

# Tejiendo redes globales

Manual para la incidencia política

**CIPPEC**

CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
PARA LA EQUIDAD Y EL CRECIMIENTO

# Tejiendo redes globales

## Manual para la incidencia política

Weyrauch, Vanesa

Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política/ Vanesa Weyrauch, con la colaboración de Inés Selwood. 1ª ed. –Buenos Aires: Fundación CIPPEC, 2007.

136 p.; 23 x 23 cms.

ISBN-10: 987-20142-6-4

ISBN-13: 978-987-20142-6-1

**Coordinadora de la publicación**

Vanesa Weyrauch

**Autoras**

Inés Selwood y Vanesa Weyrauch (CIPPEC)

**Colaboradores en la supervisión de textos:**

Diane Stone (CSGR, Universidad de Warwick)

Enrique Mendizabal (ODI)

Gala Díaz Langou (CIPPEC)

Natalia Torres (CIPPEC)

Priyanthi Fernando (CEPA)

Laura Zommer (CIPPEC)

**Diseñadora gráfica**

Patricia Peralta

**Ilustrador**

Mariano Caccia

Primera Edición: 200 ejemplares

Pre-impresión: Duotono

Impreso en: Verlap S.A., Comandante Spurr 653,

Avellaneda (1870), Buenos Aires, Enero 2007.

**Fundación CIPPEC**

Av. Callao 25, 1er piso, C1022AAA Buenos Aires, Argentina

Tel: (54-11) 4384-9009 / Fax: (54-11) 4371-1221

e-mail: [infocippec@cippec.org](mailto:infocippec@cippec.org)

[www.cippec.org](http://www.cippec.org)

## Agradecimientos

Este manual no hubiese sido posible sin el generoso apoyo del Programa de “Acción Pública No Gubernamental” (‘Non Governmental Public Action’ program), un programa de investigación financiado por el Consejo de Investigación Económica y Social del Reino Unido (ESRC, por sus siglas en inglés) que brindó los fondos para su producción. Tampoco hubiese podido originarse sin el interés y apoyo del Centro para la Globalización y la Regionalización de la Universidad de Warwick y el Instituto de Desarrollo Internacional (Overseas Development Institute, ODI) del Reino Unido.

También estamos muy agradecidas a Diane Stone, quien supervisó la producción de este manual, y nos brindó su apoyo constante a través de un intenso compromiso, y aportes y visiones reveladoras que contribuyeron significativamente a la calidad de la publicación.

Como asistente del proyecto, Gala Díaz Langou de CIPPEC, colaboró continuamente a través de sus tareas de investigación, y excelentes comentarios e ideas. Hay otras personas que nos han brindado sugerencias valiosas y ayuda, especialmente Enrique Mendizabal, Priyanthi Fernando y Natalia Torres. También reconocemos el aporte de los entrevistados que han dedicado su tiempo para compartir con nosotros sus desafíos, visiones y motivaciones acerca del trabajo en red: a los investigadores de NGPA, Richard Crook y Duncan Matthews; a los miembros de la red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina de ODI; y a los representantes de organizaciones de la sociedad civil, incluyendo a Ana Bravo, David Boyer, Charlie Brown, Rosangela Giembinsky, Silvana Lauzan, Lorenzo Livieres, Gabriel Murillo, Silke Pfeiffer, Fernando Rollano, Richard Rowson, Henri Valot, y Marta Erquicia.

Apreciamos el apoyo brindado por los equipos de Administración y de Dirección Ejecutiva de CIPPEC al desarrollo de todo el proyecto, y a otros miembros como Christian Gruenberg y Soledad Pujo, quien nos ayudaron a entender mejor la complejidad de los procesos de incidencia política regionales y las redes. Finalmente, y no menos importante, agradecemos a Laura Zommer por su detallada e impecable edición de la traducción al español.

También agradecemos a los académicos y representantes de organizaciones de la sociedad civil, quienes mediante su pasión y compromiso con este tema, han allanado el camino para ayudarnos a entender el potencial que está emergiendo de la acción pública no gubernamental.

*Vanesa Weyrauch  
Inés Selwood*



# Index

Introducción .....	7
Capítulo 1: Dónde estamos y cuán lejos podemos ir .....	17
Capítulo 2: Qué podemos aprender de los demás .....	35
Capítulo 3: Construyendo un camino para llegar hasta allí .....	67
Capítulo 4: El surgimiento de redes, cuestiones y espacios políticos en las Américas .....	101
Capítulo 5: Recursos .....	121
Bibliografía .....	131



## Introducción

Las redes llaman cada vez más la atención de académicos y profesionales como modos efectivos de organizar esfuerzos hacia el logro del cambio social. Esto incluso ha llevado a la idea de una *sociedad de redes* (término acuñado por Castells en 1996) quien aduce que la revolución tecnológica en la información ha facilitado el surgimiento de una nueva economía que se estructura alrededor de flujos de información, poder y riqueza en las redes financieras globales.

*“Con las nuevas tecnologías en la información y comunicación, las redes han pasado a ser uno de los fenómenos sociales prominentes de nuestro tiempo. (...) Uno de los enfoques más importantes de la nueva concepción de la vida que ahora está surgiendo al frente de la ciencia es el reconocimiento de que las redes son un patrón que es común a toda la vida. Donde vemos vida, vemos redes.”* (Capra 2004)

El discurso institucional prevaleciente de muchas organizaciones (desde el gobierno hasta el sector productivo y de la sociedad civil) está afectado por esta tendencia. Desde la comunicación institucional, es frecuente que se exprese la importancia de trabajar a través de redes para lograr mejores resultados por medio de la sinergia y cooperación.

*“Los bancos utilizan sus redes para ofrecer servicios globales a los clientes; las aerolíneas transportan pasajeros a lo largo de todo el mundo por medio de sus redes asociadas; nuevas agencias utilizan la red de medios para mantenernos informados a cada minuto del día; y las redes terroristas amenazan a los ciudadanos alrededor del mundo. La importancia de las redes se extiende al sector del desarrollo: organizan la sociedad civil para bregar por implementar el cambio; conectan lo local con lo global, lo privado con lo público; y proveen espacios para la creación, el intercambio y la diseminación de conocimiento. De algún modo, las redes parecen lograr que todas y cada una de las cosas ocurran.”* (Mendizábal 2005a)

No obstante, cuando se pregunta a las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) sobre su actual participación en redes en aspectos más concretos -tales como los métodos de trabajo o comunicación, la evaluación del impacto o liderazgo- el entusiasmo se reduce o al menos se ve mitigado por una gran cantidad de “sí” y “pero”. Los factores internos y externos afectan la capacidad de las redes para que realmente pasen a ser sustentables y desarrollen modos efectivos para lograr el cambio social para mejorar la vida de los seres humanos. La falta de consenso, las comunicaciones deficientes, los fundamentos erráticos y la poca apertura mental pertenecen a una larga lista de barreras y amenazas de las cuales son cada vez más conscientes los líderes de OSCs. Al mismo tiempo, la demanda creciente por parte de funcionarios políticos y organismos gubernamentales de más investigación para encarar los desafíos globales representa una arena prometedora para las redes que están interesadas en promover políticas basadas en la evidencia.

A pesar de estos obstáculos, se están creando nuevas redes constantemente y las OSCs continúan participando en ellas. Existe una demanda de mejorar el conocimiento sobre cómo estas redes -como un nuevo modo de acción pública no gubernamental- operan hoy en día, así como una necesidad de generar nuevos espacios para pensar cómo pueden evolucionar en un futuro cercano a fin de llegar a ser más legítimas, efectivas, transparentes, democráticas y responsables.

## Revolución y evolución de las redes

La buena noticia es que la historia reciente nos demuestra cómo las redes pueden evolucionar y revolucionar el modo en que se entiende la resolución de los problemas sociales.

Se puede rastrear esta evolución, por ejemplo, a través de diversos resultados de la participación de OSCs en las conferencias de medio ambiente, derechos humanos y mujeres organizadas por las Naciones Unidas. Éstas incluyen la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro (1992, conocida como la UNCED -United Nation Conference on Environment and Development-, la Cumbre para la Tierra o la Conferencia de



Río); la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos en Viena (1993); y la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995). En el caso de Latinoamérica, un estudio empírico conducido por Friedman y otros ha concluido que todas las OSCs en la región participaron activamente en esta serie de conferencias. Observaron un *“crecimiento tanto en el trazado de redes de ONGs latinoamericanas durante los procesos de las conferencias como en sus alianzas estratégicas con otras ONGs del norte y del sur. Los gobiernos latinoamericanos de algún modo aceptaron la participación de ONGs ya sea en las conferencias globales como en las regionales, pero estaban más ansiosas por incorporar delegados de ONGs en los procesos de conferencia que por prometer colaboración futura”*. (Friedman, E.J., Hochstetler, K. y Clark, A.M. 2001)

Hay varios factores motores que constantemente colocan a las redes en la agenda pública. Creech y Willard hallan los siguientes motores detrás del surgimiento de redes:

- **Surgimiento de las tecnologías de información y comunicación (TICs) en las décadas del 80 y 90:** esto ha facilitado el intercambio de conocimiento e información a través de sectores y fronteras.
- **Sentido de urgencia:** los sectores y las regiones han reconocido cómo se relacionan los mayores problemas económicos, ambientales y sociales y su extrema complejidad. Esto se combina con el fracaso de los enfoques tradicionales y estrechos para resolver algunos de los temas de mayor seriedad tales como la reducción de la pobreza, degradación del medio ambiente y la ruptura social.
- **Sentido de frustración:** en instituciones académicas y públicas, existe un creciente interés por la marginalización de muchos esfuerzos de investigación y la falta de impacto que la investigación, en particular la científica, ha tenido en la política pública.
- **Apertura a la experiencia del sector privado:** organizaciones del sector público y de la sociedad civil están mirando con curiosidad las experiencias del sector privado en gestión del conocimiento como una parte integral de la eficiencia organizacional. (Creech y Willard 2001)

A esta lista se puede agregar otro conjunto de factores que impulsan el desarrollo de las redes:

- **Patronazgo de redes por parte de organizaciones internacionales:** varias organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial e iniciativas como la “Iniciativa de Sociedad Civil” de la Organización Mundial de la Salud, han estado proveyendo fondos, servicios de asesoría de personal y otros recursos para promover respuestas de acción colectiva.
- **El surgimiento del Tercer Sector:** alrededor del mundo ha habido una proliferación en el número y diversidad de OSCs. Las OSCs con intereses comunes han encontrado razones para cooperar a través de sus fronteras. Algunas fundaciones filantrópicas han propiciado la colaboración y la formación de redes a través del otorgamiento de becas.
- **Asociación regional:** el crecimiento de organizaciones regionales, como la Unión Europea, el NAFTA (North American Free Trade Agreement, Tratado de Libre Comercio de América del Norte), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN, Association of Southeast Asian Nations) y demás, ha promovido el desarrollo de lugares de reunión y canales formales de comunicación y activismo.

Como los procesos multifacéticos de globalización de producción, comercio y finanzas han evolucionado, del mismo modo han cambiado las estrategias y modos de trabajo de las redes: *“Los sindicatos, los movimientos sociales, las ONG internacionales, las redes de apoyo y asuntos transnacionales y otros actores relacionados han respondido a la globalización utilizando –a veces en forma simultánea, a veces secuencialmente– una gran gama de estrategias: desde la colaboración y participación dentro de los acuerdos institucionales existentes hasta la contestación, oposición y confrontación con lo que se percibe como las fuerzas motoras de la globalización.”* (Korzeniewicz y Smith 2003)

Los enfoques de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba coexisten. Las reuniones bilaterales y las cumbres multilaterales formales lideradas por elites mundiales y burocracias políticas representan nuevas oportunidades para crear e institucionalizar canales para la participación de redes.

Por ejemplo, en 2004 y 2005 el gobierno de Chile otorgó financiamiento al Proceso No Gubernamental para la Comunidad de Democracias a fin de asegurar la participación de OSCs en ese espacio.

Al mismo tiempo, *“los actores y las organizaciones de la sociedad civil se comprometen en una acción colectiva que busca dar forma y transformar estos acuerdos ‘desde abajo’. (...) Su desencanto con los magros resultados de peticionar a los gobiernos nacionales y trabajar por el cambio a través de instituciones internacionales establecidas llevó a algunos movimientos sociales globales y redes de apoyo a adherir a un ‘nuevo internacionalismo de izquierda’ expresado a través de comunidades transnacionales de resistencia”*. (Korzeniewicz y Smith 2003)

Por ende, no hay consenso dentro de la sociedad civil acerca del potencial de las redes para influir de manera efectiva en las políticas globales y regionales. Existen visiones “optimistas” y “pesimistas” que compiten entre sí acerca de las redes transnacionales y la sociedad civil global. Este manual reconoce la importancia de continuar el debate sobre estos dilemas y visiones. No obstante, se centra en un enfoque más práctico y operativo: cómo pueden mejorar su impacto las redes que actualmente intentan incrementar su participación e influencia en las políticas globales y regionales.

## ¿Por qué las OSCs y aquellos interesados en la participación para el desarrollo de políticas deberían pensar en las redes?

Ante todo, es importante dejar en claro qué se entiende por los términos red transnacional, organización de la sociedad civil y política global (o transnacional), ya que estos términos son utilizados para referirse a realidades muy diferentes. Estos términos se discuten mucho en la literatura académica. Sin embargo, es necesario para el propósito de este manual operar sólo con definiciones básicas. Para los términos ‘red transnacional’ y ‘política global’ se seguirán las explicaciones de Diane Stone. Para el término ‘organización de la sociedad civil’ se adoptará la definición de ODI.

## Procesos de política global

En los estudios clásicos de la Ciencia Política y en la concepción común, los procesos de política pública ocurren *dentro* del Estado-Nación. Una perspectiva ‘realista’ también sostendría que los Estados son el actor dominante en el sistema internacional y que las políticas internacionales se hacen *entre* los Estados. Se ha asumido que los Estados-Nación son soberanos para tomar decisiones de política pública dentro de sus fronteras.

La globalización económica y la integración regional se producen a un paso mucho más acelerado que los procesos oficiales de gobierno global. Un resultado de esta discordancia es que el poder de los Estados-Nación ha sido desafiado, a veces reducido o reconfigurado sin un correspondiente desarrollo de la cooperación institucional internacional. Ésta es una de las principales causas de una deficiencia en los niveles globales de provisión de bienes públicos (es decir, bienes y servicios con propiedades y beneficios públicos). Por ejemplo, no se proveen en forma adecuada las políticas regionales o globales para la regulación de flujos financieros transnacionales, la reducción de la contaminación a través de las fronteras, la prevención de la expansión internacional de enfermedades tales como la Gripe Aviaria o SARS o la provisión de regímenes de derechos humanos para proteger a los refugiados a fin de evitar el tráfico de personas.

En la última década, ha habido un uso creciente del término ‘política pública global’, análisis de los procesos de ‘gobierno global’ y mecanismos de ‘gobernar sin gobierno’. Los académicos que tratan la globalización y la regionalización sostienen que están surgiendo nuevas formas de autoridad a través de los procesos de política regional y global que existen sobre los Estados-Nación. A menudo, las redes son el mecanismo por el cual estos nuevos modos de hacer política se conectan con las estructuras de gobierno de varios niveles. Las redes transnacionales (como aquellas descritas a continuación) o las ‘asociaciones público privadas globales’ como la Alianza de la OMS contra la Dependencia de Tabaco y ‘regímenes privados’ tales como Corporación de Internet para Nombres y Números Asignados (ICANN *Internet Corporation for Assigned Names and*

*Numbers*) están cobrando mayor relevancia. Sin embargo, aprecian la autoridad formal de los actores estatales y operan con la ‘autoridad blanda’ o a través de la ‘ley blanda’, es decir, sin sanciones concretas. Estos acuerdos también están más fragmentados y tematizados o son específicos de cada sector. Además, a menudo se cuestiona su legitimidad y eficacia. Como consecuencia, los procesos de políticas públicas globales son más fluidos y están más fragmentados que los de los gobiernos nacionales debido a la ausencia de responsabilidades y poderes claramente designados.

## Redes de política transnacional

Hay muchas ideas antagónicas sobre las redes y cómo éstas informan las políticas. El interés en las redes dentro de la literatura política ha cobrado importancia debido a que el desarrollo de políticas incluye a un gran número de actores privados y públicos a través de diferentes áreas funcionales, y niveles de gobierno y sociedad. Una posible definición de una red política es:

*“(…) una serie relativamente estable de actores corporativos principalmente públicos y privados. Los vínculos entre los actores sirven como canales de comunicación y para el intercambio de información, experiencia, confianza y otros recursos de política. El límite de una determinada red de política no está determinado en primer lugar por las instituciones formales, sino por los resultados de un proceso de reconocimiento mutuo que depende de la relevancia funcional y de la estructura subyacente”*  
(Kenis & Schneider 1992: 12).

Sin embargo, pocos investigadores están de acuerdo acerca de cómo categorizar a los diferentes tipos de redes de política que ahora están operando más allá del Estado-Nación. Este manual trata tres de los cuatro tipos de redes transnacionales identificadas por Stone (1, 2, y 4):

- **Redes de política pública global:** las relaciones de trabajo entre las ONGs, las organizaciones internacionales, las corporaciones y los organismos de gobierno evolu-

cionan a través del tiempo. Estas son redes de política que operan entre y por encima del Estado-Nación. Son ‘alianzas de organismos gubernamentales, organizaciones internacionales, corporaciones y componentes de la sociedad civil que se unen para lograr lo que ninguno puede lograr por sí mismo (...) y le dan mayor voz a los grupos algunas veces ignorados en los procesos de toma de decisiones internacionales’ (Reinicke, 1999/2000 ir a: <http://www.globalpublicpolicy.net/>). Estas redes se identifican fácilmente en términos de participantes y focos de políticas, están bastante bien institucionalizadas y son formales. Tienden a reunirse alrededor de gobiernos y organizaciones internacionales que han entrado en una asociación política para la provisión de una política pública. Algunos ejemplos incluyen la Alianza GAVI (Global Alliance for Vaccines and Immunization, Alianza Global para la Vacunación y la Inmunización), la Comisión Mundial de Represas y el Foro Internacional para el Desarrollo y el Transporte Rural. Prácticamente, todos atraen expertos y asesores junto con varias ONGs, grupos comunitarios e intereses empresariales con un interés específico en el foco político de la red.

- **Redes de apoyo transnacionales:** estas redes incluyen actores relevantes que trabajan a nivel internacional en un tema, que están unidos por valores compartidos, un discurso común y un gran intercambio de información y servicios (Keck & Sikkink 1997). Es un concepto más amplio que el de las redes de política pública globales y más enfocado en los activistas individuales, organizaciones privadas y movimientos sociales que responden a valores comunes. Ambos conceptos enfatizan el rol que deberían tener las ideas y los principios en la formulación de políticas. No obstante, las ideas que gobiernan una red de apoyo transnacional se basan más en conceptos normativos. Algunos ejemplos incluyen la Campaña Global de Acceso a Medicamentos, Transparency International y la Campaña Mundial Contra la Pobreza.
- **Redes ejecutivas transnacionales:** son redes de funcionarios de gobierno –investigadores de política, reguladores financieros, jueces y legisladores– que intercambian información y coordinan actividades en una escala cada

vez más global. Estas redes de gobierno son un rasgo clave del orden mundial del siglo XXI (Slaughter 2004). Extienden el espectro regulatorio y, de este modo, permiten a los funcionarios de gobiernos nacionales mantenerse actualizados con respecto a corporaciones, organizaciones civiles y criminales. Construyen confianza y establecen relaciones entre los participantes. Estas son las condiciones esenciales para una cooperación a largo plazo. Si bien este tipo de red intergubernamental oficial no es el foco de este manual, es importante que los activistas y directores de OSCs reconozcan su existencia y su poder. Las OSCs pueden necesitar actuar como interlocutoras entre estas redes ejecutivas transnacionales y otros tipos de redes o, en forma alternativa, considerar a este tipo de redes como el objeto de sus esfuerzos.

- **Redes de conocimiento y comunidades epistémicas:** este enfoque se centra en redes conformadas por actores expertos en hacer política que comparten normas, creencias causales, proyectos políticos y que buscan el cambio en áreas específicas de la política. Las comunidades epistémicas comparten un conocimiento consensual. Esto se genera a partir de métodos causales comunes o juicios profesionales y nociones comunes de validez y usualmente se expresan a través de un vocabulario común. El conocimiento consensual es “la suma de información técnica y teorías que la rodean que provocan el acuerdo suficiente entre los actores interesados en un determinado momento para ser útiles como una guía para la política pública” (Peter Haas 1990: 74). Conceptos más amplios de ‘redes de conocimiento’ se refieren a la ‘escuela invisible’ de científicos, expertos y académicos que interactúan en forma transnacional

a menudo para informar a la política. Algunos ejemplos incluyen a la Red de Conocimiento sobre Comercio (Trade Knowledge Network), la Red de Desarrollo Global (GDN) y la Red de Políticas de Energías Renovables para el Siglo 21 (Ren21).

Las distinciones entre estos diferentes tipos de redes se enfatizan arriba. Sin embargo, algunas redes muestran características de más de un tipo. Además, las redes no son estáticas y pueden evolucionar a través del tiempo y convertirse en un tipo diferente de red.

## Organizaciones de la Sociedad Civil

La definición del término ‘sociedad civil’ ha sido sujeto de un debate inconcluso que ha llevado mucho tiempo. Este manual no es el lugar más apropiado para entrar en debates académicos sobre un concepto tan discutido. Debido a la colaboración conjunta con ODI para realizar este manual bajo el Programa Alianzas de la Sociedad Civil<sup>1</sup>, se seguirá su definición de OSC como “organización que trabaja en una arena entre lo doméstico, el sector privado y el Estado para negociar asuntos de interés público”. Las OSCs incluyen una amplia gama de instituciones que abarca organismos no gubernamentales, instituciones basadas en la fe, grupos comunitarios, asociaciones profesionales, sindicatos, medios de comunicación, institutos de investigación y comunidades académicas. Las OSCs operan en niveles diferentes: global, regional, nacional, local, etc. (Court y Pollard 2005).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> El programa de 7 años de Alianzas de Sociedad Civil está liderado por ODI y sustentado por DFID; apunta a reforzar la voz de la Sociedad Civil para utilizar evidencia basada en la investigación a fin de promover políticas de desarrollo a favor de los pobres. Lo hace estableciendo una comunidad de redes de alcance mundial para comunidades académicas, institutos de investigación política y organizaciones similares que trabajan en el desarrollo internacional. Para más información, ver <http://www.odi.org.uk/CSPP/Index.html>

<sup>2</sup> Esto está extraído de la División de Sociedad Civil e Información de DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido): “La identificación de fronteras claras entre hogares, el sector privado y el Estado pueden ser problemática. Muchas OSCs tiene relaciones complejas y multifacéticas con los otros sectores, de los cuales pueden depender para el soporte financiero, estatus político y otro tipo de recursos. Nuestra definición se focaliza en la naturaleza del trabajo emprendido por las OSCs (para negociar asuntos de interés público) más que en la naturaleza de estas organizaciones y en cuestiones como la rendición de cuentas y dependencia de las OSCs.”

## ¿Por qué unirse a una red para influir la política?

Hay muchas ventajas de las redes que tienen y que pueden atraer a las OSCs interesadas en promover políticas basadas en la evidencia. Un analista de redes –Thorsten Benner, que trabaja con el Instituto de Política Pública Global<sup>3</sup>–destaca los siguientes resultados beneficiosos de la acción colectiva:

- Son mecanismos que facilitan la transferencia y el uso de conocimiento y otros recursos de varios actores en el proceso de desarrollo de políticas públicas globales.
- También ofrecen un nuevo mecanismo que ayuda a responder a las evaluaciones de problemas divergentes y a constelaciones de interés por medio de la mediación y el debate político.
- Han jugado un rol instrumental en la ubicación de temas en la agenda global y han creado, por lo tanto, la conciencia y el capital político necesarios para empujar los problemas hacia delante.
- Han creado nuevos lugares para la participación más allá de los talleres cerrados del “modelo club” de cooperación internacional.
- Presentan temas cruciales de responsabilidad que deben ser tratados. (Benner 2004)

Un estudio encomendado por el Consejo de Investigación de Desarrollo Internacional de Canadá también ve valores en las redes como: “acuerdos sociales; formas de intercambio social; acceso a oportunidades; constructores y sostenes de capacidades de los miembros, facilitador de la creatividad y de asunción de riesgos; mecanismos de apoyo en varios niveles; interfaces con otros sectores y plataformas para la acción. (Korzeniewicz y Smith 2003).

Los profesionales también han destacado algunos de estos hallazgos como se muestra en el Capítulo 2 (ver Fortalezas en página X), donde también incluimos algunas pre-

guntas para que las OSCs evalúen el valor de unirse a una red de política transnacional.

## Objetivos de este Manual

El objetivo de este manual es doble: 1) apunta a contribuir a la sistematización de lecciones aprendidas por los profesionales y activistas de su participación a través de redes de OSCs en foros globales y regionales; y 2) basándose en estas lecciones, busca ofrecer algunas guías y herramientas prácticas que puedan ayudar a que las redes mejoren su impacto a través del uso de la evidencia y el conocimiento en las políticas públicas globales y regionales, y en los procesos de desarrollo de políticas.

Por varias razones, este manual no cubre todos los desafíos relacionados con el proceso de influir en dichas políticas desde la acción no gubernamental. Primeramente, los mundos profesionales y académicos ya han reconocido la complejidad de influir en las políticas públicas aún en el nivel nacional o local: no sólo surge el problema de atribución con respecto a quién ha ejercido influencia en una determinada política debido a los múltiples actores intervinientes, sino que también existe una conciencia cada vez mayor de la gran dificultad de comprobar la influencia directa. (Krastev 2000; Neilson 2001; Stone 2001; Carden 2003; Pollard y Court 2005)

*“No existen puntos fijos de impacto de política ni niveles constantes de influencia para ningún grupo de organizaciones. Determinar la influencia es tan variado como los significados que se le pueden dar al concepto de influencia. La evidencia anecdótica del impacto de política o la ‘descripción rica’ de la influencia de la investigación de política en estudios de caso puede ser mucho más precisa. Tales ‘historias’ también pueden ser importantes para la cultura interna de las organizaciones de investigación. En consecuencia, las*

<sup>3</sup> GPPI: <http://www.globalpublicpolicy.net/>

*metodologías para evaluar la influencia necesitan tener en cuenta que el significado y las interpretaciones de ‘influencia’ varían considerablemente.*” (Stone, D.; Maxwell, S. y Keating, M. 2001)

Esta complejidad se acentúa en los espacios globales y regionales ya que más actores y factores participan o tratan de tener voz en ellos, y definen los tipos de influencia que querrían tener.

En segundo lugar, no hay consenso entre las OSCs y por consiguiente dentro de sus redes, en cuanto a su papel potencial y actual en estos procesos globales. Por el contrario y, como se ha mencionado anteriormente, incluso hay puntos de vista pesimistas y optimistas que contrastan con respecto a esto. Korzeniewicz y Smith describen estas dos visiones opuestas como “desde adentro” y “desde afuera”. En la siguiente tabla se muestran con claridad las diferencias entre ellas:

	REDES DENTRO DEL SISTEMA	REDES FUERA DEL SISTEMA
<b>ESTRUCTURAS INSTITUCIONALES Y DEPENDENCIA DEL CAMINO ORGANIZACIONAL</b>	Lazos estrechos de privilegio con organismos multilaterales y de gobierno. Las políticas internas y los acuerdos institucionales facilitan la delegación y el monitoreo de las redes con respecto al aprovisionamiento de bienes públicos.	Lazos de privilegio con movimientos de base social y el trabajo organizado. Despliegue de identidades opuestas y estrategias que se confrontan cara a cara con el libre comercio y con la globalización. Bloqueo de acceso por acuerdos institucionales internos y enfoque en cuestiones con fuertes externalidades distributivas. Estas redes buscan aliados en otros países.
<b>REPERTORIOS DE ACCIÓN COLECTIVA</b>	Estrategias de colaboración y cooperación, investigación orientada a la política, documentos de política dirigidos a elites políticas de influencia. Las consultas y los intercambios de la información tratada en la agenda oficial a menudo no van más allá de la formación de redes, con posibilidades limitadas de construir coaliciones. Priorizan la reforma gradual de las instituciones existentes.	Estrategias de confrontación, contestación y movilización. Investigación orientada a la acción, manifiestos críticos dirigidos a activistas clave y a públicos amplios y masivos. Además de un intercambio de información, campañas de cooperación y coordinación de temas con otros grupos de la sociedad civil, capacitaciones informales, propuestas callejeras, etc., también fomentan coaliciones y –en algunos casos– el surgimiento de movimientos sociales transnacionales genuinos. Priorizan la acumulación de fuerzas y la transformación sistémica.
<b>IMPACTOS EN LA AGENDA DE INVESTIGACIÓN REGIONAL</b>	Éxito relativo en influir la retórica de elites políticas en cuestiones hemisféricas de las políticas de información, con menor énfasis en generar un amplio apoyo público.	Éxito relativo en generar apoyo público y en la movilización de los sectores de base en contra del libre comercio, pero pasible a ejercer sólo una influencia indirecta para dar forma a la agenda de la integración hemisférica a través de políticas de poder, marco simbólico y demandas por responsabilidad.

Fuente: Korzeniewicz and Smith 2003.

Por supuesto, con frecuencia las distinciones entre las redes existentes con respecto a su posición entre estas dos estrategias polares no están claramente delimitadas. Las redes podrían colaborar con los gobiernos en ciertas fases de un proceso de desarrollo de políticas, y luego decidirse a adoptar un enfoque más confrontativo. Esto significa que pueden evolucionar a través del tiempo y también según las diversas políticas, los espacios de desarrollo de políticas y niveles de intervención.

En tercer lugar, existe un amplio reconocimiento de la naturaleza no lineal de los procesos de desarrollo de políticas. Dicho enfoque rechaza el enfoque secuencial y ordenado propuesto por el modelo tradicional de libro de texto de las etapas de los procesos creadores de políticas que se desarrollan en forma simplista a partir de la identificación del problema, el establecimiento de una agenda, la toma de decisiones, la implementación y el monitoreo. En cambio, la realidad de la naturaleza compleja y caótica de estos procesos va en contra de la efectividad para elaborar paso a paso estrategias y planes para influir la política.

Como sostienen Clay and Schaffer:

*“Toda la vida de la política es un caos de propósitos y de accidentes. No es para nada una cuestión de implementación racional de las llamadas decisiones a través de estrategias seleccionadas.”* (Clay, E. J. and Schaffer, B. B (eds.) 1986)

En este sentido, los nuevos modelos de hacer política tales como el cesto de basura (Kingdon 1995) o la red de políticas (Reimers and McGinn; Stone; Hecl; Haas) realzan la dificultad de detectar actores independientes, o estrategias o herramientas con un papel distintivo que podrían explicar el éxito o el fracaso en el logro de ciertos objetivos. Por el contrario, la noción de redes de política resalta la interdependencia y cómo una política es el resultado de la interacción entre varios ac-

tores con intereses, objetivos y estrategias bien diferenciados. De acuerdo con Klijn (1998), el desarrollo de políticas se lleva a cabo en escenarios en los que hay múltiples actores y ambigüedad con respecto a las preferencias, información y estrategias. Las redes interorganizacionales con una naturaleza más duradera también presentan características similares.

Un cuarto factor que agrega más complejidad al propósito e importancia de este manual es que la heterogeneidad de las OSCs con respecto a sus opiniones y grados de participación en redes tiene su correlato en el objetivo final de los políticos: tanto los gobiernos como las organizaciones internacionales tienen posiciones diferentes en cuanto a la participación de las OSCs en los procesos regionales y globales; en ciertos temas y en determinados países, la apertura y el trabajo con las OSCs están más institucionalizados y avanzados que en otros. Esto afecta claramente el modo en que las redes pueden operar en varios niveles: nacional, regional y global, así como también en cómo articulan las acciones desde el nivel nacional hasta el global.

## ¿Por qué un Manual?

Aún cuando se reconoce el grado de complejidad y de heterogeneidad de las redes que apuntan a influir los procesos globales por medio del uso de la evidencia y de la investigación, vale la pena diseñar y diseminar lecciones y herramientas que hayan ayudado o podrían ayudar a aquellos que han participado en tales espacios. El manual combina el conocimiento producido y diseminado en la literatura general sobre este tema y las ideas expresadas por los profesionales consultados en este proyecto<sup>4</sup>, a quienes se les preguntó sobre las necesidades y las oportunidades que ellos percibían al entrar a los espacios de desarrollo de políticas regionales y globales.

De acuerdo con Court y Mendizabal:

<sup>4</sup> Durante octubre 2006 se realizaron 17 entrevistas en profundidad con profesionales de OSCs que han estado involucrados en las redes regionales y globales; además, se llevó a cabo una discusión online dentro de la Red Latinoamericana del Programa de Sociedad Civil de ODI. Por último, se hicieron más consultas a colaboradores africanos, asiáticos y latinoamericanos sobre el mismo programa a fin de validar los hallazgos.

*“Existe un considerable cuerpo de evidencia que sugiere que las redes pueden ayudar a mejorar los procesos de desarrollo de política por medio de un mejor uso de la información. Pueden, por ejemplo, colaborar con la evidencia ordenada e incrementar la influencia de la evidencia de buena calidad en el proceso político, pueden fomentar lazos entre los investigadores y políticos, puentear barreras formales de consenso, aportar recursos y experiencias en el desarrollo de política y ampliar el impacto de una política a favor de los pobres.” (Court, J. y Mendizabal, E. 2005)*

Este manual intenta contribuir para fortalecer y amplificar estos roles. Una gestión de redes sustentable, estratégica y efectiva requiere de una amplia gama de habilidades y recursos. Esta publicación no cubre toda la gama, pero se trató que las lecciones, experiencias y reflexiones sean valiosas y útiles para aquellos interesados en cómo mejorar el comportamiento de las redes en el ámbito de la política global.

## Usos y usuarios potenciales de este Manual

Creemos que este manual puede aportar a públicos diversos acerca de cómo interactuar con redes. Puede ayudar a los siguientes grupos de las siguientes maneras:

### Redes globales y regionales

- Comprender mejor sus fortalezas y debilidades y cómo construir sobre ellas o minimizarlas a fin de aumentar el impacto político;
- Acceder a mejores prácticas y lecciones de redes similares que pueden utilizarse para iniciar nuevos planeamientos para influir en una determinada política global por medio de la investigación y la evidencia;
- Obtener conocimiento sobre los factores internos y externos que con mayor frecuencia facilitan u obstaculizan el impacto potencial en la política y cómo trabajar sobre ellos;

- Saber cómo pueden obtener información y recursos útiles sobre los factores antes mencionados;
- Enfocar mejor la inversión de tiempo, conocimientos, recursos financieros y humanos;
- Ampliar los contactos con redes similares para intercambiar experiencias, lecciones o combinar esfuerzos.

### Organizaciones de la Sociedad Civil

- Contar con un criterio más definido para evaluar la incorporación o creación de una nueva red para influir una política global;
- Aumentar la participación actual en redes y aprovechar esta participación para lograr objetivos organizacionales;
- Saber cómo pueden obtenerse recursos útiles relacionados con los diversos factores que con mayor frecuencia afectan el impacto político.

### Políticos interesados en abrir espacios de participación de la sociedad civil

- Obtener una visión de las limitaciones y contribuciones potenciales de las redes de OSCs en los procesos de desarrollo de política;
- Entender cómo pueden facilitar y tener una participación de las redes basada en sus necesidades y debilidades;
- Apreciar mejor las limitaciones y desafíos que enfrentan las OSCs que trabajan en redes.

### Donantes que actualmente apoyen o piensen apoyar redes

- Entender cómo pueden hacer para facilitar y apoyar la participación de las redes sobre la base de sus necesidades y debilidades;
- Promover las lecciones aprendidas y las herramientas dentro de las redes que actualmente apoyan y mejorar las actividades de construcción de capacidad en este sentido;
- Desarrollar pensamiento estratégico sobre el tipo de apoyo y consejo que pueden dar para reforzar las redes actuales o futuras.



Por último, para facilitar el uso de este manual, se han desarrollado los siguientes recursos dentro de los diversos capítulos:

- Una guía más amplia de los recursos para consultar, organizados de acuerdo con los principales desafíos enfrentados por las redes al tratar de lograr impactos políticos;
- Estudios de caso que reflejan cómo interactúan los factores que explican los logros y desafíos enfrentados por las redes;
- Herramientas prácticas que se relacionan con los desafíos principales y se organizan de acuerdo con cada paso que se necesita dar para aumentar la influencia en la política.

## Estructura del Manual

El manual se estructura de la siguiente manera: en el capítulo 1, se presenta un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de redes basado en los hallazgos más comunes tanto en la literatura, como a partir de la reflexión y la experiencia propia de los practicantes, junto con una descripción de aquellos desafíos que las redes enfrentan con mayor frecuencia. Luego se muestran cuatro estudios de caso en el capítulo 2, que ilustran cómo las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades se interrelacionan dentro de diferentes tipos de redes y a través de diversas cuestiones y procesos de desarrollo de política. En el capítulo 3, se usan las reflexiones y lecciones de los dos capítulos anteriores para promover herramientas y lineamientos que puedan favorecer a las redes para que mejoren los procesos de influencia en la política. A continuación, el capítulo 4 se centra en la región latinoamericana para ilustrar las diferentes cuestiones, redes y espacios de política que las OSCs en esta región pueden considerar al evaluar si formar o unirse a una red para influenciar políticas específicas. Por último, el capítulo 5 consiste en una guía de recursos organizados de acuerdo con los diferentes desafíos que le permitirán a la red seguir explorando conocimientos para enfrentar estos desafíos. Una serie de recursos provienen del 'Programa de Acción Pública No Gubernamental', un programa de investigación fundado por el Consejo de Investigación Social y Económico del Reino Unido (ESRC), que proveyó los fondos para la realización de este manual.

## CAPÍTULO 1: Dónde estamos y cuán lejos podemos ir

Formar redes de trabajo a través de las fronteras es un territorio desconocido para muchas organizaciones de sociedad civil. Es bastante difícil colaborar con socios dentro de un país. Es mucho más difícil y lleva mucho más tiempo aún colaborar con socios en otros países, especialmente teniendo en cuenta las consideraciones de idioma, contexto legal, estándares de responsabilidad diferentes y requisitos impositivos, como asimismo una gran cantidad de expectativas culturales. Las redes suponen una comunicación frecuente, asistencia a conferencias y viajes al extranjero, y también a veces el pago de aranceles de membresía y la contribución a los esfuerzos de recaudación de fondos. Todo ello puede significar un gran desgaste para los recursos financieros y humanos de una organización. Por eso, un director de OSC debería considerar la realización de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la red antes de involucrarse en sus actividades.

Si bien el interés del manual reside en contribuir con la sistematización de lecciones aprendidas por las redes de OSCs y ofrecer algunas herramientas y lineamientos prácticos que puedan ayudar a las redes a aumentar su impacto, se decidió primero desplegar una serie de estrategias de investigación<sup>1</sup> con los siguientes objetivos:

- 1) Identificar las actuales fortalezas y debilidades como así también las amenazas y oportunidades que las redes regionales y globales deberían tener en cuenta para construir su capacidad para influenciar políticas. (¿Dónde estamos?)
- 2) Detectar dónde residen los desafíos más significativos y el potencial desde el punto de vista de los practicantes. (¿Cuán lejos podemos ir?)

Como se mostrará a continuación, en la sección final después del bosquejo FODA, muchas amenazas pueden transformarse en oportunidades; muchas fortalezas en debilidades, etc., dependiendo de cuán conscientes son las OSCs y redes de sus barreras y potencialidades; y de cómo decidan trabajar sobre éstas. Se identifican once desafíos que enfrentan las OSCs cuando consideran los costos y beneficios de pertenecer a una red. Esto significa que se puede tener un enfoque optimista, neutral o incluso pesimista para contestar dónde están situadas las redes OSCs hoy y qué podrían lograr mañana. Siguiendo a Stone y Maxwell, “si bien hay terrenos significativos para el escepticismo sobre el potencial de las redes, al mismo tiempo hay iguales terrenos para el optimismo: las redes pueden desempeñar una parte importante para ayudar a crear un proceso de políticas que sea, desde el punto de vista de la investigación, rico, inclusivo y responsable (al menos en teoría). Aún así, las virtudes de las redes no son evidentes”. (Stone y Maxwell 2004)

### ¿Dónde estamos?

El siguiente análisis FODA se construyó sobre la base de fuentes primarias y secundarias a fin de capturar los aportes académicos y de los profesionales y practicantes en cuanto a lo que ayuda o no a las redes a lograr sus objetivos de políticas públicas.

También se provee una lista de preguntas que deberían permitir a cada red comparar estas tendencias y hallazgos generales con su propio status quo. Al desarrollar su FODA particular, una red podrá resaltar aquellos factores que describen mejor su situación interna y externa, y luego priorizar y construir sobre ellos. Las fortalezas y debilidades se relacionan directamente con las redes como organizaciones; las amenazas y oportunidades pertenecen a sus contextos mediatos e inmediatos.

---

<sup>1</sup> Las metodologías de investigación incluyeron: encuestas y entrevistas telefónicas a representantes de OSCs que pertenecen a redes globales y regionales, análisis de fuentes secundarias y materiales de capacitación relacionados; y entrevistas con coordinadores y directores de CIPPEC para sistematizar y evaluar la participación en red.

Del mismo modo, una red debería realizar su propio FODA en más de una oportunidad, tal vez una vez al año o antes de esbozar un plan de trabajo. Las razones son que no sólo los contextos institucionales cambian a través del tiempo -especialmente en los países en desarrollo- sino que las redes en sí también evolucionan y cambian. Un análisis comparativo de FODA a través del tiempo aportaría a las redes un entendimiento más estratégico de su trabajo como así también la imposibilidad de jugar un rol más proactivo en los desarrollos contextuales y organizacionales futuros.

De más está decir que las redes deberían poner más atención y energía en los factores internos, dado que éstos están bajo su control directo. Sin embargo, también es útil tener un entendimiento profundo de las amenazas y oportunidades para focalizar mejor los esfuerzos y recursos y, de este modo, las oportunidades de contribuir al cambio efectivamente.

### Consejos para construir FODAs orientados a la acción:

- *Realice una sesión FODA junto con los miembros más activos de la red y sus líderes para asegurarse una visión más inclusiva.*
- *Piense en su propia red y responda las preguntas en la segunda columna para detectar cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Priorice aquellas que son más importantes de acuerdo con los objetivos actuales de la red.*
- *Repita el análisis FODA cada seis meses o cada año para tener una clara visión de la evolución proyectada o no de la red.*
- *Aplique el FODA a objetivos de incidencia específicos: ¿Cuáles son las oportunidades más relevantes a tener en cuenta para seleccionar los temas a investigar? ¿Cuáles son las debilidades más importantes relacionadas con la implementación de una nueva estrategia de comunicación?*

## Fortalezas

FORTALEZA	CÓMO EVALUAR SI ES APLICABLE A LA RED O AL OBJETIVO DE POLÍTICA CONCRETA	CÓMO EVALUAR SI HAY QUE UNIRSE A UNA RED
<p><b>(F1) Creación e intercambio del conocimiento:</b> las redes son canales óptimos para distribuir e integrar conocimiento, compartir capacidad analítica y publicar información para influir mejor en las políticas. De este modo los miembros podrían contribuir con investigaciones y evidencias, y reunir las de modo de abordar mejor la complejidad de las cuestiones globales y regionales. También les permiten a los miembros aprender uno del otro y construir sobre las fortalezas mutuas. Los debates y desacuerdos dentro de la red pueden hacer que los miembros asuman una posición más sólida y viable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay un intercambio fluido de información, conocimiento y otros recursos en la red?</li> <li>• ¿Contribuyen los miembros con evidencia y productos de la investigación?</li> <li>• ¿La información está bien organizada y es fácilmente accesible?</li> <li>• ¿Han incorporado los miembros nuevas herramientas, prácticas y cambios en los proyectos o dentro de la organización para adoptar la práctica de otro miembro?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La red cuenta con trabajos de investigación y bases de datos útiles? ¿O accesos a sitios web?</li> <li>• ¿Qué oportunidades ofrece la red para que los miembros asistan a reuniones, conferencias y otros encuentros para intercambiar conocimientos?</li> </ul>

<p><b>(F2) Gran capacidad para convocar a actores múltiples:</b> Por las diversas relaciones y recursos de sus miembros, las redes posibilitan que diferentes actores con distintas posiciones –a veces incluso contradictorias– se reúnan y discutan sobre cuestiones públicas concretas. Al conectar a actores de múltiples sectores, países diferentes y muchos niveles, las redes facilitan la construcción del consenso, los esfuerzos de colaboración y el desarrollo de acuerdos y propuestas conjuntos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los miembros de la red representan varios intereses/posiciones?</li> <li>• ¿Los miembros con diferentes posiciones interactúan entre ellos? ¿Logran a menudo acuerdos?</li> <li>• ¿Ha habido acuerdos o propuestas de proyectos conjuntos como resultado de la interacción de miembros de la red?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué perfil de actores relevantes ha podido convocar la red? ¿Quién llega a ser miembro? ¿Cómo se realiza la incorporación?</li> <li>• ¿Qué credenciales, experiencias o recursos se necesita tener?</li> <li>• ¿Qué otros socios uno puede traer a la red?</li> </ul>
<p><b>(F3) Hallazgos inesperados y creatividad:</b> Las redes favorecen un clima para que se realicen descubrimientos (por ejemplo, los miembros podrían descubrir los nexos entre dos problemas que estaban tratando en forma separada, o contradicciones entre los gobiernos). La comunicación abierta y de doble vía entre un diverso rango de actores ofrece un contexto fértil para la acción creativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha realizado algún descubrimiento inesperado debido a la interacción entre los miembros?</li> <li>• ¿Pudo usted o algún otro miembro reconocer conexiones o posibles terrenos fértiles para un trabajo conjunto como producto de los proyectos y debates de la red?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los miembros están llevando a cabo proyectos conjuntos?</li> <li>• ¿Existen iniciativas de construcción de capacidad?</li> </ul>
<p><b>(F4) Trabajo complementario:</b> una red permite la combinación de esfuerzos de personas y organizaciones con experiencia, habilidades, capacidades y talentos específicos y diversos para lograr un objetivo común. Los miembros también pueden traer nuevos socios y partidarios. Cuando los fondos son escasos, los miembros pueden dividir los roles y las tareas de acuerdo con las fortalezas de cada uno. Cuando un miembro es más débil o más vulnerable debido a un contexto económico y/o político amenazante, las OSCs más sólidas y estables lo pueden proteger y ayudar. Por último, el trabajo comparativo también puede pasar a ser muy efectivo para el impacto de política. Por ejemplo, los datos comparativos producidos por miembros de diferentes países (tales como, un índice de transparencia en el financiamiento de un partido en América Latina) pasa a ser un modo útil de crear conciencia local acerca de un problema público así como también potenciales soluciones basadas en el comportamiento de países similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay un trabajo conjunto en la red?</li> <li>• ¿Está el trabajo conjunto repartido de una forma justa entre los miembros?</li> <li>• ¿Se hace esta distribución de acuerdo con la experiencia y habilidades de los miembros?</li> <li>• ¿Esta distribución ha contribuido en forma concreta a la efectividad de la red?</li> <li>• ¿Pueden los miembros conducir proyectos a nivel regional o global que no podían desarrollar antes de unirse a la red?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los miembros actuales cuentan con las habilidades y experiencia a partir de las cuales usted pudo aprender para desarrollar mejor algunos proyectos?</li> <li>• ¿Su OSC sería capaz de lograr mejor un objetivo de política debido a los nuevos recursos que derivan del trabajo a partir de la red (por ejemplo, materiales de comunicación, evaluación de expertos, etc.)?</li> </ul>

<p><b>(F5) Efectos multiplicadores:</b> trabajar a través de una red fortalece y multiplica las oportunidades de influenciar políticas y de llegar al público, dado que los miembros se comprometen a hacer actividades juntos –a veces en forma simultánea– y a menudo se extienden geográficamente. Las acciones locales ganan más peso al unirse con iniciativas regionales e internacionales: los formuladores de políticas son más propensos a escuchar cuando las organizaciones están apoyadas por movimientos más amplios. Cuando son efectivas, esas acciones paralelas también aumentan la reputación, visibilidad e imagen de la red.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha habido en la red actividades simultáneas o coordinadas para incrementar su impacto?</li> <li>• ¿Se ha reconocido más públicamente a la red debido a sus acciones paralelas?</li> <li>• ¿Los formuladores de políticas han estado más abiertos a recibir propuestas de miembros debido a que pertenecen a movimientos más amplios?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los formuladores de políticas de su país le prestan más atención a las OSCs que trabajan a nivel regional o internacional?</li> <li>• ¿Hay actividades específicas de la red en las que podría participar y que le podrían dar más credibilidad a nivel local?</li> </ul>
<p><b>(F6) Solidaridad y socialización:</b> las redes fomentan la producción y diseminación de mensajes comunes a través de múltiples caminos y canales que aumentan las oportunidades de establecer nuevos tópicos o marcos en la agenda pública. También contribuyen a desarrollar la capacidad de actuar en terrenos comunes que funcionan como una plataforma más sólida para influenciar procesos: los miembros alinean los recursos, esfuerzos y comunicaciones hacia un objetivo de política acordado. Las redes también son efectivas para influenciar aquellos aspectos de política que afectan negativamente a los derechos colectivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La red ha podido acordar trabajar en una cuestión o locación geográfica específica aun cuando no involucre en forma directa a todos sus miembros?</li> <li>• ¿Los miembros han decidido aunar esfuerzos para acciones colectivas tales como las campañas regionales o globales, comunicados de prensa o redacción de una propuesta de política para tratar una preocupación de alguno de sus miembros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Su organización desea unir esfuerzos a causas o iniciativas que no se relacionan en forma directa con proyectos o programas financiados?</li> <li>• ¿Está usted buscando unir su trabajo local a necesidades o cuestiones más amplias tratadas por otras OSCs?</li> <li>• ¿Mediría usted su impacto por la capacidad de encuadrar cuestiones públicas de una manera diferente, derivada de la construcción de consenso con otras organizaciones?</li> </ul>
<p><b>(F7) Movilizando recursos:</b> la membresía en una red puede ayudar a las OSCs a reunir más fondos para el impacto de política local bajo el paraguas de la credibilidad y reputación de una red reconocida. Los proveedores de financiamiento local (gobierno, empresas o fundaciones) pueden considerar a la red como una oportunidad para aumentar el impacto de su apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han presentado propuestas conjuntas para los donantes en el contexto de la red?</li> <li>• ¿Ha aceptado algún donante una propuesta conjunta?</li> <li>• ¿Ha usado usted a la red como un paraguas para alguna actividad de recaudación de fondos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los donantes o los potenciales donantes le han sugerido trabajar con organizaciones similares para lograr mejor impacto de política?</li> <li>• ¿Está su OSC interesada en desarrollar estrategias conjuntas para la recaudación de fondos?</li> </ul>
<p><b>(F8) Relevancia y peso político:</b> cuando las redes están formadas por organizaciones con experiencia en el trabajo con gobiernos y con la habilidad de involucrarse en los procesos de toma de decisiones, o por organizaciones que representan a grupos sociales más amplios, pasan a ser un medio más efectivo para legitimar cuestiones o propuestas en las agendas de política local</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los miembros de la red tienen experiencia relevante en el trabajo con gobiernos?</li> <li>• ¿Los miembros de la red ya han estado involucrados en procesos de toma de decisiones?</li> <li>• ¿Los miembros de la red tienen nexos sólidos con grupos sociales más amplios?</li> <li>• ¿Puede la red representar a un amplio grupo social?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Su organización enfrenta a menudo dificultades para llegar a los formuladores de políticas involucrados en cuestiones globales o regionales?</li> <li>• ¿Su organización pudo fortalecer su legitimidad basada en la representación más amplia de intereses?</li> </ul>

<p>o regional, y de este modo también influenciar en el nivel doméstico. Asimismo, cuanto más numerosa sea la red, podrá obtener un mayor peso político.</p>		
<p><b>(F9) Laboratorios para prácticas democráticas y de ciudadanía:</b> los desafíos de inclusión, apertura y representatividad dentro de la red los convierten en espacios valiosos y fructíferos para favorecer la participación regional y global de los ciudadanos. La socialización del conocimiento y de la experiencia también transforma a las redes en mecanismos efectivos para promover democracias más saludables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La red ha utilizado enfoques participativos para tomar decisiones e implementar proyectos?</li> <li>• ¿Es la participación uno de los valores esenciales de la red?</li> <li>• ¿Los miembros promueven la amplia participación de los ciudadanos en cuestiones públicas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está su organización interesada en promover una participación más amplia en los procesos de políticas públicas, o tiende a trabajar de un modo más directo con los formuladores de políticas?</li> <li>• ¿Está usted interesado en validar los hallazgos de investigación entre un grupo más amplio de involucrados?</li> </ul>

## Debilidades

DEBILIDAD	CÓMO EVALUAR SI ES APLICABLE A LA RED	CÓMO EVALUAR SI HAY QUE UNIRSE A UNA RED
<p><b>(D1) Baja legitimidad:</b> cuando los criterios para la inclusión y participación dentro de la red no están claramente definidos, ni hay estándares de procesos sólidos para guiar la intervención dentro de ellos, pueden surgir críticas de diversos sectores (incluyendo otros grupos de la sociedad civil) sobre la legitimidad de la red para participar en ciertos procesos de políticas. Como no son representativas desde el punto de vista electoral, los funcionarios públicos cuestionan con frecuencia las razones y los fundamentos de la participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen criterios claros y públicos para la inclusión y participación en la red?</li> <li>• ¿Existen rutas específicas para asegurar la representación de un miembro?</li> <li>• ¿La red está abierta a promover el diálogo entre posiciones opuestas?</li> <li>• ¿La posición de la red refleja a menudo las posiciones de un grupo de interés particular o de un actor en el proceso de toma de decisiones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha escuchado algún reclamo o crítica sobre la legitimidad de la red?</li> <li>• ¿Cómo es la estructura de la secretaría?</li> <li>• ¿Está claro cómo se toman las decisiones?</li> <li>• ¿Existen criterios públicos y claros para la inclusión y participación en la red?</li> <li>• ¿Puede usted evaluar el grado de transparencia a través del sitio de Internet?</li> </ul>
<p><b>(D2) Déficit de responsabilidad o de rendición de cuentas:</b> Benner (2004) no pudo haber descrito esta debilidad más claramente: "las redes como sistemas colaborativos, institucionalizados de manera débil, compleja y difusa, no son ni directamente responsables ante una base electoral, ni exhiben claras relaciones de agentes principales." La complejidad de las interacciones entre los miembros no permite identificar de forma clara las relaciones de causa y efecto en acciones y decisiones. Además, evitar la burocratización característica de las redes a veces lleva a mecanismos escasos o inexistentes de responsabilidad social. Surgen preguntas sobre la transparencia de las redes; las percepciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El proceso de toma de decisiones de la red es claro o está institucionalizado de algún modo?</li> <li>• ¿Cómo hace la red para informar a los diversos involucrados sobre sus operaciones? ¿Publica un balance o informe anual?</li> <li>• ¿Es la red transparente sobre las fuentes de su financiamiento? ¿Y sobre el gasto de los recursos?</li> <li>• ¿Hay alguien responsable de chequear las cuentas de la red?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué mecanismos hay en el lugar para facilitar el acceso de los involucrados a la red?</li> <li>• ¿Es fácil detectar cuáles son los recursos de financiamiento y cómo se los gasta?</li> <li>• ¿Podría usted contribuir con mecanismos específicos para asegurar transparencia y responsabilidad?</li> </ul>

<p>sobre la arbitrariedad, manipulación y falta de responsabilidad minan la credibilidad y reputación de la red y, de este modo, dañan su potencial para influenciar políticas. El poder y la autoridad son cuestionados cuando están más allá del Estado-Nación.</p>		
<p><b>(D3) Escaso financiamiento para planificar con anticipación y detectar ventanas de oportunidad impredecibles:</b> muy a menudo las redes OSCs llevan a cabo actividades de influencia de políticas ad-hoc alrededor de acontecimientos globales y regionales que convocan a formuladores de políticas para que avancen en acuerdos y compromisos. Sin embargo, debido a la falta de financiamiento institucional y asegurado, no han estado trabajando en forma conjunta por un periodo más largo para articular y diseñar de modo estratégico sus intervenciones, basadas en un entendimiento más amplio de la política. Además, muy a menudo no pueden dedicar tiempo ni recursos humanos para monitorear decisiones y compromisos una vez asumidos para garantizar una buena implementación de política.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Esta red tiene algún financiamiento no relacionado con un proyecto? ¿Qué porcentaje del presupuesto total corresponde al financiamiento institucional?</li> <li>• ¿Puede la red trabajar según un plan de largo plazo?</li> <li>• ¿Tiene la red recursos liberados para invertir cuando surgen hechos inesperados?</li> <li>• ¿Cuenta la red con recursos para monitorear o participar en la implementación de sus propuestas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es la red económicamente sostenible?</li> <li>• ¿Tiene la red la capacidad de recaudar los fondos suficientes para lograr los objetivos propuestos?</li> <li>• ¿Su organización estaría dispuesta a contribuir con los esfuerzos de recaudación de fondos?</li> </ul>
<p><b>(D4) Baja memoria institucional:</b> cuando sólo unas pocas instituciones o individuos tienen la experiencia y el conocimiento práctico, la red ve su capacidad de incidencia política disminuida si estos miembros se retiran. La falta de documentación de los procesos dentro de la red afecta su eficacia en construir sobre lo que se ha logrado o en evitar errores que ya se han cometido previamente. A menudo, la organización transnacional se expande y se diluye la memoria institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene la red algún mecanismo institucionalizado para asegurar que se sistematicen y se escriban las decisiones, procesos y experiencias?</li> <li>• ¿Cuenta la red con mecanismos para promover el compromiso de organizaciones y no sólo de individuos que representan a organizaciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede usted detectar si la red cuenta con un medio de comunicación codificado y no sólo con la interacción informal?</li> <li>• ¿Tiene usted acceso a documentos realizados por la red que permitan entender los logros conseguidos hasta el momento y sus planes futuros?</li> </ul>
<p><b>(D5) Elitismo y falta de apoyo social:</b> académicos y activistas coinciden en los riesgos de aquellas redes que tienen criterios muy selectos para incorporar miembros o compartir información y conocimiento, porque éstas hacen surgir preguntas sobre la falta de representatividad y legitimidad social. Se cree que una amplia inclusión representativa de todos los actores relevantes es un pre-requisito clave para la cooperación exitosa en redes. La ausencia de políticas que garanticen inclusión y apertura ha provocado críticas de OSCs del Sur que optan por no participar en algunos procesos regionales y globales, con la convicción de que se están llevando a cabo por el Norte y de que la gobernabilidad global es sólo parte de un discurso. Los gobiernos también desconfían de estas redes y las perciben como estrechos grupos de interés, en lugar de canales para las voces y propuestas de ciudadanos, aún cuando la red pueda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene la red criterios cerrados para la elegibilidad de sus miembros?</li> <li>• ¿Es difícil alcanzar los niveles de elegibilidad? (Por ejemplo, ¿requieren un nivel académico determinado?)</li> <li>• ¿Cuán técnicos son los debates en la red?</li> <li>• ¿Representa la red a todos los actores relevantes afectados por la cuestión?</li> <li>• ¿Existen políticas o mecanismos que garanticen la inclusión?</li> <li>• ¿Puede la red percibirse como un grupo de interés?</li> <li>• ¿Qué provisiones hay en la red para la redistribución de recursos de manera tal que todos puedan participar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha usted oído acerca de OSCs que quisieran unirse a la red pero que fueran rechazadas?</li> <li>• ¿Avala usted los criterios seleccionados para la elegibilidad de miembros?</li> <li>• ¿Hay grupos de ciertos países, profesiones u organizaciones específicas que dominan la red?</li> </ul>

<p>argumentar su legitimidad basada en su experiencia y conocimiento. En este sentido, una amplia fuente de conocimiento y posiciones puede ser muy útil.</p>		
<p><b>(D6) Desconfianza interna:</b> los estereotipos, prejuicios y desconfianza son desafíos constantes cuando se crean las redes, y obstaculizan las posibilidades de implementar una estrategia de incidencia política, por ejemplo antes de que se lleve a cabo un acontecimiento global. Las tensiones sobre a quién incluir o cómo deben tomarse las decisiones o quién debería hablar en representación de la red a menudo consumen tiempo, recursos y energías que la desvían del objetivo directo de influenciar un determinado proceso de políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se dan discusiones francas y abiertas entre los miembros?</li> <li>• ¿Existe algún espacio o mecanismo para exponer problemas y conflictos?</li> <li>• ¿Las relaciones entre los miembros son demasiado formales?</li> <li>• ¿Tiene la red mecanismos o ejercicios de construcción de confianza?</li> <li>• ¿Hay divisiones internas en la red?</li> <li>• ¿Existen intentos frecuentes de sobre representar el nivel de consenso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce a otros miembros de la red? ¿Confía en el trabajo de ellos?</li> <li>• ¿Puede visualizar algún desequilibrio entre los participantes del Norte y del Sur?</li> </ul>
<p><b>(D7) Resultados concretos magros:</b> la antes mencionada complejidad de interacciones entre actores múltiples a lo largo de procesos caóticos, no permite a veces a las redes demostrar su incidencia. De hecho, la actividad transnacional puede implicar un impacto desparejo y variado. Por ende, las percepciones de los políticos sobre la contribución potencial de las redes son difusas y poco claras. Esto se complica aún más debido a la dificultad de equilibrar procesos con resultados. La necesidad de resultados rápidos, concretos y directos a menudo se confronta con la necesidad de asegurar la participación, consulta e inclusión de grupos y voces tradicionalmente excluidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha producido la red resultados concretos a raíz de la interacción de los miembros (publicaciones, reuniones con funcionarios, documentos de políticas, campañas públicas, etc.)?</li> <li>• ¿Ha recibido la red algún elogio directo de formuladores de políticas con respecto a su trabajo?</li> <li>• ¿Puede la red contar una historia sobre un caso de influencia ejercida en una política específica?</li> <li>• ¿Existen discusiones entre los miembros sobre cómo hacer que el proceso sea más rápido en ciertos tópicos sin dañar la participación e inclusión en la toma de decisiones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede usted identificar un caso concreto de influencia en una política lograda por la red?</li> <li>• ¿Ha recibido la red el apoyo constante de los donantes?</li> <li>• ¿Cómo va a ser percibida la falta de resultados concretos por su propia junta administrativa o por sus donantes más importantes?</li> </ul>
<p><b>(D8) Falta de foco y claridad acerca del propósito de la red:</b> a menudo los miembros abandonan las redes o las OSCs dudan de unirse a ellas, porque no pueden ver con claridad cómo pueden hacer para beneficiarse de las mismas. Abunda la confusión entre miembros sobre los propósitos, ventajas o valor de pertenecer a una red. Por ende, no saben cómo contribuir a la red. Esto se ve acentuado por el hecho de que hay relativamente pocas oportunidades para una interacción cara a cara que lleve a la formación de capital social de redes internacionales. Esta confusión también reina entre los formuladores de políticas que no entienden las contribuciones que la red podría hacer o, en ciertos casos, incluso ven bien la falta de foco para avanzar en sus propias agendas sin dar a la red un espacio de diálogo o debate. Por el contrario, Creech y Willard (2001) han observado que cuando se da la colaboración institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una clara intención detrás del establecimiento de la red? ¿Qué política o práctica quieren cambiar los miembros?</li> <li>• ¿Se necesitan miembros para llevar adelante ese cambio? y, de ser así, ¿por qué? ¿Los miembros potenciales tienen en claro cómo pueden ellos contribuir a la red y qué pueden ganar de esa participación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuán específica en torno a un tema es la red? ¿Cuál es su atractivo?</li> <li>• ¿Qué ventaja –si existe alguna– obtendrá la organización o qué perderá si no trabaja con otros en una red? ¿Los socios van a disminuir antes que redoblar sus esfuerzos?</li> </ul>



alrededor de un problema o cuestión única, en lugar que alrededor de un amplio espectro de intereses, la red pasa a tener más influencia.

## Oportunidades

OPORTUNIDAD	CÓMO EVALUAR SI ES APLICABLE A LA RED	CÓMO EVALUAR SI HAY QUE UNIRSE A UNA RED
<p><b>(O1) Transición institucional:</b> suele haber mejores oportunidades para la organización de redes durante períodos de transición institucional, cuando una serie de acuerdos desplaza a otra. Uno de estos períodos fue durante las transiciones a la democracia y la implementación de reestructuras neoliberales en la década de 1980 en América Latina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se están llevando a cabo reformas institucionales en la región o en un organismo de desarrollo de política global en el que la red pueda participar?</li> <li>• ¿Hay demanda de formuladores de políticas de consejos, experiencia y evidencia para tomar nuevas decisiones políticas?</li> <li>• ¿Hay algunos países de miembros que estén atravesando reformas políticas significativas que otros miembros ya han experimentado en sus países?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se reconoce a la red por su experiencia en un área política determinada sobre la cual los formuladores de políticas nacionales estén tomando decisiones en la actualidad?</li> <li>• ¿Existen políticas significativas que se estén formulando en el país en las cuales su organización tendría más oportunidades de participar si estuviera avalada por una red global o regional?</li> </ul>
<p><b>(O2) Transferencia de políticas:</b> en los Estados comprometidos con la transferencia de políticas para entrar a uniones o acuerdos regionales existe una mayor demanda de propuestas de cambio y de experiencias para la implementación. Un ejemplo son los países de Europa Oriental que entran en la Unión Europea, países en los que parte de la burocracia carecía del conocimiento y habilidades necesarios para llevar a cabo los cambios de políticas requeridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen miembros de la red cuyos países estén en el proceso de aplicar a un cierto tratado o acuerdo que requiera aprender de las experiencias políticas de otros países?</li> <li>• ¿Hay miembros de la red de otros países cuya experiencia en ciertas políticas pueda transferirse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los formuladores de políticas en su país abiertos a trabajar con organizaciones con experiencia de otros países?</li> <li>• ¿La red ha participado en forma exitosa en un proyecto de transferencia de políticas?</li> </ul>
<p><b>(O3) Respuestas de políticas comunes:</b> las organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o las Naciones Unidas (ONU) que promueven el desarrollo de políticas y estándares comunes en ciertos campos, pasan a ser espacios para que las redes interactúen con quienes toman las decisiones y les provean propuestas apoyadas por OSCs en diversos países. También pueden facilitar la implementación, monitoreo y evaluación de nuevas políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen estándares comunes de organismos internacionales que se implementen en las áreas de trabajo de la red?</li> <li>• ¿Ha construido la red relaciones estrechas con cuerpos internacionales que desarrollen y promuevan políticas comunes?</li> <li>• ¿Existen acuerdos o políticas dentro de un organismo global que directamente afecten los objetivos de la red y que valdría la pena monitorear de una manera consistente?</li> <li>• ¿Hay períodos de evaluación sistemáticos para las administraciones públicas que se hayan sumado a una política internacional?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen estándares comunes de organismos internacionales que se implementen en su país que se relacionen con su trabajo?</li> <li>• ¿La red está bien considerada por organizaciones internacionales y por varios gobiernos?</li> </ul>

<p><b>(04) Necesidad de mecanismos alternativos para resolver problemas sociales, políticos, económicos y culturales:</b> las redes a menudo surgen en respuesta a la falta de mecanismos de gobierno tradicionales, lo que ellas toman como una oportunidad para ofrecer modos alternativos y nuevos para lograr que las cosas se hagan. Nacen nuevas formas de gobernabilidad en la intersección de los sectores público y privado con el fin de tratar las cuestiones públicas. La falta de instituciones de gobierno regionales y globales también da oportunidades a las redes. Del mismo modo, la falta de claridad en la adjudicación de la responsabilidad y la creciente conciencia acerca de la interdependencia fomentan debates sobre la división tradicional entre las responsabilidades y los roles privados y públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está la red patrocinada por organizaciones internacionales o por varios gobiernos?</li> <li>• ¿Los formuladores de políticas se acercan buscando consejo y evidencia de la sociedad civil?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es su gobierno activo en los espacios para hacer políticas globales y regionales a fin de detectar soluciones potenciales a problemas comunes?</li> <li>• ¿Es la red considerada como proveedora de soluciones por organismos internacionales y de gobierno? De no ser así, ¿está promoviendo cuestiones globales que requieren mecanismos alternativos de solución?</li> </ul>
<p><b>(05) Naturaleza transnacional de los problemas de políticas:</b> el hecho de que cuestiones tales como la protección del medio ambiente o el HIV/SIDA vayan más allá de la naturaleza limitada territorialmente del Estado-Nación implica la necesidad de respuestas coordinadas y acordadas que las redes pueden facilitar y promover.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede la red contribuir con una propuesta de política global o regional para tratar una problemática transnacional?</li> <li>• ¿La red está participando en otras redes en las que se estén discutiendo políticas transnacionales para tratar problemas globales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está la red organizada en torno a un problema que demanda con claridad respuestas globales o regionales?</li> </ul>
<p><b>(06) Incremento de la complejidad de implementación y formulación de políticas:</b> los formuladores de políticas, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo, enfrentan cada vez más desafíos y problemas que trascienden las áreas de experiencia disciplinaria o burocrática. Las redes interdisciplinarias que pueden integrar análisis de políticas con análisis de investigación por medio de un enfoque práctico y holístico pueden transformarse en socias valiosas para los gobiernos que enfrentan y son conscientes de este tipo de desafíos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los miembros de diferentes disciplinas trabajando para desarrollar propuestas conjuntas basadas en la evidencia y en la investigación a fin de abordar problemas complejos?</li> <li>• ¿Integra la red diferentes enfoques de diversas disciplinas en el proceso de incidencia política?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Pertenece los miembros a diferentes disciplinas?</li> <li>• ¿Se beneficiaría su organización si trabajara con miembros de la red debido a la potencial colaboración interdisciplinaria en una política global o regional?</li> </ul>
<p><b>(07) Aperturas institucionales para la participación de OSCs en procesos globales y regionales:</b> Estados tales como Chile, Canadá y Costa Rica están actualmente patrocinando la participación de la sociedad civil en negociaciones y procesos políticos. Algunos incluso promueven la formación de procesos no gubernamentales y de redes de OSCs a través de recursos financieros y de la influencia política.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha detectado la red todos los mecanismos institucionales actuales para la participación de la sociedad civil en los niveles global, regional y nacional? ¿Tiene estrechas relaciones con los formuladores de políticas a cargo de implementar estos mecanismos?</li> <li>• ¿Están algunos gobiernos nacionales fomentando activamente la formación de procesos no gubernamentales en los procesos políticos de toma de decisiones? (Por ejemplo, a través del apoyo financiero)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mecanismos institucionales existentes para la participación de la sociedad civil en su país, ¿están por lo general más conectados con las políticas regionales o globales que con las políticas nacionales?</li> <li>• ¿Los formuladores de políticas nacionales son más propensos a consultar con redes que con OSCs individuales?</li> </ul>

<p><b>(O8) Creciente demanda de la calidad de evidencia:</b> si bien las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) han permitido un acceso más amplio al conocimiento y a la información, los funcionarios gubernamentales a menudo enfrentan el problema de cómo establecer cuál información es creíble y confiable, y también relevante para el desarrollo de respuestas políticas. Las redes que pueden construir legitimidad sobre la base de investigación y evidencia que ellas generan pueden transformarse en fuentes de consulta y consejo para los formuladores de políticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una demanda explícita de evidencia por parte de los formuladores de políticas en las cuestiones en las que la red se está enfocando? ¿Ha recibido la red pedidos de otros gobiernos para producir alguna evidencia o investigación?</li> <li>• ¿Ha producido la red una investigación de alta calidad orientada a las necesidades expresadas por funcionarios públicos o cuerpos internacionales?</li> <li>• ¿Se reconoce a la red como un espacio de investigación creíble?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En su país, los formuladores de políticas expresan la necesidad de contar con evidencia de otros países para mejorar la toma de decisiones?</li> <li>• ¿Percibirían los formuladores de políticas su investigación y evidencia como más creíble si estuviese avalada por una red?</li> <li>• ¿Cuenta la investigación producida por la red con reputación y reconocimiento de los funcionarios públicos?</li> </ul>
<p><b>(O9) Creciente apoyo de los donantes a las redes:</b> existen numerosos donantes e iniciativas que enfocan los recursos en el desarrollo y fortalecimiento de alianzas y redes entre las OSCs con objetivos similares a fin de lograr sinergia y armonización de esfuerzos y apoyos (algunos ejemplos son Avina, DFID, Help Age International, entre otros). Los cuerpos internacionales también han fomentado la creación de redes de OSCs para favorecer la discusión, formulación, implementación y el monitoreo de programas conducidos por los gobiernos a través de sus préstamos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha desarrollado la red una lista de potenciales donantes que incluya a aquellos que por lo general apoyan la formación de redes?</li> <li>• ¿Tiene la red relaciones estrechas con los organismos donantes que están interesados en apoyar redes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los donantes potenciales o actuales han sugerido a su organización que trabaje de un modo colaborativo con organizaciones similares en otras partes de la región o del mundo?</li> </ul>

## Amenazas

AMENAZA	CÓMO EVALUAR SI ES APLICABLE A LA RED	CÓMO EVALUAR SI HAY QUE UNIRSE A UNA RED
<p><b>(A1) Falta de transparencia y apertura en los procesos de desarrollo de políticas; baja voluntad política:</b> muchas veces las redes ven su participación e influencia obstaculizada por los procesos y espacios de toma de decisiones, que son burocráticos y difusos. La naturaleza intrincada de estos procedimientos institucionales y legales no permite a las redes detectar con claridad cuándo, cómo y a quién presentar los reclamos y las propuestas. Lo que es aún más desafiante es que existen gobiernos que no tienen la voluntad política de abrir el proceso político a los actores representantes de OSCs. Por ejemplo, utilizando argumentos sobre la soberanía estatal, varios diplomáticos y negociadores de comercio se resisten al escrutinio público y a las demandas de transparencia y participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es el proceso de toma de decisiones gubernamental claro y explícito para todos aquellos interesados en participar?</li> <li>• ¿Enfrenta la participación barreras altas en lo que respecta a los procedimientos técnicos y legales que se necesita entender o seguir?</li> <li>• ¿Prevalcen estilos centralizados y verticales en los procesos de toma de decisiones correspondientes?</li> <li>• ¿Existen mecanismos institucionalizados para la consulta con la sociedad civil? De ser así, ¿hay alguna responsabilidad del gobierno para con los participantes en lo que respecta a las propuestas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha desarrollado la red conocimientos prácticos y experiencia en entender los complejos procesos políticos a los que su propia organización quisiera acceder?</li> <li>• ¿Está la red promoviendo la total participación de la sociedad civil en el desarrollo de políticas? ¿Comparte los resultados de su participación con otros grupos?</li> <li>• ¿Los formuladores de políticas tendrían más voluntad de abrir espacios para redes que para organizaciones individuales?</li> </ul>

**(A2) Co-opción:** a menudo los formuladores de políticas y los tecnócratas pueden tener motivaciones políticas al promover o incluso avalar financieramente ciertos tipos de participación de OSCs. Al expresar públicamente que ellos estimulan la participación civil, podrían apuntar a neutralizar a los *outsiders*<sup>2</sup> y a otros movimientos anti-sistémicos que no se han incluido o que no han sido aceptados para participar en el proceso bajo sus condiciones y términos. Además, podrían hallar a las OSCs participantes como socias efectivas para luego implementar o monitorear soluciones que sean políticamente sensibles tales como la liberalización del comercio o los proyectos con impacto en el medio ambiente. La red pasaría a ser fomentadora de decisiones finales que no tuvieron en cuenta a las propuestas e ideas originales.

2 Aquellos que no pertenecen al sistema.

Si la red está trabajando directamente con algún/os gobierno/s en cierta política:

- ¿Es esta política respaldada por un consenso social o consulta de involucrados más amplia o es una política conflictiva que afectará significativamente a otros grupos?
- ¿Está la política basada en una evidencia e investigación independiente que el gobierno está aceptando o está principalmente guiada por criterios políticos?

Si la red está financiada por algún/os gobierno/s para ayudar a formular, implementar o monitorear cierta política:

- ¿Estaría capacitada para continuar su trabajo si estos fondos no estuvieran garantizados?
- ¿Es el contrato claro en términos de independencia, responsabilidad y acceso a la información para otros grupos sociales?

- ¿Se percibe a la red como algo independiente aún cuando trabaja con algunos gobiernos o cuando está patrocinada por ellos?
- ¿Provee la red información clara y transparente a la sociedad sobre cómo trabaja con los gobiernos? ¿Hay acceso a información sobre los contratos?

**(A3) Acceso desigual a la participación:** Benner describe esta oportunidad como una brecha participativa dual; hay una asimetría masiva entre los que tienen acceso a las ventajas del sistema de globalización e interdependencia y aquellos marginados. La gobernabilidad global aún representa una cuestión abstracta, no popularizada en los debates públicos. Se la trata más como un proceso técnico y racional que como una cuestión de participación democrática. No existe un compromiso cívico sólido y visible en estos procesos debido a la falta de conocimiento e información, la distancia del lugar donde se toman las decisiones, como así también la falta de recursos financieros para solventar los costos de las participaciones.

- ¿Existen diferencias importantes en los recursos disponibles para los miembros de la red? (Por ejemplo, acceso a Internet)
- ¿Está la red esforzándose para apoyar el compromiso de los grupos más afectados para asegurar que su voz esté adecuadamente representada? ¿O tiende a excluir a los que carecen de habilidades o experiencia técnicas para participar?

- ¿Se percibe a la red como elitista en cuanto a la membresía y consulta con otros involucrados?
- ¿Ha bajado la red las barreras para la participación en políticas de sus miembros y de otras OSCs? (Por ejemplo, ¿publicó manuales y lineamientos de cómo hacer las cosas?)

**(A4) Contexto político inestable; el alto costo para los formuladores de políticas:** los contextos políticos, económicos y sociales son más caóticos, impredecibles y volátiles en los países en desarrollo, por lo tanto, los desafíos de las redes son mucho más grandes en estos contextos. Los cambios en las autoridades del Estado implican en muchos casos la necesidad de reorientar o modificar acuerdos y sociedades que ya se habían establecido. Es a menudo difícil y costoso establecer relaciones de trabajo a largo plazo con el sector público; a veces los roles y las funciones no están establecidos con claridad y la red no tiene modo de saber quién va a asistir a un acontecimiento global o quién estará a cargo de implementar los compromisos que ya tomaron.

- ¿Puede la red identificar con claridad quiénes son los interlocutores gubernamentales? ¿Cambian o se reemplazan frecuentemente?
- ¿Son altos los índices de falta de previsibilidad en los países en los que opera la red? (Por ejemplo: el riesgo país)
- ¿Puede la red contar con que las relaciones con el sector público sean a largo plazo?

- ¿Cuenta la red con relaciones de trabajo a largo plazo con el sector público o necesita realizar constantemente nuevos contactos?
- ¿Trabajar con una red le ayudaría a su organización a tratar mejor la constante rotación de los formuladores de políticas, proveyéndole una memoria institucional creíble?

<p><b>(A5) La escasa o nula participación de gobiernos nacionales y subnacionales:</b> a veces las redes apelan a las instancias globales o regionales para resolver cuestiones nacionales dado que descubren que a ese nivel es más fácil tener acceso a oficiales de mayor antigüedad y obtener una respuesta. Este salto puede resultar efectivo para influenciar políticas internas en países bajo un régimen autoritario o en países con instituciones democráticas débiles o corruptas. Sin embargo, podría fortalecer a las instituciones multilaterales o a los organismos internacionales por encima de los actores nacionales y podría minar el proceso de construcción de coaliciones internas que son esenciales para el desarrollo sustentable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha tratado la red alguna vez de trabajar con los gobiernos nacionales o subnacionales, o se conecta principalmente con instituciones multilaterales u organismos internacionales?</li> <li>• ¿Orientan los miembros de la red parte de su trabajo a comprometer también a los gobiernos nacionales y subnacionales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Promueve la red la construcción de una coalición nacional en la que su organización tenga un rol de liderazgo o concentra sus esfuerzos en los niveles regionales y globales?</li> </ul>
<p><b>(A6) Rutinas y lógicas de los medios: urgencia, novedad y brevedad:</b> la naturaleza de los medios y la cobertura de ciertos tópicos a menudo afectan la capacidad de la red de crear conciencia, en un tiempo adecuado, sobre un asunto o aspecto de lo que se está tratando en los foros globales o regionales. Los periodistas enfrentan restricciones de tiempo y los que están en países en desarrollo a veces también carecen de recursos para llevar a cabo investigaciones en profundidad que les permitirían consultar más fuentes de información y tratar más aspectos de un tópico como lo pide la red. Además, el escaso espacio en blanco o de aire, obstaculiza la capacidad de comunicar la complejidad de algunas cuestiones o los puntos de vista alternativos promovidos desde la red.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha desarrollado la red relaciones de confianza a largo plazo con periodistas?</li> <li>• ¿Los periodistas se acercan para recolectar información sobre un determinado proceso regional o global?</li> <li>• ¿Podría la red asociarse con algunos periodistas para brindarles investigación en la que estén interesados, pero que no tienen los recursos para llevarla a cabo?</li> <li>• ¿Es la cobertura mediática sobre cuestiones relacionadas con la red demasiado simple y limitada a pocas fuentes de información?</li> <li>• ¿Tiene la red una estrategia de relaciones de prensa? ¿Ha habido intentos sistemáticos para influir sobre la opinión pública a través de los medios?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están los periodistas de su país interesados en los acontecimientos y espacios globales o regionales? Su participación en ellos, ¿aumentaría su visibilidad frente a los medios?</li> <li>• ¿Tiende la cobertura de los medios de la red a ser demasiado simple?</li> </ul>

## ¿Cuán lejos podemos llegar? Los desafíos más significativos para las OSCs en redes

El análisis FODA permite a las redes una evaluación más precisa de dónde residen los mayores desafíos en términos de incidencia política efectiva. Al enfocarse en los desafíos que son más relevantes, la red podrá asegurar que las siguientes acciones y decisiones estén basadas en la conciencia de lo que se puede y no se puede hacer de acuerdo con su situación actual. Los desafíos surgen principalmente de las fortalezas y debilidades, que incluyen factores que están bajo el control de las organizaciones miembros. También están conectados con oportunidades y amenazas externas. Estas relaciones se destacan en cada desafío mencionado a continuación para ayudar a los lectores a que evalúen qué desafíos deberían priorizar.

### Desafío 1. Asegurar el financiamiento y la sustentabilidad (F7, D1, D3, O7, O9, A2)

Muchos profesionales y especialistas de redes coinciden en la importancia de planificar e implementar una estrategia para recaudar fondos a fin de sustentar a la red. Creech y Willard (2001) observan que “la literatura de redes a menudo remarca que la estructura básica de las redes está consecuentemente mal financiada y a menudo empeora a medida que la red madura y los donantes reducen los niveles de compromiso de manera acorde. Los costos operativos de las redes no deberían ser subestimados cuando se desarrollan las propuestas de subvención iniciales de la red y las subsiguientes propuestas de proyectos”.

La necesidad de recursos financieros diversos y sostenidos para tener impacto político es evidente:

**1.1 Los procesos políticos son a largo plazo:** lleva un tiempo considerable construir relaciones con los formuladores de políticas relevantes y los procesos de toma de decisiones empiezan mucho antes que los acontecimientos globales o regionales específicos; y sus consecuencias se

extienden mucho después de que las decisiones hayan sido tomadas; la implementación y el monitoreo requieren persistencia en el tiempo, lo que implica financiamiento continuo.

**1.2 Reputación de la red:** a menudo las redes necesitan transmitir una imagen pública de diversidad en cuanto a grupos partidarios con los que se relaciona, y de independencia de los grupos de interés o de ciertos gobiernos. En este sentido, depender de una única fuente de financiamiento afecta su legitimidad en términos de participación en el proceso político.

**1.3 Coordinación efectiva:** se ha señalado una estructura de coordinación y administrativa mínima como un factor clave para asegurar la influencia política, ya que contribuye a implementar planes de recaudación de fondos y también ayuda a los miembros a dividir sus roles y tareas a través de la participación política. Abundan las discusiones acerca del tamaño, rol y costos de tal estructura.

**1.4 Amplia cartera de proyectos complementarios y continuos:** la naturaleza de varios niveles de la incidencia política generalmente requiere un financiamiento significativo para asegurar que se alcance a los diferentes involucrados en los diversos niveles de la toma de decisiones (local, nacional, regional, global, etc.).

Se debería promover una mayor conciencia acerca de la necesidad de compromisos a largo plazo por parte de los donantes a fin de asegurar que las redes desarrollen un plan de recaudación de fondos viable y sólido. Sin embargo, la sustentabilidad no sólo depende de una fuente de financiamiento rica y diversa, sino que también requiere un liderazgo activo y que los miembros estén interesados en promover e implementar el cambio político. Finalmente, no se espera necesariamente que las redes duren un largo tiempo; no se puede esperar que algunas redes sean sustentables (Mendizábal 2005b). Por el contrario, las redes pueden ser medios de distribución de financiamiento y otros recursos entre los socios en países desarrollados y pueden proveer excelentes canales para la diseminación de investigación.

Del mismo modo, el financiamiento puede pasar a ser el medio para lograr una estrategia de buena comunicación dentro de la red.

### **Desafío 2. Fortalecer un liderazgo positivo (F2, F8, D1, D2, D6, D8)**

Aún siendo de naturaleza horizontal en lo que respecta a la participación y con procesos de toma de decisiones descentralizados, se reconoce que las redes también se benefician de la existencia de algunas organizaciones o individuos que juegan un papel de liderazgo en ellas, en el sentido de motivar y emprender así como facilitar la incidencia política. Asegurar este liderazgo sin afectar la amplia participación y el compromiso representa un desafío; se debería evitar la manipulación de unos pocos individuos u organizaciones. Un liderazgo efectivo ayuda a tener una imagen pública positiva y a estar presentes en espacios relevantes y de gestión de expectativas. Los líderes pueden contribuir a alcanzar un consenso entre los objetivos comunes y los diferentes actores dentro de la red y también a transmitir a los involucrados externos qué puede realmente lograr la red. Por último, los líderes también se encargan de las alianzas y relaciones más significativas, especialmente con los formuladores de políticas, que la red abarca.

### **Desafío 3. Coordinar y aglutinar a los miembros: rigidez y flexibilidad (F1, F3, F4, F5, F6, D4, D8)**

La necesidad de construir confianza y consenso acerca de los principales objetivos de la red requiere la capacidad de convocar y organizar a los miembros a través de un delicado balance entre la estructura -que implica alguna rigidez- y el flujo -que asegura la flexibilidad para una base tan diversa-. La estructura de la red necesita evolucionar con ella, respondiendo a sus demandas (Church 2002). De este modo, la estructura ideal es la mínima que posibilite democratización, diversidad, descentralización y dinamismo de la red.

Para asegurar tal estructura balanceada, Benner aboga por fomentar la interacción entre habilidades de gestión, que consisten en mediar entre culturas organizacionales al-

tamente diversas, en encontrar un terreno común a través de intereses de amplio espectro y en utilizar nuevas técnicas para comunicar. El autor explica que en algunas redes, un secretariado independiente juega un papel preponderante en esta gestión de interacción. Church (2002) agrega que parte del trabajo de construcción de confianza es realizado por la función de coordinación, en un proceso de compromiso constante para conocer a los miembros, facilitar la interacción, ayudarlos a que estén conectados unos con otros. Esta función también transmite a los miembros la idea de que la red es activa y que está en funcionamiento. Claramente, atraer a miembros que tengan habilidades de gestión organizacional, que son esenciales para construir y mantener las redes, es uno de los principales desafíos.

Por último, se tiene la sensación de que debería haber incentivos tangibles para los miembros que participan con frecuencia, no sólo en términos de la información que se intercambia a través de la red, sino también algunas ventajas prácticas tales como la ayuda en la recaudación de fondos, la provisión de herramientas de trabajo o la posibilidad de unirse a campañas internacionales o iniciativas globales que aumenten su reputación.

### **Desafío 4. Lograr buena gobernabilidad interna (F6, F9, D6, D7, D8))**

Vale la pena notar que tanto el liderazgo como la coordinación son elementos claves para asegurar una gobernabilidad efectiva de la red, que a su vez ayuda a posibilitar que se tomen decisiones correctas en el momento indicado. Court y Mendizábal (2005) enfatizan la importancia de acuerdos de gobernabilidad claros como uno de los factores claves de éxito de las redes para asegurar la incidencia política: ayuda a establecer objetivos, identificar funciones, definir las estructuras de los miembros, tomar decisiones y resolver conflictos.

Un modelo de gobierno efectivo contribuye a la toma de decisiones: las redes necesitan decidir las cuestiones sobre las que van a buscar acción de gobierno y establecer un mecanismo eficiente para tomar decisiones colectivas en cuestiones tales como seleccionar y aprobar áreas de trabajo, diseminar

los resultados de la investigación y aunar las propuestas de recaudación de fondos para las nuevas iniciativas.

### **Desafío 5. Incentivar la participación y el compromiso (F1, F4, F5, F9, D5, D8)**

La calidad y la extensión de la participación de los miembros tienen consecuencias directas sobre la capacidad de la red de pasar a ser un actor legítimo y efectivo en el proceso político. Es extremadamente difícil garantizar una participación buena y sustantiva si la red carece de objetivos o focos claros y si éstos no están alineados con los objetivos estratégicos propios de los participantes. Al evaluar las redes, Church (2002) ha descubierto que la participación es la cuestión más visible: “Parece que varias redes están confrontadas por los desafíos acerca de cómo generar participación y sostenerla, cómo proveer incentivos, cómo fomentar mayor diversidad, cómo permitir que participen individuos de distintas lenguas y culturas, y cómo gestionar un diverso rango de capacidades.”

Cómo gestionar diferentes culturas, cómo trabajar en múltiples idiomas y cómo manejar la distancia geográfica (se ha señalado que la interacción cara a cara es un requisito para mantener a la red viva) afectan en forma directa las posibilidades e incentivos para la participación. Las tensiones entre las organizaciones del Norte y del Sur también son frecuentes. Existen tres tipos de cultura que pueden afectar a un equipo virtual: nacional, organizacional y funcional. Todos estos aspectos afectan incluso a las cuestiones operacionales menores tales como la coordinación de una conferencia virtual, considerando las estaciones y vacaciones regionales.

### **Desafío 6. Generar evidencia e investigación creíbles (F1, F4, D1, O4, O5, O6, O8)**

La capacidad de producir evidencia e investigación para proveer información a los debates políticos y para desarrollar propuestas políticas está estrechamente conectada con cómo pueden las redes aprovechar nuevas y crecientes oportunidades tales como la necesidad de mecanismos alternativos para resolver problemas culturales, económicos, políticos y

sociales, y la creciente complejidad en la implementación y formulación de políticas. Adicionalmente, los formuladores de políticas en ciertos procesos demandan evidencia de alta calidad, pero al mismo tiempo no saben cómo discernir si la información que reciben es creíble y confiable. Para pasar a ser voces legítimas y respetadas en los procesos políticos y para bregar por reformas políticas, las redes deberían demostrar su capacidad de producir investigación rigurosa, evidencia y datos sólidos, asegurándose –por ejemplo– que cuenten con soporte académico e intelectual.

### **Desafío 7. Comunicarse efectivamente dentro de las relaciones estratégicas (F1, F2, F3, F6, D1, D2, D6, O6)**

La excelente gestión de las comunicaciones pasa a ser uno de los desafíos principales de la red dado que, desarrollando esta habilidad, la red podría cubrir varios factores que los profesionales y académicos han considerados clave para la influencia política:

- Los lazos informales pueden ser críticos para lograr objetivos, tanto en el nivel interno como con los formuladores de políticas.
- Dejar lugar para nuevas reformas de cooperación y evitar el surgimiento de coaliciones adversas.
- Presentar la evidencia de una manera útil y relevante para los formuladores de políticas, de modo que ellos puedan poner en práctica la investigación generada por la red.
- Tomar ventaja de las TICs para asegurarse que la información correcta llegue en el tiempo indicado.
- Establecer alianzas con los medios de comunicación para publicitar las propuestas en la opinión pública y los líderes de opinión.
- Forjar consenso interno entre los miembros sobre el principal objetivo de influencia y los medios para conseguirlo.
- Debates y consultas previas para limar asperezas o diferencias dentro de la red antes de “abrirse al público” son clave para generar una base mínima de consenso, y luego coordinar y llevar a cabo acciones conjuntas.
- Asegurar un esfuerzo de comunicación coordinado para garantizar que las voces de la red transmitan los mismos



mensajes para reforzar los reclamos y propuestas en los diferentes niveles de intervención (local, nacional, regional y global).

- Fortalecer la reputación y el alto perfil para que cuando surja la ventana de oportunidad, la red pase rápidamente a ser un actor relevante para la opinión pública, los formuladores de políticas y los medios.
- Crear un mecanismo efectivo para, en forma interna, intercambiar información que sea relevante para el proceso de incidencia.
- Despertar interés y atención en aquellas cuestiones cruciales para la definición institucional de la red; la aceptación pública y la capacidad de convocar a actores múltiples son muy importantes para tener impacto.
- Desarrollar iniciativas conjuntas con otras redes con agendas comunes.
- Detectar oradores directos y válidos para evaluar qué canales de comunicación están funcionando o no a fin de nutrirlos o modificarlos.

Se entiende a la comunicación como un proceso interactivo y de doble vía que apunta a construir y mantener las relaciones de diversa naturaleza con quienes toman las decisiones dentro del gobierno, las empresas, los medios, la ciudadanía y las OSCs en todo el mundo. La gestión de la comunicación implica que las redes enfrentan el desafío de promover consenso entre los diversos involucrados sobre sus objetivos, metas y propuestas o, al menos, disminuir los conflictos potenciales con aquellos cuyos intereses y valores se oponen. Las redes necesitan superar el enfoque de comunicación tradicional, por el cual perciben a los otros como meros receptores de su mensaje e información, en lugar de actores con los que ellas pueden desarrollar relaciones más complejas que a veces impliquen negociaciones, confrontación, colaboración, complementariedad, etc.

Este concepto de comunicación implica una mayor dificultad para las redes regionales y globales: las comunicaciones cara a cara son vitales para construir confianza y asegurar la adecuada interpretación de intenciones y propuestas. Sin embargo, debido a los costos de los viajes, es poco frecuente que las OSCs tengan la oportunidad de trabajar cara a cara

en este tipo de cuestiones o de reunirse personalmente con formuladores de políticas relevantes. La comunicación personal es mucho más efectiva para resolver conflictos, evitar comunicaciones erradas y fomentar el trabajo colaborativo.

### **Desafío 8. Asegurar la capacidad de monitoreo y seguimiento (F4, F9, D2, D3, O6, O7, O8)**

En relación con la naturaleza de largo plazo de los procesos políticos, se notó que se debería prestar mayor atención a asegurar que se adjudiquen suficientes recursos desde el principio a la estrategia de influencia para continuarla después de haber logrado los primeros objetivos. Las aperturas institucionalizadas para la participación de las OSCs han contribuido a la posibilidad de afectar algunas discusiones y acuerdos; la creciente demanda de calidad de evidencia abre un nuevo camino para una influencia sustentable a lo largo de la implementación y evaluación. Se deben desarrollar actividades de seguimiento de corto, mediano y largo plazo para asegurar la efectividad, validez y sustentabilidad de los cambios que se han reclamado. Las redes enfrentan el desafío de convertirse en los medios para ejercer el control público y demandar responsabilidad.

### **Desafío 9. Acceder a los gobiernos (F8, D1, D2, D5, O1, O2, O6, O7, O8, A1–A5)**

Las redes fructíferas necesitan divisar los mecanismos adecuados para llegar a los formuladores de políticas en el tiempo oportuno, que va a variar entre gobiernos abiertos, aquellos que necesitan consejo político para la implementación y aquellos que desconfían de las OSCs en general. Basadas en un claro entendimiento de la importancia de abrir puertas dentro del caótico y complejo proceso político, las redes deberían tratar de alimentar la sensibilidad política, desarrollar nuevos canales de comunicación no sólo con los gobiernos sino también con las nuevas estructuras de gobierno transnacional y acompañar a los líderes con experiencia política en la influencia a los formuladores de políticas. Cuando surgen oportunidades atractivas de trabajo conjunto, el desafío pasa a ser una instancia independiente

para asegurar legitimidad y responsabilidad social, como así también para asegurar el apoyo social para promover procesos abiertos y democráticos.

### **Desafío 10. Desarrollar una capacidad de incidencia directa (F1, F8, O9, D1)**

En la actualidad, varios profesionales ponen énfasis en la necesidad de contar con un conocimiento más práctico sobre las habilidades, herramientas, metodologías y mejores prácticas en cuanto a cómo influenciar políticas regionales y globales. Hacer lobby no es una actividad regulada en muchos países y, por lo tanto, plantea desafíos en cuanto cómo las OSCs se involucran en procesos globales y regionales. En el caso de América Latina, por ejemplo, varias OSCs encuentran dificultad en promover acciones colectivas dado que la sociedad civil tiende a ser muy individualista, en gran parte debido a la competencia por obtener financiamiento, lo que podría compensarse si más donantes decidiesen invertir en redes. La gestión del conocimiento interno y externo en estos tópicos también está relacionada con este desafío.

Esta capacidad también podría requerir la necesidad de conectar cuestiones globales y regionales en forma efectiva. Al buscar incorporar socios locales para asegurarse una base más amplia, las redes se enfrentan con la dificultad de relacionar cuestiones en una región particular con cuestiones globales, y entre cuestiones particulares de diferentes regiones. Además de intentar que las OSCs locales en cada región sean tan representativas y legítimas como sea posible, las redes también necesitan establecer una agenda que capture al mismo tiempo intereses y preocupaciones globales, regionales y locales. Es constante la tensión entre la necesidad de agregar intereses locales al plan de incidencia nacional, y la necesidad de servir también a un rango de intereses más globales.

### **Desafío 11. Monitorear y evaluar el impacto (D1, D2, D4, D7))**

Por último, dada su relación con la sustentabilidad y la aceptación social, las redes enfrentan el problema de carecer de mecanismos concretos y realistas para evaluar su trabajo y sus resultados. Se necesita pensar más para llegar a los medios efectivos para la evaluación de las redes. Creech y Willard (2001) lo expresan claramente: “Una red necesita ser capaz de determinar qué cambios ha efectuado a través de su investigación y trabajo de comunicación. Necesita monitorear si está trabajando a su máximo potencial. Esto requiere de métodos de evaluación que no sólo evalúen las actividades individuales, sino que también provean medios para identificar los cambios como resultado de la combinación de sus esfuerzos.” El monitoreo y la evaluación constantes son esenciales para fortalecer la gestión de la red y, por consiguiente, su impacto político.



## CAPÍTULO 2: ¿Qué podemos aprender de otros?

La literatura sobre redes, así como también las reflexiones de los profesionales sobre sus experiencias, deja en claro que hay fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades compartidas por las diferentes redes a la hora de alcanzar sus objetivos. Es por esto que, a pesar de que las redes trabajen en diversos asuntos globales y participen en diferentes procesos de desarrollo de políticas, existen oportunidades para que unas aprendan de otras.

A través del análisis de los factores internos y externos que aparecen ya sea para obstruir o facilitar el modo en que una red puede influir en la política global o regional, una red puede identificar los desafíos comunes y extraer lecciones acerca de las buenas y malas prácticas que pueden alterar el modo en que ésta opera.

En el capítulo anterior hemos remarcado cómo las redes pueden convertirse en canales óptimos para distribuir e integrar conocimiento, compartir capacidad analítica y publicar información a fin de influir mejor en políticas públicas. El conocimiento que generan también puede ayudar a otras redes a mejorar el razonamiento acerca de sus prácticas y conductas actuales y a aprender acerca de cómo otros están trabajando e incluso anticipar los desafíos que podrían enfrentar más adelante.

Basados en nuestra convicción de la importancia y necesidad de intercambiar lecciones, incluimos cuatro estudios de caso de redes globales o regionales que ilustran concretamente diversos desafíos y cómo estas redes han sido capaces o no de enfrentarlos. Los estudios de caso seleccionados son:

1. Estudio de caso 1: GCAP (Global Call to Action against Poverty, Llamado a la Acción Mundial contra la Pobreza)
2. Estudio de caso 2: IFRTD (International Forum for Rural Transport and Development, Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo)
3. Estudio de caso 3: TILAC (Transparency International Latin American and Caribbean, Transparencia Internacional en Latinoamérica y el Caribe) y la CICC (Convención Interamericana Contra la Corrupción)
4. Estudio de caso 4: TKN (Trade Knowledge Network, Red de Conocimiento del Comercio)

# Estudio de Caso 1: Llamado a la Acción Mundial Contra la Pobreza (GCAP, Global Call to Action against Poverty)

<http://www.whiteband.org/Gcap>

GCAP, es una coalición global de grupos comunitarios, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, individuos, grupos de fe y manifestantes de todo el mundo, que crea conciencia sobre la importancia de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Su foco es la lucha contra la pobreza y todos los grupos que conforman GCAP forman coaliciones nacionales para promover sus demandas y permitirles a los ciudadanos interesados poner presión sobre los líderes mundiales y los encargados de tomar decisiones.

## Contexto

### Un objetivo global

El año 2000 fue el principio (y fin) de muchos eventos en el mundo. La gente se preguntaba si las computadoras iban a explotar o si el siglo que terminaba había dejado algo valioso para la humanidad. Los deseos para el Año Nuevo a fines de 1999 fueron difíciles de definir porque las expectativas eran demasiado altas. El movimiento social global no

fue ajeno a este proceso. Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) aprovecharon para revisar su trabajo con miras al nuevo milenio. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) también se preparaba para las discusiones sobre los desafíos planteados por la globalización y cómo se podrían moderar sus efectos negativos. Los líderes globales habían aceptado que la globalización ya era un hecho. En 1998, La Asamblea General de las Naciones Unidas decidió convocar a la Cumbre del Milenio<sup>1</sup> como una parte integral de la Asamblea del Milenio. El resultado de esta reunión fue la adopción de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas<sup>2</sup>, que delineó compromisos globales para con los derechos humanos, la gobernabilidad y la democracia. Los líderes mundiales se pusieron de acuerdo sobre un conjunto de metas y objetivos mensurables para luchar contra la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente y la discriminación contra las mujeres.

Ubicados en el centro de la agenda global, ahora se los denomina **Objetivos de Desarrollo del Milenio**<sup>3</sup> (ODM). La pobreza fue una de las cuestiones resaltadas: “reducir a la mitad, para el año 2015, la proporción de gente cuyo ingreso es menor a un dólar por día y reducir a la mitad el porcentaje de gente que no tiene acceso a agua potable”. Fue firmado por 189 Jefes de Estado.

### Los inicios de la red

En 2005, la gente reunida en el Foro Social Mundial<sup>4</sup> empezó a debatir si todos los gobiernos firmantes estaban realizando las acciones necesarias para alcanzar los ODM. Las expectativas eran altas, pero la situación mundial demostraba que los problemas de pobreza estaban aún muy arraigados.

<sup>1</sup> La Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas se desarrolló en la sede central de las Naciones Unidas en Nueva York del 6 al 8 de septiembre de 2000. <http://www.un.org/millennium/>

<sup>2</sup> Resolución adoptada por la Asamblea General 55/2: Declaración del Milenio de Naciones Unidas. Octava Reunión Plenaria, 8 de septiembre de 2006 <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>

<sup>3</sup> Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) –que van desde reducir a la mitad la extrema pobreza hasta detener la expansión del HIV-SIDA y proveer educación primaria universal, todo para 2015– forman un modelo a seguir acordado por todos los países del mundo y todas las instituciones de desarrollo líderes a nivel mundial. <http://www.un.org/millenniumgoals/>

<sup>4</sup> El quinto Foro Social Mundial se desarrolló en Porto Alegre, Brasil, del 26 al 31 de enero de 2005 participaron más de 2000 personas. Alrededor de 6872 organizaciones de 151 países estuvieron involucradas en 2500 actividades distribuidas entre los 11 ejes temáticos del World Social Territory. [http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id\\_menu=14\\_5&cd\\_language=2](http://www.forumsocialmundial.org.br/main.php?id_menu=14_5&cd_language=2)

Las OSCs tales como OXFAM<sup>5</sup>, Action Aid, NOVIB<sup>6</sup>, Civicus<sup>7</sup>, Social Watch y la Campaña del Milenio, entendieron que no existía una fase de monitoreo de los ODM: no se habían previsto espacios formales a través de los cuales los gobiernos pudiesen dar respuesta a los programas desarrollados para tal fin. Este llamado de atención fue el principio de una red global: **Llamado a la Acción Mundial contra la Pobreza (GCAP)**.

GCAP se inició como una alianza internacional de organizaciones, redes y campañas nacionales para ejercer presión en los líderes mundiales para actuar contra la pobreza y hacerlos responsables de los compromisos asumidos en relación con la condonación de las deudas, el comercio justo y la ayuda financiera. Se concibió como una respuesta directa a la oportunidad (y el desafío) presentados por la confluencia de tres acontecimientos internacionales en 2005: la Cumbre del Grupo de los Ocho (G8) en Escocia (julio), la 5ª Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en Nueva York (septiembre) y la reunión ministerial de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en Hong Kong (diciembre). El llamado fundacional se enfocó en los acontecimientos que rodearon los tres días de la Banda Blanca.

## Organización



Desafíos: Lograr buena gobernabilidad interna/  
Fortalecer un liderazgo sano

### Los grandes lideran y muchos empujan hacia adelante:

Para muchas de las OSCs que participaron en los comienzos de GCAP, construir una red fue una decisión inteligente:

entendieron que el impacto de las OSC individuales nunca sería tan convincente como el impacto, alcance y escala que una red podría lograr. “Cuando las redes y las coaliciones actúan, a menudo gozan de un éxito y peso social y político mayor que una organización aislada o individual” (Court, Osborne y Young 2006).

OXFAM, Action Aid, NOVIB, CIVICUS y la Campaña del Milenio fueron las que lideraron el inicio de GCAP. Muchos socios de la red en los países del Sur piensan que sin estas organizaciones internacionales cumpliendo el rol de liderar el inicio, ninguno de los logros de la campaña habrían sido posibles: estas importantes OSCs internacionales contribuyeron a dar forma a la red, no sólo con recursos organizacionales sino también con recursos financieros.

*“Oxfam hizo los mayores esfuerzos al principio y lanzó la campaña. Se conectó con organizaciones que ya estaban trabajando en temas de pobreza dentro de su red internacional pero también llamó a otras organizaciones a sumarse a los diferentes programas,”* Jorge Carpio, director de FOCO, socio argentino de GCAP.

EL GCAP fue concebido como una alianza de organizaciones, dirigida a los líderes de gobierno alrededor del mundo. En la reunión de Johannesburgo, Kumi Naidoo, secretario general de CIVICUS, fue nombrado presidente de la nueva red. La formación de plataformas nacionales autónomas fue parte de la estrategia para construir a nivel nacional, sobre redes y organizaciones existentes, planes de acción basados en sus propios contextos e intereses nacionales.

Después de algunas reuniones preparatorias, la incipiente red decidió nombrar coordinadores regionales. Ellos estarían encargados de actuar como una especie de “secretaría” para los países en cada continente. Las coordinaciones regionales toman la decisión de lanzar el llamado global a

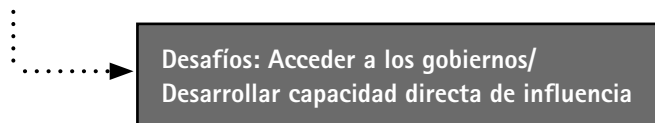
<sup>5</sup> Oxfam International es una confederación de 13 organizaciones que trabaja con más de 3000 socios en más de 100 países para encontrar soluciones duraderas para la pobreza, el sufrimiento y la injusticia.

<sup>6</sup> NOVIB, un miembro de la familia de Oxfam International, tiene su sede en La Haya, Holanda.

<sup>7</sup> The World Alliance for Citizen Participation (Alianza Mundial para la Participación de los Ciudadanos), CIVICUS, es una alianza internacional de alrededor de 1000 miembros en unos 100 países que trabaja para fortalecer la acción ciudadana y de la sociedad civil en el mundo.

la lucha contra la pobreza en los Conciertos LIVE 8<sup>8</sup>, aprovechando la reunión del G8 en Gleneagles, Escocia<sup>9</sup>.

## Compromiso político



### Elija su lucha y a sus aliados

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) adoptados por los líderes mundiales en 2000 fueron el marco inicial para la acción. GCAP puso foco en los objetivos 1: “eliminar la extrema pobreza y el hambre, estableciendo un conjunto de relaciones económicas y comerciales más equitativas” y el objetivo 8: “encontrar socios globales para el desarrollo”. Estos dos objetivos se pensaron como la “respuesta de la sociedad civil a los ODM”<sup>10</sup>.

Durante 2005, los miembros y quienes apoyaban a GCAP realizaron más de 30 millones de acciones en todo el mundo para presionar a los políticos y a los líderes mundiales a cumplir con lo prometido para terminar con la pobreza

Pero también se trabajó a nivel político. Los miembros de GCAP estaban convencidos de que las instituciones públicas eran vitales para el desarrollo: el camino a seguir para tener un mayor impacto en la lucha contra la pobreza era involucrarse con los procesos políticos de los gobiernos. Este trabajo ayudaría a identificar nuevos problemas, a desarrollar mejores estrategias y a que la implementación de los gobiernos fuera más efectiva.

Los socios de la red sintieron que la influencia política en los líderes y funcionarios públicos era posible gracias a

la movilización de las masas. Las organizaciones de la red enviaron informes sobre el tema de la pobreza y se reunieron con políticos que podrían apoyar su lucha dentro de su campo de influencia. Esta estrategia a nivel local estaba apoyada por el GCAP a nivel mundial para mostrar a las personas que toman las decisiones que la lucha contra la pobreza era algo que las OSCs querían abarcar pero que también era algo que se podía lograr con voluntad política.

### La doble estrategia: lobby local y conciencia mundial

Los socios de GCAP están convencidos de que la fortaleza de la red está en sus socios y en su trabajo con otras redes, coaliciones y campañas. La amplia base de organizaciones que constituyen la red fue señalada por los miembros como su mayor fuerza y la caja de resonancia para la movilización, la participación y el apoyo mutuo<sup>11</sup>. Cada socio aporta compromisos y responsabilidades para apoyar a otras organizaciones y coaliciones.

Tanto en los niveles local como global, se apuntaba a los políticos como a quienes podrían transformar la lucha que GCAP estaba liderando dentro de la política pública. La lógica que subyacía era que el compromiso de los Estados aseguraría que todos iban a recibir igual trato o, al menos, que iba a haber procesos institucionales formales para reclamarlo.

A nivel local, la estrategia era contactar a los políticos y funcionarios de gobierno para tratar de sumarlos a la campaña. La investigación, los datos, el trabajo con los medios fueron algunos de los modos elegidos para alcanzar la agenda pública. Cuando se trataba de impactar a los políticos o a los funcionarios públicos, la comunicación cara a cara a nivel nacional fue más exitosa que a nivel global.

<sup>8</sup> El sábado 2 de julio de 2005, se llevaron a cabo conciertos en 10 lugares. Actuaron 150 bandas y 1250 músicos de todo el mundo para involucrar a la gente con la campaña. <http://www.live8live.com/>

<sup>9</sup> La Cumbre se desarrolló entre el 6 y el 8 de julio de 2005. <http://www.g8.gov.uk/servlet/Front?pagename=OpenMarket/Xcelerate/ShowPage&tc=Page&cid=1119518698846>

<sup>10</sup> Entrevista con Heri Valot, Jefe de Campaña ODM, CIVICUS, 24 de octubre de 2006.

<sup>11</sup> Idem.

*“Uno tiene que conocer a los miembros del Parlamento o a los políticos adecuados. Hemos establecido una buena relación con ellos y luego ellos son los que empujan hacia adelante nuestras propuestas. La cuestión principal es encontrar a los contactos exactos dentro del sistema político para sumarlos al esfuerzo de uno. Las organizaciones locales pueden fortalecer estos contactos proveyendo datos, investigación y trabajo de campo y ellos pueden implementar nuestros descubrimientos”,* miembro de FOCO, socio argentino de GCAP.

Como se dijo, a nivel global, el compromiso político se dio en los tres acontecimientos internacionales que, a lo largo de 2005, reunieron a los líderes del mundo: la reunión del G8, la Cumbre del Milenio y la reunión ministerial de la OMC. La estrategia fue crear conciencia mediante actividades de alto perfil como conciertos, publicidad de alto impacto, manifestaciones, marchas, etc., que lograron una mayor movilización y que ubicaron el tema en la agenda global.

Esta estrategia fue efectiva para la gran movilización de personas y para la cobertura mundial de prensa. Pero, a su vez, los socios reconocieron que los mensajes creados para influir en la política global fueron muy efectivos para crear coaliciones pero de algún modo inadecuados en los niveles local, nacional y regional. En estos niveles podrían haber sido más efectivos los mensajes y las construcciones de políticas detalladas y con un foco más claro.

## El difícil balance: local y global; Norte y Sur

⋮

► **Desafíos: Coordinar y unir a los miembros /  
Alimentar la participación y el compromiso**

Cinco años después de la Declaración del Milenio, las Naciones Unidas organizó la “Cumbre del Milenio + 5” para discutir el progreso realizado por los países para alcanzar los ODM. Los miembros locales de las OSCs de la red GCAP presentaron informes independientes sobre el desarrollo de sus

países y muchos de ellos fueron críticos del trabajo realizado por sus gobiernos. La visión común fue que los gobiernos podrían haber hecho más o podrían haber establecido objetivos más ambiciosos en la lucha contra la pobreza.

En esa reunión, el impacto de la campaña global fue significativo; ya no como un ejercicio para crear conciencia, sino como un esfuerzo mundial con incidencia local. Durante el primer semestre de 2005, las ONGs locales intentaron ejercer presión para que los gobiernos nacionales se comprometieran en la lucha global; más de 80 OSCs desarrollaron diferentes eventos: manifestantes de *Benín* movilizaron a más de 200 ONGs y organizaron una marcha masiva que se congregó en torno al edificio del parlamento en Porto Novo, la capital de Benín; la coalición nacional de *Sierra Leona* realizó un video llamado “Poverty Tour” (Paseo por la pobreza), recolectando imágenes y testimonios de personas que viven en extrema pobreza y lo envió a los delegados de Sierra Leona que asistieron a la Cumbre del Milenio; en *Paraguay*, la coalición realizó una manifestación pacífica en las puertas del Congreso Nacional y presentó un informe sobre el progreso del país en el cumplimiento de los ODM; en la *República Checa* la gente firmó postales que se le enviaron al Primer Ministro checo, Jirí Paroubek, y al presidente checo, Václav Klaus. La campaña global posibilitó el acceso a las esferas parlamentarias y de gobierno: los funcionarios públicos locales sabían que el mundo los estaba mirando.

Los miembros del GCAP estaban convencidos de que si los políticos y los gobiernos podían entender y tener en cuenta las propuestas de las OSCs para reducir la pobreza, el trabajo a nivel global sería más fácil. Al mismo tiempo, los socios nacionales se dieron cuenta de que, para ganar apoyo y lograr una movilización extensa, necesitaban ser parte de los movimientos existentes.

Pero no siempre es fácil lograr tal balance. Algunas ONGs están demasiado enfocadas en el trabajo local y tienen poco tiempo o dinero (o interés) en asistir o prestar atención a los movimientos globales. Esto es aún un desafío para la mayoría de las OSCs del Sur, que están tratando de involucrarse en redes internacionales para tener un rol de liderazgo en la reorientación de los efectos negativos de la globalización.



La tensión entre el Norte y el Sur es otro equilibrio difícil de lograr. Durante la reunión de GCAP de 2006 hubo alguna tensión entre las agendas de las ONGs europeas y americanas y también entre las africanas y las latinoamericanas. La pobreza era aún una cuestión prioritaria, pero las OSCs del Sur también querían considerar a la “igualdad” dentro de los objetivos de la campaña. Esto tomó largas horas de discusión: la pobreza era una cuestión común en todas las agendas, pero la igualdad podía pasar a ser inadecuada para algunos participantes. El término “igualdad” podía interpretarse más ideológicamente y era mucho más difícil que todos los participantes lo aceptaran. El sector privado y algunos donantes no estaban satisfechos con apoyar una lucha contra la inequidad. Sin embargo, el Sur argumentaba que no era lo mismo luchar por una política pública cuyo único objetivo era la lucha contra la pobreza que lograr una política en la que la inequidad fuese una consecuencia de la pobreza y, de este modo, había que tener en cuenta ambos términos si se quería lograr una política pública global. La presión del Sur fue considerable y, finalmente, la red agregó “*Juntos por la Igualdad*” a su reclamo y al logo del GCAP. Las ONGs del Sur proclamaron esto como su victoria.

## La toma de decisiones dentro de la red



Desafíos: Lograr buena gobernabilidad interna / Alimentar la participación y el compromiso

GCAP decidió no crear estructuras, procedimientos ni reglas y facilitar la descentralización y autonomía dentro de la red. La toma de decisiones se realizaba dentro del Grupo Internacional Facilitador (IFG, International Facilitation Group) que consiste en dos codirectores de grupos de trabajo o en los grupos de trabajo en sí. También se tomaban decisiones a nivel nacional y regional. El IFG se estableció con el mandato específico de no jugar un rol de liderazgo, sino más bien un

rol facilitador. En un principio estuvo abierto a todo aquel que quisiera unirse, actualmente el IFG consiste de un codirector de grupo de trabajo con los grupos de trabajo que permanecen abiertos. También existen coordinadores regionales y plataformas nacionales con coordinadores nacionales.

Después del primer año de GCAP, Eva Friedlander de la organización *Planeando Alternativas para el Cambio*, realizó un informe evaluando las cuestiones operacionales de la red GCAP. En este informe, los miembros del IFG y de los grupos de trabajo resaltaron que si bien se estaban haciendo esfuerzos para asegurar la participación de las organizaciones Sur, las formas de trabajo aún dificultaban las relaciones con los socios del Sur. Por ejemplo, las propuestas del IFG para realizar teleconferencias semanales y grupos de trabajo hallaron los siguientes obstáculos:

- Dificultades de organización dados los diferentes husos horarios
- Problemas técnicos de las líneas telefónicas
- Diferencias de idiomas y dialectos (falta de interpretación adecuada)
- Costo de llamada de teleconferencia
- Procedimientos y normas de conducta influidos por género y cultura, que generaban situaciones agresivas

También se consideró problemática la alternativa del correo electrónico, dada la dificultad de manejar demasiada información, quedando mucha sin leer. El resultado favoreció a los participantes del Norte, en un contacto más estrecho entre sí, a diferencia de aquellos que se encontraban a mayor distancia.

A pesar de estas dificultades, la gente expresó que los grupos de trabajo funcionaron bien y que disfrutaron y encontraron satisfacción al trabajar de este modo<sup>12</sup>.

## La Secretaría

La Secretaría global, actualmente con sede en CIVICUS en Johannesburgo, Sudáfrica, se ha extendido más allá de

<sup>12</sup> Friedlander, Eva, Reseña GCAP, Planeando alternativas para el cambio, PAC, Oregon, EEUU, Marzo 2006.

su mandato original para dar apoyo al presidente del GCAP, Kumi Naidoo, y para facilitar las comunicaciones. Establecida en un principio para realizar una campaña anual, ha tomado otras funciones tales como la movilización, promoción y apoyo a los grupos de trabajo o coaliciones nacionales. También realiza dos boletines semanales y responde a los pedidos públicos y facilita la compilación de la investigación relevante. Funciona con un personal mínimo y un presupuesto incierto.

## Ganar ventaja: el lugar adecuado en el momento oportuno

⋮

⋯→

**Desafíos: Acceder a los gobiernos /  
Desarrollar la capacidad directa de influencia**

Como el GCAP fue concebido para ejercer presión sobre los líderes mundiales para que fueran responsables por los compromisos que habían suscripto con los ODM, la Cumbre del G8 –la reunión de los 8 países más ricos del mundo– fue señalada como una oportunidad (y un desafío) para hacer el primer llamado a la acción. Los socios de GCAP decidieron que si querían que los Objetivos de Desarrollo del Milenio fueran alcanzados, era a estos 8 hombres reunidos en Escocia a los que había que dirigirse.

La coalición inglesa Make Poverty History<sup>13</sup> es miembro de GCAP y decidió organizar los conciertos LIVE 8 para crear conciencia sobre la pobreza. El sábado 2 de julio de 2005, se llevaron a cabo 10 conciertos en diferentes lugares del mundo. 150 bandas y 1250 músicos actuaron para pedirle a la gente no que donara más dinero sino que diera su firma para la campaña. El miércoles 6 de julio, el concierto *Final Push* se llevó a cabo en el Estadio Murray Field, en Edimburgo. Fue el último día de la reunión del G8 en Gleenagles. El resultado: más de 30 millones de personas de todo el mundo anotaron su nombre en la lista del LIVE 8,

que fue presentada al primer ministro del Reino Unido Tony Blair, como presidente del G8, por representantes del LIVE 8 y de GCAP. Finalmente, estos 8 hombres –y los billones a quienes ellos representan– verían que el mundo estaba mirando si ellos cumplían lo que habían prometido.

### Esperanto... ¿dónde estás?

Muchos de los que están haciendo campaña global sueñan con el día en que tengan suficiente dinero para contratar el servicio de traducción simultánea en todos los idiomas del mundo o cuando una campaña global para promover el esperanto logre su objetivo. ¡Hay tantas cosas que pueden decirse de un modo convincente, inteligente y atractivo en nuestro propio idioma! Los mensajes en las reuniones globales se dan y se escuchan de la voz del colega que está sentado a nuestro lado. Y la simplicidad de la traducción actúa como una barrera cuando las cosas son un caos. Hay pocos hechos de la sociedad civil que consideren la traducción como uno de los ítems para los que hay que obtener financiamiento. La mayoría de las veces es voluntario y esto significa que es dejado de lado. Esto se debería tener en cuenta a la hora de organizar una reunión global.

## Estrategia de comunicación

⋮

⋯→

**Desafíos: Comunicarse de forma efectiva  
dentro de las relaciones estratégicas /  
Desarrollar la capacidad directa de influencia**

Las actividades con los medios fueron fundamentales para GCAP. En diciembre de 2005 recibió el Premio Internacional al Logro por Excelencia en Comunicación de la agencia de noticias Inter Press Service. Todos los mensajes

<sup>13</sup> <http://www.makepovertyhistory.ca>

y actividades de GCAP fueron cubiertas por los medios internacionales y estas coberturas fueron recogidas por los medios del Sur.

La alianza con la prensa internacional y las celebridades fue crucial. La asistencia masiva a los conciertos LIVE 8 –dirigidos por los músicos Bob Geldof y Bono– y la divulgación de la campaña a todo el mundo –junto con su símbolo, la Banda Blanca, considerada “de moda”– fueron una demostración de la fuerza de la campaña.

## Celebridades

Enfrentémoslo: la gente famosa puede gritar más fuerte. Y puede ayudar a crear conciencia del compromiso del mundo para terminar con la pobreza de un modo que ni usted ni yo jamás imaginaríamos. Bono y Bob Geldof dirigieron los conciertos del LIVE 8 para la campaña Para que la Pobreza sea Historia (Make Poverty History), mano a mano con miles de personas no famosas que manifestaban. GCAP aprovechó la situación y los invitó a ser parte de la campaña. La red global se estaba fortaleciendo (especialmente en el Norte) y otras celebridades alrededor del mundo se unían a la campaña diciendo: “ya no hay excusas, las promesas deben mantenerse”<sup>14</sup>.

*“Creo que se logró el efecto y que el concierto fue una herramienta de apoyo muy importante porque recibimos llamados de todo el mundo preguntando por información sobre los conciertos y la gente joven también quería involucrarse. El año pasado marchamos con diferentes grupos culturales en la ciudad, organizamos un concierto y repartimos nuestras remeras y estas acciones tuvieron un gran impacto en los medios”, Jorge Carpio, director de FOCO, un socio argentino del GCAP.*

### Un símbolo de ciudadanía global: la Banda Blanca

Los que apoyan a GCAP se identifican por el uso de una pulsera blanca como referencia a un movimiento global unido para presionar a los gobiernos para erradicar la pobreza, disminuir de modo significativo la inequidad y para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La pulsera blanca es el símbolo de que la gente, los pueblos y las ciudades de todo el mundo están alentados a adoptar formas de manifestar su apoyo y a mantener el mensaje anti pobreza bien visible. (Usa la pulsera blanca, el símbolo de la lucha global contra la pobreza)

## Búsqueda de recursos

⋮

⋯▶

**Desafío: asegurarse el financiamiento**

GCAP no financia a los socios locales, cada grupo en el país debe buscar su propio dinero. Los socios locales deben solucionar el traslado, el alojamiento, los informes, la traducción, la logística y el material de promoción, la administración y la comunicación. Los socios locales resaltaron que ser parte de un movimiento global les ayudó para establecer contactos con los donantes y explicarles el impacto de la actividad para la que solicitaban fondos. GCAP proveyó a sus socios material de promoción y comunicación global, y ayudó a abrir puertas a diferentes fuentes de financiamiento.

*“La cantante colombiana Shakira contactó a la Secretaría de América Latina y se ofreció para hacer algo. Pero nosotros no teníamos recursos suficientes para hacer algo acorde a las expectativas de la artista. Hubiésemos tenido que invertir más dinero del que podíamos. Pero Shakira*

<sup>14</sup> <http://spanish.millenniumcampaign.org/site/pp.asp?c=8nJBLNNnGhF&t=698845>

*seguía comprometida y decidió ayudarnos a divulgar la voz de la campaña. Grabó un video en el que hablaba de la importancia de la lucha contra la pobreza”, Jorge Carpio, director de FOCO, socio argentino de GCAP.*

En febrero de 2006 GCAP encargó al consultor externo Arthur Gillette<sup>15</sup> que evaluara la evolución financiera de la red. El tema de la recaudación de fondos fue planteado por varias personas durante el informe<sup>16</sup>. Surgieron problemas a partir de las siguientes cuestiones:

- Múltiple financiamiento de diferentes donantes para las mismas organizaciones
- Formación de organizaciones para captar fondos

- Las organizaciones establecidas hace tiempo en el país no recibieron apoyo financiero
- Competencia por los fondos de los mismos donantes de las organizaciones locales

## Recursos movilizados

Debido a la gran diversidad y multiplicidad de los actores involucrados, de los procesos seguidos, de los tipos de recursos movilizados y de los períodos cubiertos, GCAP no pudo establecer una cifra global sobre los recursos movilizados. Sin embargo, la evaluación de febrero de 2006 mostró una tabla provisional de fondos asignados desde el inicio de GCAP y hasta octubre de 2005.

TABLA PROVISIONAL DEL TOTAL DE LOS RECURSOS BAJO GCAP		
ITEM	MONTO (US\$)	QUIÉN CONTRIBUYÓ
Costos centrales de GCAP (incluyen personal, costos de traducción, materiales del GCAP)	425.000 (1)	ActionAid, Oxfam GB, Millennium Campaign, NOVIB
Internet y acciones en la red electrónica	190,000	Comic Relief , Oxfam
Reuniones de coordinación de IFG, talleres y conferencias telefónicas (principalmente costos de traslado)	380,000	ActionAid, Millennium Campaign, NOVIB, Oxfam GB, World Vision
Reuniones de consulta y de coordinación regional (costos de traslado)	310,000	Oxfam GB, Millennium Campaign, NOVIB
WSF (materiales de campaña: pulseras blancas y folletos, traducción)	50,000	ActionAid, Millennium Campaign, NOVIB, Oxfam GB
G8 (principalmente costos de traslado de los manifestantes del GCAP y publicidad de alto impacto)	110,000	ActionAid, NOVIB, Oxfam GB
Nueva York (costos de traslado de los manifestantes del GCAP y publicidades en diarios y de alto impacto)	140,000	ActionAid, Millennium Campaign, NOVIB, Oxfam GB
Acción relacionada con la OMC en Hong Kong	76,000	NOVIB, Millennium Campaign, ActionAid, Oxfam GB

<sup>15</sup> Ex director de la División de Actividades Deportivas y de la Juventud de la UNESCO; entre otras evaluaciones, coautor para UNESCO-PNUD de El programa experimental de alfabetización mundial, una evaluación crítica.

<sup>16</sup> Gillette, Arthur, Evaluación financiera, GCAP, febrero 2006.

Conciertos de GCAP	TBD (2)	TBD
Apoyo a coaliciones regionales y nacionales	3,750,000	Action Aid, Millennium Campaign, NOVIB, Oxfam GB
<b>Total</b>	<b>5,431,000</b>	

(1) Esta cifra incluye los U\$S 250,337 mencionados por la Secretaría mundial, pero también cubre otros gastos.  
(2) Faltan los costos de los cuatro conciertos organizados (Tokio, Johannesburgo, Accra y Delhi). Teniendo en cuenta el concierto cuya cifra está disponible (Johannesburgo), los conciertos pueden haber requerido un aporte total del orden de más de U\$S 2 millones.

## Seguimiento: no olvidarse



**Desafío: Asegurar el capital para seguir**

Mientras 2005 fue un año crucial para el GCAP, con algunas victorias en la lucha contra la pobreza, hay algunos otros cambios que deben hacerse para lograr una solución duradera para el problema de la pobreza y la inequidad. Esa fue la posición de muchos miembros de GCAP a la hora de diseñar las acciones para 2006. Las discusiones se daban en torno a seguir o no seguir con el “Llamado a la Acción Mundial”. En 2006 no se preveían muchas reuniones de líderes internacionales por lo que había muchas opiniones encontradas a la hora de tomar la decisión de continuar con la campaña.

Si bien la red se había fortalecido a lo largo de 2005, la pobreza aún era parte de la vida cotidiana de billones de personas alrededor del mundo. El movimiento global sentía una necesidad y un compromiso para seguir luchando. Después de no pocas reuniones y discusiones de trabajo, GCAP decidió seguir adelante con la campaña y ejercer presión para que se proveyeran más recursos y para que se tomaran decisiones políticas que sacarían a millones de la pobreza. GCAP fue un actor cuya voz se escuchaba con atención y que había alcanzado con sus reclamos espacios de alto nivel político. No era el momento de abandonar.

Así como la pulsera blanca fue el símbolo para el Llamado a la Acción en 2005, en 2006 el lema fue “Pongámonos de pie contra la pobreza”. Los ciudadanos alrededor del mundo se pusieron de pie para demandar hechos en contra de la pobreza, en pro de la igualdad y para lograr y alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El llamado para la acción se centró en dos días (16 y 17 de octubre) y entró en el Libro de los Records Guinness como “el movimiento de gente coordinado más grande en la historia”<sup>17</sup>. Si bien todos los miembros recibieron de buen grado la decisión de continuar, algunas ONGs de bajos recursos sintieron que el proceso de toma de decisiones había sido demasiado largo y, cuando se lanzó la nueva campaña, no habían podido reunir todo lo que era necesario para lograr el impacto buscado.

## Conclusiones

Los procedimientos y la gestión de las redes, así como la implementación de sus resoluciones presentan grandes desafíos y requieren compromisos de largo plazo.

El caso de GCAP demostró que las redes más grandes ayudan a organizar e influir la agenda pública. Tuvo éxito en sobreponerse al gran desafío de llevar una problemática global a la agenda global y de hacerla muy pública. Esto se logró desarrollando un mecanismo efectivo que com-

<sup>17</sup> <http://www.whiteband.org/News/gcapnews.2006-10-17.1338317689/en>

prometió a la red con personalidades y políticos clave, que tuvo en cuenta el contexto político y que pudo comunicarse fehacientemente a un público masivo.

Sin embargo, existen algunos desafíos y dificultades especiales que las redes como GCAP enfrentan: las tensiones Norte y Sur pueden obstruir la acción y dificultar un consenso general. El proceso de decidir si continuar o detener el llamado a la acción después del primer año llevó mucho tiempo y la decisión llegó demasiado tarde.

Como una iniciativa de las grandes organizaciones internacionales existentes, GCAP fue visto por algunos de los miembros del Sur como duplicando el trabajo de las redes y coaliciones existentes que ya estaban trabajando en el tema en la región pero sin tanto “marketing”. Es difícil obtener la unión de los miembros y la autoridad en redes tan grandes y también existe el desafío de construir relaciones basadas en la confianza, de entender los diferentes motivos, los marcos temporales, estilos, culturas e idiomas involucrados en las organizaciones.

Pero la habilidad de GCAP de participar y asegurarse la representación en los prominentes foros nacionales e internacionales con respecto a la pobreza y el desarrollo es en sí misma indicativa de su potencial influencia en la política pública global.

## Estudio de caso 2: Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo (FITRD)

El Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo (FITRD) es una red global de individuos y organizaciones interesados en temas de transporte rural en países en desarrollo. Apunta a lograr su misión fortaleciendo y apoyando al trabajo en red, identificando los problemas más urgentes y siguiendo un programa para influir a donantes, creadores de políticas y profesionales. Logran estos objetivos identificando las brechas de conocimiento, promoviendo y difundiendo la investigación de una manera que realce el trabajo en red, genere conciencia de las problemáticas existentes y propugne los cambios apropiados y la movilización de recursos.

### Contexto

*“¿Qué hacer cuando la clínica más cercana está a 30 kilómetros de distancia y los medios de transporte son escasos o no existen? ¿Cómo se puede terminar la escuela primaria cuando uno se queda dormido durante la clase después de haber caminado 15 kilómetros para llegar al colegio?”<sup>18</sup>*. Estas son algunas de las preguntas que el Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo (FITRD) intenta responder desde 1996.

El FITRD cree que la movilidad es esencial si las mujeres, los hombres y los niños pretenden ser autónomos y tomar el control de sus vidas. Este foro internacional de 3500 miembros entiende que mejorar la movilidad no sólo incluye el desarrollo de los servicios e infraestructura de transporte, sino también sobreponerse a las restricciones de movilidad física, política, económica y social que los hombres y las mujeres enfrentan.

<sup>18</sup> Informe de la Red Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo, 2005 [http://iftrd.gn.apc.org/new/about/Annual\\_Report\\_en\\_2005.pdf](http://iftrd.gn.apc.org/new/about/Annual_Report_en_2005.pdf)

Este caso se diferencia tanto del caso anterior como del siguiente sobre la red de Transparencia Internacional en Latinoamérica y el Caribe (TILAC): mientras que las redes TILAC y GCAP tienen objetivos y actividades de lobby más definidas, el FITRD trabaja en el reconocimiento e importancia del transporte en el armado de agendas públicas globales y se enfoca en la importancia del conocimiento e investigación. Siguiendo su propia definición, el FITRD es un foro de individuos y organizaciones interesados en las cuestiones de transporte rural en los países en desarrollo y no una red formal de miembros activos. En determinado nivel, puede decirse que es un movimiento para el cambio global porque está bregando por orientar las inversiones en el transporte y por instalar la perspectiva de género, etc.; y en otro nivel, es un foro para el intercambio de ideas entre individuos interesados.

A través del trabajo en red con talleres, proyectos e intercambio de información en tres idiomas, el FITRD –o “el Foro” como se lo llama entre los socios– derriba algunas de las barreras de la movilidad alentando, por ejemplo, a los ministros de Transporte a hablar con los trabajadores, a los ingenieros para que colaboren con especialistas y a los donantes multinacionales para que hablen con usuarios locales.

El FITRD se compone, a su vez, de 30 Grupos Nacionales (GNs) cuyo objetivo es lograr la misión del FITRD mediante el fortalecimiento y apoyo del trabajo en red, “la identificación de cuestiones prioritarias para el cambio de perspectiva en donantes, políticos y profesionales. Busca, también, cubrir las brechas de conocimiento promoviendo y extendiendo la investigación de un modo que realce a las redes y genere conciencia”<sup>19</sup>.

Tal como lo plantean en su página de Internet, los Grupos Nacionales son redes afiliadas que suscriben a la visión y misión del FITRD. Los miembros de los GNs provienen de una amplia gama de organizaciones y disciplinas. Incluyen

a representantes de organismos de gobierno, de donantes bilaterales y multilaterales, de universidades y ONGs locales e internacionales. Los GNs se involucran en la gobernabilidad del FITRD y tienen la responsabilidad de desarrollar, recaudar fondos e implementar un programa de trabajo a nivel nacional que pueda tratar los temas estratégicos de FITRD y ayudar a que el Foro logre su misión.

En 2003, se establecieron los criterios de afiliación de GN al FITRD; estos criterios se pueden consultar en [http://iftrd.gn.apc.org/new/reg\\_wrk/NFG\\_criteria.htm](http://iftrd.gn.apc.org/new/reg_wrk/NFG_criteria.htm).

## Organización



**Desafío: Lograr buena gobernabilidad interna**

El FITRD está coordinado por una Secretaría descentralizada con base en el Reino Unido en coordinación con secretarías regionales en América Latina, África y Asia. La Secretaría del Reino Unido y los coordinadores regionales facilitan la coordinación interna al dar apoyo a las redes nacionales de los afiliados del FITRD<sup>21</sup>, coordinando y llevando a cabo las actividades internacionales del Foro y recaudando y administrando los fondos para la Secretaría y para los programas regionales e internacionales. El FITRD también trabaja con Comunidades de Prácticas (CdP) que son redes autónomas de profesionales con un interés común en una cuestión temática (por ejemplo, el género y el transporte, las vías navegables rurales).

Los ejes de acción de la Secretaría provienen de un Comité Ejecutivo (CE) internacional compuesto por representantes de las redes nacionales afiliadas al FITRD (elegidos por medio de reuniones regionales<sup>22</sup>), donantes y miembros individua-

<sup>19</sup> Idem.

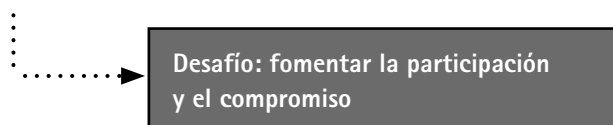
<sup>21</sup> [http://www.iftrd.gn.apc.org/new/reg\\_wrk/NFGs.htm](http://www.iftrd.gn.apc.org/new/reg_wrk/NFGs.htm)

<sup>22</sup> [http://iftrd.gn.apc.org/new/reg\\_wrk/reg\\_work.htm](http://iftrd.gn.apc.org/new/reg_wrk/reg_work.htm)

les. El Comité Ejecutivo se reúne anualmente y el actual presidente del FITRD es Danang Parikesit<sup>23</sup>.

El FITRD recibe apoyo de la Agencia de Cooperación Suiza (SDC, por sus siglas en inglés), del Departamento Británico para el Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés) y de la Agencia de Cooperación Sueca (SIDA, por sus siglas en inglés).

## Los comienzos



Por medio de una iniciativa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra en 1996, el Foro fue informalmente creado por un grupo de investigadores que desarrollaban programas en África y Asia, financiados por la cooperación suiza. En un principio, el trabajo de estos investigadores se enfocaba sólo en las cuestiones de transporte y respondía a las necesidades de organizaciones multilaterales. Más tarde, se entendió que construir más autopistas no era suficiente para lograr el objetivo de reducir la pobreza:

*“Llegamos a la conclusión de que era necesario complementar estas grandes intervenciones de construcción: la investigación estaba bien, pero no era suficiente, teníamos que conformar foros regionales y globales que pudieran analizar los problemas sociales conectados con el transporte y el desarrollo”, Ana Bravo, Coordinadora del FITRD para América Latina.*

Con un pequeño grupo de tres profesionales, se estableció una Secretaría permanente en Londres en 1996. El primer CE estuvo formado principalmente por personas de Europa y donantes que básicamente buscaban que el Norte apoyara al Sur. La siguiente reunión del CE se focalizó en la incorporación de miembros de África y Asia al Comité y en

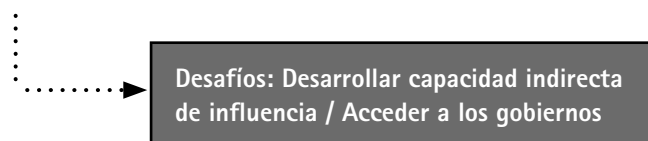
la promoción de los foros nacionales que pudieran llevar a cabo la misión del FITRD en el campo. Este importante paso parece haber creado dos instancias de interacción diferentes con distintas estrategias: un foro global de intercambio de conocimiento y las redes locales de apoyo e incidencia.

Ponerse en contacto con las OSCs que trabajaban en Asia y en África fue el primer paso para atraer actores de las regiones y hacerlos parte del proceso de toma de decisiones dentro del foro internacional. La Secretaría se pensó, entonces, como un cuerpo “formal” dedicado, principalmente, a recaudar fondos para el foro internacional, para la promoción de redes locales y para el trabajo de comunicación entre todos los miembros.

El Foro entendió que no sólo debían promover el desarrollo del transporte rural, sino también las redes como un modo efectivo de trabajo. Se trató, entonces, de incorporar otros actores: no sólo OSCs sino también académicos, universidades, donantes, gobierno y a cualquier otro individuo que estuviese interesado en el transporte y en el desarrollo.

*“El elemento clave de este proceso ha sido la participación. La fortaleza de una red surge de la variedad de involucrados que participan en las actividades y en el intercambio de información”, Ana Bravo, coordinadora del FITRD para América Latina.*

## Creando el cambio en diferentes niveles



El FITRD entiende que se debe trabajar en diferentes niveles para incidir en las políticas. Los programas de investigación internacional desarrollados buscan abrir nuevos espacios y descubrir nuevos componentes dentro de cuestiones tales como: transporte y agua y la relación entre cuestiones de género y movilización.

<sup>23</sup> <http://iftrd.gn.apc.org/new/about/chair.php>



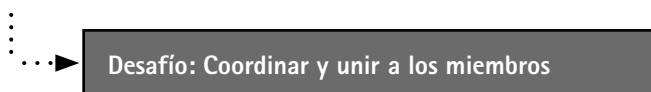
*“Tratamos de influir a los gobiernos para que agreguen estos temas a sus agendas tanto en los niveles local como nacional. Esto significa que la Secretaría internacional tratará de incidir en los organismos internacionales y que los miembros locales tendrán que trabajar con los gobiernos locales”, Ana Bravo, coordinadora del FITRD para América Latina.*

El trabajo realizado a nivel internacional ayudó a que los miembros nacionales del FITRD pudieran abrir puertas en el ámbito local. Este “paraguas” fortaleció a los GNs y contribuyó a la efectividad en sus acercamientos a los políticos nacionales.

Esta dinámica aparece de modo más evidente cuando los representantes de FITRD visitan a los GNs y a los socios locales que solicitan apoyo para llegar a los funcionarios de gobierno o políticos clave de su país. A veces, las figuras internacionales son vitales para superar la duda del gobierno local a comprometerse con ciertos asuntos.

*“Nosotros no vamos a poder desarrollar nuestro trabajo si no tenemos contacto con el trabajo realizado a nivel comunidad. En todos los seminarios, congresos, foros y reuniones internacionales que participamos presentamos los hallazgos a nivel local”, Ana Bravo, coordinadora del FITRD para América Latina.*

## Interacción y foco regional



En América Latina, la red se focaliza mucho más en la investigación que en África o en Asia. La fortaleza latinoamericana surge del aporte y del compromiso del sector académico.

En África y en Asia, se formaron primero las redes nacionales y el trabajo del FITRD se focalizó en un principio en las cuestiones nacionales; los miembros del foro nacional que trabajaban en cuestiones similares luego se dieron cuenta de las prioridades regionales (por ejemplo, la relación entre el HIV/SIDA y el transporte en África). En Amé-

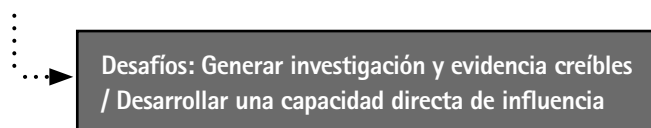
rica Latina, la red comenzó como una agrupación regional y luego se separó en los foros nacionales.

Colombia, por ejemplo, tiene un foro nacional muy activo y ahora, después de 5 años de investigación en el campo, el gobierno colombiano está teniendo en cuenta los descubrimientos del FITRD de Colombia y está implementando sus recomendaciones.

Un aspecto que Ana Bravo, la coordinadora regional, resaltó fue la importancia de la comunicación electrónica entre los miembros de la red regional. Como la mayoría de ellos son académicos, tienen los medios y las oportunidades de manejarse con la tecnología de las comunicaciones que les ayudaron en forma consistente a la consolidación y a la interacción diaria con la red.

Por otro lado, la brecha tecnológica fue un desafío para la red africana. Los miembros estaban “desenchufados” pero, aún así, se llevaban a cabo muchas acciones. África atrae la mayoría de los recursos para las actividades de transporte y de pobreza y, por lo tanto, se pueden desarrollar muchas actividades. De hecho, el primer estudio de caso de FITRD se realizó allí y aquellos hallazgos fueron los contenidos básicos para la agenda global. En este sentido, África era el caso principal sobre el cual el foro construyó toda la estrategia internacional a pesar de la complejidad de la realidad africana.

## La perspectiva de género en la agenda de transporte nacional e internacional



El FITRD fue pionero en la investigación internacional sobre género y transporte a través de su programa de “Balanceo de la Carga” (1998-1999) y más recientemente en colaboración con el Banco Mundial para investigar la corriente de género dominante dentro de su agenda de transporte.

*“Déjame contarte un cuento: cuando uno va al teatro, por ejemplo, pueden ver que en el intervalo la gente va al toilette. Y cuando termina el intervalo, los hombres ya volvieron al salón y las mujeres aún están haciendo la cola para entrar al baño. ¿Han pensado en la razón de esto? Es simple: los arquitectos e ingenieros no tuvieron en cuenta que las mujeres no pueden ir al baño en 30 segundos como lo hacen los hombres, ellas necesitan 3 minutos. Si esto se hubiera tenido en cuenta, hubiesen construido más baños para mujeres, en vez de atarse a las necesidades estéticas o simétricas. Esto es muy gráfico: los planificadores rurales y urbanos no tienen en cuenta las necesidades de las mujeres”<sup>24</sup>.*

En 1996, cuando Priyanthi Fernando, primera directora ejecutiva del FITRD, se acercó a los funcionarios del Banco Mundial con este tema, la respuesta que obtenía era que no estaba “entendiendo el punto” y que el transporte no tenía nada que ver con los temas de género. Pero ella continuó presionando para que se tuviese en cuenta esta cuestión y pronto obtuvo fondos de diferentes donantes y realizó una importante investigación que puso en evidencia que el género era una gran parte de la agenda de transporte.

A través del trabajo de investigación en el campo, el FITRD notó que las mujeres a menudo llevan un peso más grande en términos de tiempo y esfuerzo gastado en transporte, tienen menor acceso y control sobre los recursos y menos oportunidades que los hombres de utilizar los servicios de transporte.

El FITRD condujo una investigación sobre cómo afecta el transporte la vida diaria de las mujeres. La Asociación de Caminos Nacionales Sudafricanos (SANRAL, en inglés) estudió la naturaleza del traslado de las mujeres en Sudáfrica, para mostrar cómo estas eran propensas a gastar más tiempo en los viajes que los hombres. Los descubrimientos de la investigación ayudaron a dar recomendaciones para promover no sólo las intervenciones sociales y políticas,

sino también las intervenciones en la infraestructura y en la política de transporte<sup>25</sup>.

El FITRD descubrió que fortalecer la movilidad permitía a las mujeres tener mayor control sobre sus vidas, y así aumentar su llegada a los mercados, su acceso a la educación y a la información, sus oportunidades de participación en la generación de ingresos, su acceso a los servicios de salud, a las actividades políticas y comunitarias y nivelar la balanza en cuanto a la igualdad en las relaciones de género. Estas contribuciones se alineaban con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU.

Una vez más, la investigación pasó a ser una guía para las acciones concretas en el foro y transformó las discusiones teóricas en propuestas políticas basadas en la evidencia. Por ejemplo, en 2005, el FITRD focalizó su apoyo al género en una lista de discusión por correo electrónico sobre Transporte y Género<sup>26</sup>. En mayo y junio, el FITRD y la red electrónica fueron promotoras de un ‘foro virtual’ sobre género y transporte. Este foro proveyó al Sur datos para una mesa redonda que el Comité para las Mujeres de la Junta de Investigación de Transporte de los Estados Unidos llevó a cabo en julio.

## Evaluación: la complejidad de medir el impacto



El FITRD considera que debería evaluar sus acciones de acuerdo con los cambios que ellas pueden provocar en estas áreas:

- Actitudes y conciencia: introducir nuevos modos de pensamiento en los debates.

<sup>24</sup> Entrevista con Ana Bravo, coordinadora del FITRD para América Latina, 17 de octubre de 2006.

<sup>25</sup> Potsieger, Cheryl-Ann, Renay Pillay y Sharmila Rama; Mujeres, desarrollo y transporte en la zona rural de Cabo Oriental, HSRC Press, 2006, Sudáfrica.

<sup>26</sup> <http://www.dgroups.org/groups/worldbank/gatnet/>

- Conocimiento: mejorar el entendimiento de enfoques específicos
- Comunidad: fomentar nuevas relaciones de confianza y una ética de intercambio
- Capacidad: ir desde la investigación hasta la gestión del proyecto

De la entrevista con la coordinadora regional surge que es muy difícil medir el impacto de las acciones tomadas. Sin embargo, para poder acercarse a una evaluación del impacto, se replicó una metodología canadiense que permite el seguimiento de los cambios en actitudes y no sólo el resultado de una actividad. Este método les ayudó a ver cómo ciertas acciones se podían transformar en políticas de largo plazo, especialmente cuando el cambio de actitud venía de un involucrado clave como un intendente o gobernador.

Por otro lado, se evaluaron el impacto de la investigación y los estudios de caso de acuerdo con su visibilidad y relevancia en los procesos de revisión de pares tales como las conferencias internacionales de expertos y las discusiones académicas.

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el FITRD es asegurar que sus descubrimientos sean relevantes para que puedan ser tomados por la gente que más los necesitan en el campo. Algunas de las conclusiones de la evaluación demostraron impactos significativos:

- La creación de una comunidad de práctica alrededor de una cuestión determinada (por ejemplo, el género, el transporte rural por agua) que fomenta el aprendizaje y el intercambio a través de los límites geográficos y jerárquicos
- La coordinación de conocimiento local con experiencia y habilidades de investigación
- Sentido de pertenencia de los hallazgos y del tema de investigación global
- La estimulación al debate en el nivel nacional y local
- Oportunidades para crear conciencia y la obtención de una masa crítica comprometida
- Alcance mayor y más interactivo de los hallazgos de la investigación

## Conclusiones

El FITRD es único en el sentido que entiende la relevancia del conocimiento y de la investigación para que los profesionales puedan utilizarla a nivel local como una estrategia de arriba hacia abajo. También ha desarrollado un mecanismo efectivo para enfrentar el desafío de asegurar que los descubrimientos de la investigación sean relevantes y tomados en cuenta por quienes más los necesitan.

La metodología de investigación en red desarrollada por el FITRD tiende a construir un sentido de pertenencia y a asegurar la comunicación entre todos los actores que se necesitan tener en cuenta a la hora de desarrollar una política para el transporte. Desde los representantes de gobierno hasta los académicos, donantes, consultoras, instituciones técnicas, OSCs nacionales e internacionales y organizaciones de base, todos se unen para trabajar y construir un marco analítico común que luego pueda influir los procesos de política regional y global. Al convocar a esta variedad de actores, el FITRD se asegura que la investigación pase a ser una guía para la acción concreta y transforme los descubrimientos teóricos en propuestas de política basadas en la evidencia.

Sin embargo, también enfrenta la necesidad de mejorar el seguimiento de estas propuestas y la implementación efectiva de las recomendaciones de la investigación a nivel local. Los programas de investigación internacionales buscan abrir nuevos espacios y descubrir componentes anteriormente ignorados, pero se necesita apoyar el trabajo local para cambiar de raíz las actitudes y provocar un verdadero impacto. Aún existe la necesidad de un seguimiento de cómo ciertas acciones podrían transformarse en políticas, en especial se espera el cambio de actitud de personajes clave para la incidencia efectiva. El “paraguas” internacional que el FITRD provee a las organizaciones de base locales las fortalece y contribuye a la efectividad de sus enfoques con los políticos nacionales. No obstante, aún hay mucha dependencia de los representantes internacionales de FITRD para ayudarlos a llegar a los funcionarios públicos o a los políticos clave a nivel país.

## Estudio de caso 3: Transparencia Internacional (TI) y la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC)

Transparency International (TI) es una red global que incluye a más de 90 capítulos nacionales. Estas instituciones luchan contra la corrupción a nivel nacional de varias maneras: reúnen a los actores relevantes de gobiernos, de la sociedad civil, empresarios y medios para promover la transparencia en las elecciones, en la administración pública, en las compras y licitaciones y en los negocios.

TI propone un enfoque proactivo y comprensible hacia la promoción de la implementación y del refuerzo de la CICC en las Américas. Este programa se centra en el fortalecimiento y en la expansión de las campañas de la sociedad civil en los niveles regional y nacional para usar la Convención como un vehículo fundamental para el cambio.

### Antecedentes

Convencida de la importancia de unir los marcos internacionales para tratar el tema de la corrupción, TI ha estado comprometida de forma activa –desde su fundación en 1993- en promover el desarrollo, la ratificación, la implementación y el monitoreo de convenciones internacionales anticorrupción y de otros instrumentos internacionales. En particular, los grupos nacionales de TI en las Américas han jugado un rol activo en la promoción de las dos principales convenciones anticorrupción de la región:

- la Convención Interamericana Contra la Corrupción de la OEA (CICC); y
- la Convención Contra la Corrupción de las Naciones Unidas (Convención de la ONU).

“La corrupción ha estado deteriorando a los países de las Américas desde el punto de vista económico, político y social durante décadas y las convenciones contra la corrupción que se han introducido ofrecen una verdadera oportunidad para el cambio. La experiencia de TI en las Américas muestra que las organizaciones de la sociedad civil tienen un rol fundamental que desempeñar para promover las convenciones anticorrupción en todas las fases, desde la negociación hasta los informes de seguimiento. Los grupos de la sociedad civil pueden presionar a los gobiernos para que den prioridad a la ratificación y la implementación de la convención al comprometerse a hacer investigación, análisis y trabajo de apoyo”<sup>27</sup>.

TI entiende que al proponer un “marco internacional a los estándares y reglas acordados y un alto compromiso político, las convenciones internacionales pueden guiar y apoyar el trabajo contra la corrupción a nivel nacional como así también facilitar la cooperación internacional para el control y sanción de la corrupción”<sup>28</sup>.

Sin embargo, TI ha argumentado que las convenciones internacionales sólo pueden ser efectivas si los Estados se comprometen con ellas y traducen su compromiso en la implementación y esfuerzo reales a nivel nacional.

Con este objetivo, los capítulos nacionales de TI en los países de las Américas<sup>29</sup> trabajaron en forma conjunta para institucionalizar el sistema de seguimiento y el monitoreo de la implementación de la CICC.

<sup>27</sup> Dell, Gillian, Las convenciones anticorrupción en las Américas: lo que la sociedad civil puede hacer para que funcionen. Una guía para la sociedad civil, Transparencia Internacional, Alemania, 2006.

<sup>28</sup> Transparencia Internacional, Informe de seguimiento del programa de la convención de la OEA 2005-2006, Alemania, 2006.

<sup>29</sup> Argentina, Paraguay, Chile, Brasil, Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador, Panamá, México, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Venezuela, Bolivia, Honduras y El Salvador.

## El instrumento: la política regional

### La Convención Interamericana Contra la Corrupción

Firmada en 1996, la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC) provee un marco general para luchar contra la corrupción. Al establecer la criminalización de una serie de actos corruptos, llamar a una implementación efectiva, a la cooperación judicial y pedir por medidas preventivas más fuertes, tales como códigos de conducta, la declaración de bienes y la protección de testigos, la Convención provee una plataforma crítica para la agenda contra la corrupción en las Américas. Hasta ahora, 33 de los 34 miembros de la OEA la han ratificado<sup>30</sup>.

Además de comprometerse con la Convención, los jefes de Estado americanos se han dedicado a discutir reformas contra la corrupción en las Cumbres de las Américas desde 1994. Las declaraciones de las Cumbres ofrecen gran espacio a la lucha anticorrupción, comprometiéndose a tomar medidas adicionales. En este sentido, se puede hablar de la existencia de una agenda interamericana contra la corrupción que incluso va más allá de la Convención de la OEA.

### El movimiento hacia la verdadera implementación de la CICC y el establecimiento de una agenda anticorrupción global

TI fue la única organización de la sociedad civil que participó en la elaboración y promoción de convenciones globales y regionales desde 1994. Una vez que la CICC fue firmada en 1996, la red de Transparencia Internacional en Latinoamérica y en el Caribe (TILAC)<sup>31</sup> empezó a crear con-

ciencia sobre la importancia de la CICC y luego jugó un papel crítico en el desarrollo de un mecanismo de monitoreo formal para la implementación de la Convención<sup>32</sup>.

### Participación de la sociedad civil en el monitoreo del mecanismo

TILAC presentó recomendaciones<sup>33</sup> que fueron consideradas por la OEA para hacer el primer borrador del mecanismo de seguimiento de la implementación de la Convención Interamericana a nivel país.

El Mecanismo de Seguimiento, como se le conoce hoy en día, fue aprobado en 2001 y adoptado por la Asamblea General de la OEA en 2002. Este mecanismo crea un Comité de Expertos que representan a cada país, provee un proceso de auto evaluación y una evaluación de pares basadas en cuestionarios estándares<sup>34</sup> relacionados con las provisiones de la Convención que están siendo evaluadas. El mecanismo también provee directivas específicas para permitir la participación de la sociedad civil<sup>35</sup>. El Comité de Expertos ha revisado los esfuerzos de 28 países para actuar conforme con artículos seleccionados de la convención de la OEA (fase 1)<sup>36</sup>. Como resultado de estas revisiones, el Comité de Expertos publicó informes con recomendaciones esenciales para los países en las áreas en las que hubiera un cumplimiento débil y sobre las formas de resolverlo. Estos informes son importantes mapas de ruta a la hora de establecer reformas.

En un paso importante para abrir el proceso de monitoreo a la sociedad civil el Comité de Expertos invitó a las organizaciones de la red TILAC a que presentaran en forma personal sus propios hallazgos en cuanto al cumplimiento

<sup>30</sup> Todavía falta la ratificación de Barbados. <http://www.oas.org/juridico/english/sigs/b-58.html>

<sup>31</sup> Establecida en 1996 la red TILAC fue fundada para proveer apoyo mutuo y para establecer estrategias comunes para tratar el tema de la corrupción. Hoy en día, está compuesta por 15 capítulos y contactos nacionales en América Latina y el Caribe.

<sup>32</sup> [http://www.transparency.org/global\\_priorities/international\\_conventions](http://www.transparency.org/global_priorities/international_conventions)

<sup>33</sup> Las recomendaciones sólo están disponibles en español en [http://www.transparency.org/content/download/1058/6194/file/oea\\_recomendaciones.pdf](http://www.transparency.org/content/download/1058/6194/file/oea_recomendaciones.pdf)

<sup>34</sup> Este cuestionario fue adoptado por el Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento para la implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción, en su segunda reunión en mayo de 2002 en Washington D.C. Para acceder al cuestionario visite: <http://www.oas.org/juridico/english/questionnaire.doc>

de los países. La primera reunión tuvo lugar en febrero de 2003, cuando se evaluaron 4 países: Argentina, Nicaragua, Paraguay y Colombia. Esta reunión constituyó un desafío para la red: si bien se invitó a la sociedad civil a que enviara sus propios informes independientes, aún no existía una regla formal que permitiese a las OSCs presentar los informes en forma personal a los expertos. Como consecuencia del trabajo de incidencia realizado por la red TILAC, las organizaciones pudieron finalmente participar en la reunión y ese logro sentó un precedente para otras OSCs en el continente. TILAC continuó participando en estas reuniones en 2004, 2005 y 2006. Y los informes finales del Comité tuvieron en cuenta los hallazgos de las organizaciones de TILAC.

*“En el marco del Mecanismo de Seguimiento de la CICC, los aportes realizados por las organizaciones de la sociedad civil - tanto a través de sus informes escritos como de las exposiciones de sus representantes en las reuniones del Comité - han resultado de crucial importancia y de enorme utilidad. Cuando analizamos el cumplimiento de los países, los expertos hemos tomado muy en cuenta las opiniones de las OSCs que han demostrado, a través de reportes realizados con calidad técnica, una notable voluntad de colaboración”, Néstor Baragli, experto titular de la República Argentina ante el Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la CICC.*

Pero como la agenda anticorrupción va más allá de la esfera de la OEA, la red TILAC presentó recomendaciones y documentos en otros foros regionales:

*“Uno de los mayores desafíos es identificar a los actores relevantes que podían llevar a cabo las reformas necesarias. Las OSCs que participaban en la red identificaron qué oficinas de gobierno eran las que tomaban las decisiones en los temas anticorrupción y desde la coordinación identificamos otros encuentros, tales como el Foro Global Anticorrupción en Brasil y el Taller Regional organizado por la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción desarrollada en Buenos Aires”, Miguel Peñalillo, ex coordinador del Programa de Convenciones Anticorrupción, Transparencia Internacional.*

## El desarrollo de herramientas de incidencia para las organizaciones de la sociedad civil

Una vez que el Mecanismo de Seguimiento estuvo en marcha y se vio a la red como a una red regional que lideraba el trabajo de las convenciones en la región, TILAC decidió buscar fondos para seguir fortaleciendo el trabajo realizado en el nivel local.

Liderado por una Secretaría Internacional en Berlín, pero en consulta con todos los miembros de la red TILAC, se presentó una propuesta para desarrollar herramientas de incidencia para colaborar con las OSCs a nivel nacional. El Open Society Institute apoyó este programa desde octubre de 2004 con los siguientes objetivos específicos<sup>37</sup>:

---

<sup>35</sup> La OEA, según el Informe de Buenos Aires, define la participación de las organizaciones de la sociedad civil en las actividades del Comité. Las modalidades de participación son las siguientes: 1. Presentación de documentos en el proceso de definición de la metodología y cuestionario; 2. Presentación de documentos con información sobre la implementación de las provisiones seleccionadas de la Convención; 3. Presentación de propuestas en relación con los temas de interés colectivo; 4. Presentaciones verbales, en las reuniones del Comité, sobre documentos que ya se han presentado en temas de interés colectivo; 5. Reuniones informales con organizaciones de la sociedad civil dentro del marco de las reuniones del Comité.

<sup>36</sup> La primera ronda de evaluaciones (fase 1) se centra en los Artículos III (medidas preventivas), XIV (cooperación técnica) y XVII (autoridades centrales). Hasta ahora, el Comité de Expertos ha revisado a Colombia, Nicaragua, Paraguay y Argentina (todos en 2003); Uruguay, Ecuador, Chile, Panamá, Costa Rica, Bolivia, Perú, Venezuela, México, Trinidad y Tobago, Honduras, El Salvador, República Dominicana y las Bahamas (todos en 2004); Canadá, Estados Unidos, Jamaica, Guatemala, Guyana, San Vicente, las Granadinas, Grenada, Surinam, Brasil y Belice (2005).

<sup>37</sup> Transparencia Internacional, Propuesta para el programa de la Convención 2004-05, Berlín, 2004.

- Crear y promover herramientas de incidencia para colaborar con las campañas de la sociedad civil
- Desarrollar una herramienta de monitoreo única, capaz de proveer puntos de referencia y una evaluación del proceso de la implementación de las Convenciones de ONU y de la OEA en áreas clave
- Estimular y apoyar a los miembros de TILAC, a otras organizaciones y a actores relevantes en la región (periodistas, parlamentarios, empresarios, funcionarios públicos, etc.) para llevar adelante campañas anticorrupción
- Promover la transparencia y calidad técnica en los informes oficiales de los países y promover la utilización de las recomendaciones de los expertos como una plataforma para las reformas
- Fortalecer la red anticorrupción en la región al reforzar la cooperación de la sociedad civil a nivel país y región y al involucrar a nuevos socios

### Herramientas para trabajar en convenciones internacionales

Algunas de las herramientas desarrolladas por la red que pueden ser útiles para otras redes de OSCs incluyen:

- Guía de las Convenciones de la ONU y de la OEA, disponible en: [http://www.transparency.org/content/download/6978/42645/file/Guide\\_Conventions\\_Americas.pdf](http://www.transparency.org/content/download/6978/42645/file/Guide_Conventions_Americas.pdf)
- Página de Internet de las Convenciones de las Américas: [http://www.transparency.org/regional\\_pages/americas/conventions](http://www.transparency.org/regional_pages/americas/conventions)
- Convención de OEA/ONU integrada con reportes para la implementación: [http://www.transparency.org/regional\\_pages/americas/conventions/report\\_card](http://www.transparency.org/regional_pages/americas/conventions/report_card)

## Organización de la red

⋮

⋮

⋮

Desafíos: Lograr buena gobernabilidad interna / Fortalecer un liderazgo sano

### Estructura general de la red TILAC

Desde 2001, la red TILAC ha estado llevando a cabo programas regionales en temas de contrataciones públicas, financiamiento político y convenciones anticorrupción. Esta estructura regional dio la oportunidad de desarrollar actividades en la esfera de la OEA e implicó un cambio importante en la estructura de la red ya que en el ámbito hemisférico, la red ya no sólo sería latinoamericana sino que contaría con los aportes de los capítulos de Estados Unidos y Canadá, dando así el carácter continental al trabajo en red.

Con esta nueva conformación, TI en las Américas (esto es con los Estados Unidos y Canadá) estableció un grupo de trabajo con participantes de diferentes capítulos nacionales<sup>38</sup> para apoyar y fortalecer la estrategia regional de la CICC.

Aún así, los programas llevados a cabo por la red regional estaban gestionados por el departamento de las Américas en la Secretaría de TI (TI-S) en Berlín. Al mismo tiempo, todos los programas regionales tenían un coordinador regional establecido a nivel país. Esta experiencia resultó ser exitosa ya que permitió una proximidad y presencia regional más fuerte, incrementó el sentimiento de pertenencia de los capítulos nacionales y aseguró un mejor intercambio de experiencias entre los miembros. La coordinación general del departamento de las Américas aseguró el nexo óptimo con el programa y garantizó los recursos necesarios para que los capítulos nacionales llevaran adelante tanto las actividades regionales como locales.

El Programa de Convenciones del departamento de las Américas era liderado por un coordinador de programa con base en Chile. Además, el programa contaba con una persona con una dedicación del 25% con base en EEUU que

<sup>38</sup> El primer grupo de trabajo estaba integrado por miembros de los capítulos nacionales de México, Ecuador, Argentina y EEUU.

servió como un nexo estratégico con la OEA y otras instituciones internacionales con base en los Estados Unidos. Y también estaba apoyado por un oficial de comunicaciones del departamento de las Américas.

## Oportunidades y logros en la arena de la política regional

Luego de la firma y ratificación de la CICC, la lucha contra la corrupción ganaba una posición prominente en la agenda interamericana. Otras redes regionales que monitoreaban el cumplimiento de los mandatos de las Cumbres de las Américas se empezaron a interesar por el tema y TILAC fue invitado a dirigir un ejercicio de monitoreo regional sobre los acuerdos de transparencia establecidos por las Cumbres.

La declaración de Quito -que resultó de la Asamblea General de la OEA en Ecuador en junio de 2004- hizo especial hincapié en la lucha contra la corrupción y reforzó el compromiso de los gobiernos con la CICC. A partir de la participación en estos foros intergubernamentales, se ve que el tema de la lucha contra la corrupción está encontrando el camino dentro de la agenda de una amplia gama de redes<sup>39</sup> y organizaciones de la sociedad civil que trabajan en temas hemisféricos, incrementando el número de socios potenciales para un esfuerzo más exhaustivo en esta lucha.

La Convención de la ONU contra la Corrupción<sup>40</sup>, que se abrió a la firma en diciembre de 2003 en Mérida, México, y que hasta el momento ha sido firmada por 140 Estados y ratificada por 70<sup>41</sup>, refuerza y desarrolla aún más muchos aspectos ya contenidos en la Convención de la OEA. También cubre una gama de áreas nuevas tales como corrupción en el sector privado, la recuperación de activos y la corrupción política. Así, el trabajo realizado a nivel de la

OEA fue una importante motivación para el establecimiento de estándares y agendas anticorrupción globales. Una muestra de esto fue el hecho de que la Convención de la ONU se firmó en un país latinoamericano.

## La toma de decisiones dentro de la red

Desafíos: Acceder a los gobiernos / Coordinar y unir a los miembros / Comunicarse en forma efectiva dentro de las relaciones estratégicas

El grupo de trabajo establecido dentro de la red TILAC jugó un rol importante en el proceso de toma de decisiones. La mayoría de las decisiones estratégicas fueron tomadas dentro de este espacio. Este grupo se reunió en varias ocasiones y se mantuvo comunicado por correo electrónico y ocasionalmente por teléfono. Las reuniones sirvieron para definir los objetivos, estrategias y principales actividades que la red perseguiría. Se informaron estas decisiones a otros miembros de la red que luego harían sugerencias y adaptarían estos lineamientos a sus propios contextos. Por ejemplo, una de las cuestiones principales con respecto a la estrategia fue si el informe realizado por los capítulos nacionales tenía que llevarse a cabo en forma independiente o en colaboración con las autoridades gubernamentales. Las particularidades de cada contexto local fueron determinantes para definir qué estrategia finalmente se iba a adoptar.

Este grupo también fue importante para definir la estrategia de las actividades de lobby en el nivel de la OEA. En este sentido, el grupo necesitaba decidir cuál era la mejor estrategia para llegar al Comité de Expertos. ¿Debería la sección de los EEUU contactarlo personalmente aprovechando su proximidad respecto de Washington? ¿Debería la red enviar cartas a los expertos? ¿O deberían combinarse estas

<sup>39</sup> Ejemplos de esto son la Red Interamericana para la Democracia (RID) y Compañeros de las Américas.

<sup>40</sup> [http://www.unodc.org/unodc/en/crime\\_convention\\_corruption.html](http://www.unodc.org/unodc/en/crime_convention_corruption.html)

<sup>41</sup> [http://www.unodc.org/unodc/crime\\_signatures\\_corruption.html](http://www.unodc.org/unodc/crime_signatures_corruption.html)





- **Políticas regionales y locales:** la CICC es un instrumento regional que tiene implicancias a nivel local, pero el rol que los países juegan en el mecanismo de seguimiento tiene implicancias en el desarrollo de actividades. Esta devolución entre los rendimientos de los países y las actividades que pueden implementarse en el mecanismo presenta un importante desafío para los miembros de la red: no sólo es importante hacer lobby para la total implementación de la CICC en el nivel local, sino que también lo es transformar a los expertos en actores comprometidos con la promoción de apertura y efectividad del mecanismo y del funcionamiento del Comité de Expertos.
- **Falta de información y datos:** tanto los informes oficiales como los de la sociedad civil sobre el progreso de la implementación gubernamental de la Convención destacan la falta de datos y de información confiable como un obstáculo para evaluar la aplicación de la legislación introducida por la Convención. La generación de datos confiables y fehacientes es crucial para monitorear el progreso y sostener o contestar las vagas evaluaciones con realidades medidas en forma objetiva y, de este modo, empujar a los gobiernos a que tomen una acción más sólida.

La experiencia de la red TILAC muestra que la legitimidad de la red es un factor clave cuando se interactúa con instituciones internacionales u organismos de gobierno. TILAC pudo involucrarse y pasar a ser parte del proceso de la CICC como un actor legítimo dentro de la OEA. Esta legitimidad derivó del compromiso de las OSCs con los objetivos de la red (en lugar de sólo enfocarse en los objetivos organizacionales propios) que ayudaron a que la red se percibiera como sólida, con propósitos claros y con el apoyo de varias OSCs en la región.

Aunque TILAC incidió para crear un espacio formal para la participación de las OSCs y otras redes en el proceso CICC, no fue exitosa en atraer a otros actores que no fueran parte del movimiento TI. La red TILAC necesita hacer mayores esfuerzos para incluir a otros actores relevantes como parte de este proceso regional. Al hacer esto, la red podría abrir la posibilidad de colaboración con otras redes, atraer

a otros con su propia experiencia y puntos de vista y actuar como un puente entre las voces y las propuestas de la ciudadanía y los procesos de políticas públicas regionales.

## Conclusiones

La experiencia de esta red muestra que la estructura, las estrategias y actividades de una red pueden definirse paso a paso de acuerdo con el contexto político regional.

Es importante resaltar los resultados contundentes de esta red: contribuyó a la ratificación de la Convención, colaboró con el diseño del mecanismo de monitoreo y proveyó ayuda a los capítulos nacionales en el desarrollo de los informes independientes de las OSCs. También aseguró espacios para la participación de las OSCs en el Mecanismo de Seguimiento que sentó un precedente para otras organizaciones en las Américas. Estos logros se cumplieron a través del trabajo intensivo realizado por cada uno de los miembros de la red y con la asistencia estratégica de la Secretaría de TI. La posibilidad de tener el respaldo de una estructura preexistente pudo haber influido en la recaudación de fondos para sostener a la red y a la participación de sus miembros.

Estos resultados se dieron por una combinación de factores:

La red fue capaz de desarrollar una organización y coordinación efectivas que hicieron posible la acción. Como lo mencionaron muchos participantes, la coordinación regional y la ayuda de la Secretaría de TI en Berlín fueron muy valiosas. La coordinación pudo distribuir roles y tareas a las OSCs participantes de la red. También sistematizó la información recolectada y la investigación realizada. Este rol de supervisión de los coordinadores de la red fue beneficioso para cada uno de los participantes: cuando un miembro necesitaba protección o asistencia debido a amenazas políticas o a restricciones económicas, se identificaba la posible solución dentro de otros miembros con más experiencia que se ofrecían voluntariamente a ayudar.

La red TILAC fue efectiva al comprender la importancia de crear nuevos espacios para la participación de la sociedad

civil dentro del desorganizado y complejo proceso político. Pudo alimentar la sensibilidad política y desarrollar nuevos canales de comunicación, no sólo con los gobiernos locales –a través de los miembros de las OSCs– sino también con las estructuras de gobiernos transnacionales.

Tener el financiamiento asegurado por al menos dos años al empezar la red fue un factor que ayudó a que se alcanzaran excelentes resultados. Se planearon y se desarrollaron las acciones sabiendo que había recursos para cada actividad, viaje y producto necesarios. No hubo prácticamente improvisación alguna. Los capítulos nacionales, el Grupo de Trabajo y la Coordinación trabajaron en forma conjunta para articular todas las estrategias para una intervención efectiva en cada oportunidad que se presentaba. Los recursos humanos y económicos estaban comprometidos desde un principio para asegurar una acción efectiva y la implementación política.

## Estudio de caso 4: Red de Conocimientos Comerciales (TKN, por sus siglas en inglés)

<http://www.tradeknowledgenetwork.net/>

La Red de Conocimientos Comerciales (TKN) está formada por la colaboración entre instituciones de investigación de países desarrollados y en vías de desarrollo de África, Asia, Europa y el continente americano. La Red de Conocimientos Comerciales apunta a construir una capacidad de largo plazo para encarar los temas de comercio y desarrollo sustentable en instituciones de investigación, organizaciones no gubernamentales y gobiernos de países en desarrollo a través de una mayor conciencia, conocimiento y comprensión de la problemática. TKN conecta a los miembros de la red y consolida la investigación nueva y existente acerca del comercio y del desarrollo sustentable.

### Antecedentes

La Red de Conocimientos Comerciales (TKN, Trade Knowledge Network) entiende que “las redes de conocimiento se han convertido en mecanismos importantes para coordinar los esfuerzos por identificar las prioridades para la acción en favor del desarrollo sustentable, para emprender investigación conjunta y para comprometer a otros actores con el desarrollo de soluciones viables. Al combinar sus esfuerzos, los miembros de la red pueden tener un impacto mayor en la política y en la práctica que el que tendrían por sí mismos. Desde la perspectiva de los encargados de tomar decisiones en el gobierno y en la industria, las redes de conocimiento simplifican las tareas de búsqueda de información confiable y asesoramiento”<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> [www.tradeknowledgenetwork.net](http://www.tradeknowledgenetwork.net)

TKN es un programa del Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable<sup>43</sup> (IIDS) en Canadá, que se encarga de reunir fondos para sus operaciones. TKN no es una organización independiente o una organización separada, es una red de socios que trabajan juntos en la investigación del comercio.

TKN está apoyada por la Fundación Rockefeller<sup>44</sup>; el Ministerio de Asuntos Exteriores Noruego<sup>45</sup>; el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo<sup>46</sup>; la agencia suiza de cooperación<sup>47</sup>; y la agencia canadiense para el desarrollo internacional<sup>48</sup>.

La necesidad de un análisis empírico más sólido que pueda conectar el comercio con el desarrollo sustentable a nivel nacional en los países en desarrollo fue el incentivo primario para la creación de TKN, que sostiene que “en un mundo donde hay una actividad económica globalizada, con una creciente degradación del medio ambiente e inequidad del ingreso, lograr el desarrollo sustentable dependerá críticamente de entender cómo estas fuerzas se conectan en los niveles doméstico e internacional”<sup>49</sup>.

Con esto en mente, TKN lleva a cabo investigaciones que podrían ayudar a los políticos a conocer qué sectores económicos están en riesgo por el crecimiento de los mercados extranjeros y cómo las industrias podrían mantener su porción del mercado realizando mejoras en el medio ambiente. La evidencia que ellos recolectan está dirigida a demostrar qué elementos del medio ambiente doméstico son vulnerables a degradación a partir de cambios introducidos por el comercio de manera tal que los actores políticos puedan luego entender qué tipos de políticas van a aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

## Los principios de la red

⋮  
⋮  
⋮



**Desafío: Coordinar y unir a los miembros**

Desde su lanzamiento en 1997, el objetivo de TKN ha sido fomentar la capacidad de largo plazo para incorporar el desarrollo sustentable en la práctica y política de comercio nacional, bilateral, regional y multilateral.

La primera fase de TKN empezó en noviembre de 1997, cuando comenzó a encarar muchos temas relacionados con el comercio y el desarrollo. Se seleccionaron los socios de la primera fase teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Amplia representación regional;
- Capacidad de investigación en temas de comercio y desarrollo sustentable;
- Posibilidad de llegada a un auditorio receptivo de las investigaciones entre los políticos, empresarios, institutos de investigación y OSCs; y
- Capacidad de incidencia en el sistema de comercio multilateral del país y en las negociaciones de medio ambiente internacionales<sup>50</sup>.

Los primeros países miembros de TKN fueron Argentina, China, El Salvador, Pakistán, Sudáfrica y Vietnam. Los miembros de la red en estos seis países produjeron investigación empírica de alta calidad y consistente, investigando las conexiones entre comercio y medio ambiente en sus países. En cada país, se utilizaron las investigaciones como

<sup>43</sup> Fundado en 1990, el Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable promueve el desarrollo sustentable a través de la investigación y la efectiva comunicación de los hallazgos. Busca comprometer a los funcionarios, empresarios, ONGs y otros sectores para desarrollar e implementar políticas beneficiosas para la economía global, el medio ambiente global y para el bienestar social. <http://www.iisd.org/>

<sup>44</sup> <http://www.rockfound.org/>

<sup>45</sup> <http://odin.dep.no/ud/engelsk/index-b-n-a.html>

<sup>46</sup> [http://www.idrc.ca/en/ev-1-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-1-201-1-DO_TOPIC.html)

<sup>47</sup> <http://www.deza.ch/index.php?langID=1&userhash=c9025bfeff878416903f71ba3e664dbf>

<sup>48</sup> <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/acdicida.nsf/En/Home>

<sup>49</sup> Historia de la organización: <http://www.tradeknowledgenetwork.net/about/history.asp>

<sup>50</sup> [www.tradeknowledgenetwork.net](http://www.tradeknowledgenetwork.net)



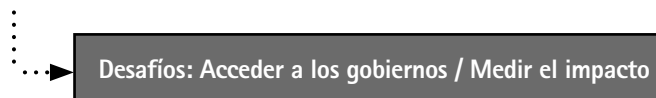
TKN apoya a organizaciones coordinadoras regionales que, en conjunto con TKN deciden en qué temas la región se quiere enfocar y envían propuestas de financiamiento a la Secretaría de TKN. Las organizaciones locales también pueden actuar más allá de la coordinación regional.

Los socios de TKN se comunican entre sí fundamentalmente a través del correo electrónico. Las instituciones socias son las que seleccionan los temas de investigación de TKN basados en qué es más relevante para sus regiones y países específicos.

*“Desde 2002 comprometimos a nuestros socios regionales en el proceso de toma de decisiones, pero es un sistema de gobierno informal. Los socios determinan las cuestiones claves a investigar en cada región y conducen la investigación. Entonces, en el IIDS nosotros desarrollamos metodologías, enfoques y recomendamos a qué involucrados contactar.”* David Boyer, gerente de proyecto en TKN.

Pero estas redes con sistemas de gobierno informales se enfrentan con un desafío importante a la hora de promover sentido de pertenencia entre los miembros de la red global: la realidad virtual prevaleciente de la red implica que mucha gente en diferentes países tiene que reemplazar la interacción cara a cara por una comunicación intensiva y confiable. TKN reconoce que, especialmente cuando gente de diferentes culturas está trabajando en forma conjunta, la “virtualidad” puede ser un problema. Por lo tanto, TKN realiza una reunión cada año en la que trata de reunir a todos.

## La evaluación de la influencia en los políticos



No es fácil determinar el impacto de las redes de investigación en términos de sus programas y políticas. TKN reconoce que es muy difícil medir la influencia que un trabajo

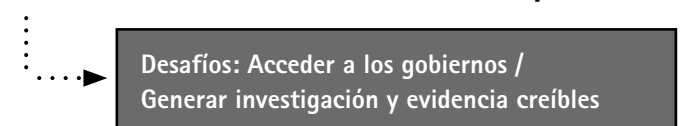
de investigación o una discusión de expertos podría tener sobre la creación de ciertas políticas públicas.

TKN cree que una estrategia posible para ir de los “papeles a las políticas” es acercarse al trabajo en red no sólo para fortalecer el intercambio de conocimiento entre las organizaciones, sino para lograr el compromiso de quienes están encargados de tomar decisiones que serán los receptores de sus trabajos. En este sentido, TKN busca establecer el nexo con los procesos políticos, a fin de fomentar el cambio en el curso de acción para apoyar el desarrollo sustentable. Sin embargo, este objetivo es a menudo difícil de lograr. Como se expresa a continuación:

*“Cuando uno lee un trabajo de investigación, muy rara vez dice ‘¡Ah, esto es cierto, vamos a cambiar la política!’. Una serie de aportes son los que la influyen. Tal vez en el trabajo de incidencia es de ese modo, pero la influencia política de la investigación es un poco más sutil. Nosotros estamos cuestionándonos todo el tiempo cómo vamos a medir el impacto porque los donantes también están preguntándonos cómo nuestro trabajo ha generado cambio.”* David Boyer, gerente de proyecto en TKN.

Intentar ser un interlocutor válido en foros globales, regionales y nacionales es uno de los objetivos que TKN se establece como parte del proceso de influencia en las políticas públicas de comercio. Comprometer a diferentes actores –desde funcionarios de gobierno hasta líderes industriales y empresarios clave– y trabajar con ellos a fin de crear una relación basada en la confianza y en la experiencia también es un medio que TKN utiliza para influir diferentes espacios en los que una política podría diseñarse.

## La atracción del interés de los políticos



TKN cree que la investigación provee una importante capacidad de construir oportunidades que permite a los en-

cargados de tomar decisiones y a los encargados de hacer políticas incorporar temas de desarrollo sustentable dentro de las políticas de comercio y desarrollo.

*“Nosotros no somos una red de incidencia, nosotros hacemos investigación y pretendemos llevar esta investigación a los encargados de tomar decisiones. Es un enfoque más sutil, intentar influir una política a través de la investigación. Cada trabajo desarrollado por nuestros socios se realiza en consulta con los involucrados, como los funcionarios de gobierno, las industrias, las OSCs, para determinar el tema. En cuanto hay un borrador de la investigación, se realiza una reunión de todos los involucrados para discutirlo y así obtener comentarios y, cuando está terminado, lo llevamos a los diferentes foros como la OMC o lo presentamos a los delegados de la OMC en las regiones o en reuniones ministeriales. De manera tal que nuestra incidencia es sobre las personas involucradas.”*

David Boyer, gerente de proyecto en TKN.

Los socios que han estado involucrados desde los comienzos de la red han podido ver cómo ahora están atrayendo el interés de los gobiernos para consultarlos sobre sus investigaciones, por lo que se han convertido en una fuente confiable para temas específicos. Los socios de TKN están haciendo más trabajo directo con los políticos y eso se considera valioso: ellos ahora están influyendo políticas concretas a través de su investigación. Los socios también están obteniendo más contratos con, por ejemplo, el Banco Mundial y otras instituciones internacionales para hacer investigación. Este logro se alinea con la principal recomendación hecha por los socios de la red de la Fase I de evaluación. Esta evaluación marcó varias áreas clave de necesidad de cambio:

- Se tomaba como un hecho que se necesitaba más capacidad de construcción para que los políticos gubernamentales se volvieran más conscientes de la importancia de un desarrollo más integrado de política de comercio;

- Se señalaba que los políticos se beneficiarían con las recomendaciones que se desprenden de las investigaciones;
- Se notaba que se necesitaba más trabajo para establecer redes fuertes de organizaciones interesadas en las cuestiones nacionales<sup>51</sup>.

Una vez que los socios de TKN se convirtieron en una fuente confiable en términos de su investigación, los gobiernos empezaron a buscar su devolución en áreas específicas. Los socios TKN desarrollaron una metodología participativa que invitaba a los diferentes actores involucrados a discutir los hallazgos de la investigación para luego hacer recomendaciones de políticas públicas. Esta metodología fue recibida de muy buen grado por los actores involucrados.

*“En Chile realizaron una investigación sobre turismo y desarrollo sustentable, y a partir de los resultados realizaron un taller con los miembros del gobierno que trabajaban en turismo o en algunas industrias y compañías de turismo; este taller resultó en la creación de un comité nacional que ahora tiene la misión de ver al sector turístico de un modo más sustentable.”* David Boyer, gerente de proyecto en TKN.

## A la pesca del objetivo: una historia de impacto político a nivel nacional



**Desafío: Comunicarse de forma efectiva dentro de las relaciones estratégicas**

TKN ha mostrado las ventajas de reconocer al trabajo en red como una herramienta necesaria y efectiva para el desarrollo sustentable a través de la intervención del IIDS en la discusión sobre la acuicultura en Vietnam.

<sup>51</sup> <http://www.tradeknowledgenetwork.net/about/history.asp>

La pesca es el sector económico de crecimiento más acelerado en Vietnam. No obstante, era difícil para la industria de pesca a mar abierto obtener resultados satisfactorios debido a los métodos de pesca destructivos y excesivos en la costa cercana. Las autoridades gubernamentales han promovido la acuicultura como una fuente alternativa de ingresos en las áreas más pobres de la región y han fomentado la pesca a mar abierto, pero se han enfrentado con condiciones adversas del medio ambiente que obstaculizaban la producción.

El enfoque de TKN para instalar capacidades en temas de comercio y desarrollo sustentable en Vietnam fue conducida en sociedad con UICN<sup>52</sup> e identificó al desarrollo sustentable del sector exportador pesquero como el principal campo de acción.

En 2002, TKN llevó a cabo varias investigaciones, realizó talleres de trabajo y una conferencia sobre comercio internacional que ayudó a la interacción entre los investigadores, los expertos de gobierno y otros beneficiarios que juntos desarrollaron la formulación del proyecto de investigación: “Expandiendo la acuicultura de camarones en la tierra arenosa en Vietnam: desafíos y oportunidades”<sup>53</sup>. Esta metodología participativa fue muy importante para que todos los involucrados en el proyecto se sintieran parte de él.

Los objetivos principales, como se describen en el informe, fueron examinar las oportunidades y desafíos potenciales de la acuicultura en Vietnam en tres áreas: lograr crecimiento económico, contribuir a la integridad ambiental y fomentar el desarrollo en las áreas pobres del país. Para lograr estos objetivos, el proyecto tuvo la ayuda del Ministerio de Pesca y del Ministerio de Comercio.

La investigación apuntó a resolver dos cuestiones principales: ¿puede la acuicultura ser sustentable desde el punto de vista ambientalista y al mismo tiempo fomentar el desarrollo rural? ¿Puede potencialmente pasar a ser sustentable a través del comercio internacional?.

Los resultados del estudio se presentaron en un taller en la provincia de Ninh Thuan en 2002, donde los políticos y los investigadores se reunieron para discutir los principales hallazgos. El debate y las recomendaciones resultantes fueron una contribución importante en el diseño de política en la industria de Vietnam.

TKN cree que esta investigación, junto con otras realizadas por las comunidades académicas vietnamitas y otras instituciones de investigación regional, han influido en la política porque han dado como resultado un cambio de la ley en Vietnam y de su política con respecto a los términos y condiciones para permitir la acuicultura de camarones en estas áreas.

## Fortalecimiento de relaciones dentro de la red

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

Desafíos: nutrir la participación y el compromiso / Desarrollar una capacidad directa de influencia

El compromiso de trabajo en red es muy a menudo difícil de sostener. No porque los socios no quieran hacerlo o porque no se sientan parte de una red, sino por otras cuestiones relacionadas al intercambio de información y comunicación.

*“Nosotros intentamos hacer una red pero de hecho la red fue lo más difícil de lograr. En un principio, los socios hacían investigaciones que se enfocaban en lo nacional y no había muchas razones tangibles para cooperar entre los miembros. Lo entendimos y ahora hemos empezado a desarrollar temas de investigación que puedan involucrar a más de un país. Por ejemplo, cuando Chile*

<sup>52</sup> UICN, la Unión Mundial para la Naturaleza (The World Conservation Union) es la red más importante y más grande de conservación del mundo. La Unión reúne a 82 Estados, 111 agencias gubernamentales, más de 800 ONGs y alrededor de 10 000 científicos y expertos de 181 países en una única sociedad global. La misión de la Unión es influenciar, alentar y asistir a las sociedades del mundo para conservar la integridad y diversidad de la naturaleza, y asegurar que la explotación de los recursos naturales sea equitativa y ecológicamente sustentable. Para mayor información remitirse a [www.iucn.org](http://www.iucn.org)

<sup>53</sup> Expandiendo la Agricultura del Camarón en Tierras Arenosas de Vietnam: Desafíos y Oportunidades (Expanding Shrimp Aquaculture in Sandy Land in Vietnam: Challenges and Opportunities), IISD, IUCN, Vietnam, 2003.



*estaba haciendo la investigación sobre turismo, nosotros sabíamos que en Santa Lucía se estaba llevando a cabo una investigación sobre comercio y turismo, entonces ellos cooperaron, revisaron cada uno los artículos de los otros y de este modo la información y el conocimiento se transfirió y esto enriqueció a la red.” David Boyer, gerente de proyecto en TKN.*

La Secretaría de TKN juega un rol importante al tratar de motivar a los miembros para que intercambien conocimiento e información:

*“Al ser una red de conocimiento es como que uno asume que la gente va a enviar cosas en forma automática a los miembros de la red y demás, pero esto no se está dando (...) somos nosotros los que proveemos la información porque queremos alimentar a la red, pero no es una red de auto respuesta que sigue sola sin que nosotros la empujemos.” David Boyer, gerente de proyecto en TKN.*

## Perspectiva regional

El enfoque regional, sin embargo, ayuda a crear sentimiento de pertenencia a la red, pero no todas las regiones pueden funcionar de este modo. Pakistán, Nepal y Bangladesh tienen situaciones de mercado similares y es por ello que los socios han desarrollado una investigación, no sólo con un foco nacional, sino también con una perspectiva regional. Este enfoque regional fue importante, por ejemplo, para influir a los delegados de la OMC en la reunión en Hong Kong en 2005. El socio TKN en Nepal realizó una presentación conjunta como la región del Sudeste Asiático con la perspectiva de cada uno de los países.

TKN entendió que este nuevo enfoque era el camino indicado para seguir y ahora están tratando de establecer conexiones entre investigación y oportunidades regionales para que los socios puedan trabajar juntos y ayudar a fortalecer la red.

## Las redes como proveedoras de capacidad

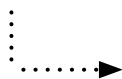
Los socios locales de TKN reconocen varios beneficios de ser parte de una red.

Una, por supuesto, es el apoyo financiero. TKN apoya la investigación en áreas nuevas en las que es más difícil encontrar otros donantes que comprometan sus recursos. TKN entiende que en el trabajo relacionado con la investigación es más fácil conseguir fondos para los grandes profesores o académicos que para los investigadores jóvenes: esta es la razón por la que ellos apoyan a estos investigadores emergentes que no tienen las mismas oportunidades de hacer investigación que pueda llegar a la arena global.

El segundo punto más importante que ven como un beneficio de pertenecer a la red es la habilidad de participar en los foros globales. TKN por lo general apoya la participación de alrededor de siete u ocho socios de todo el mundo para que asistan a las reuniones de la OMC. Siempre hay una preparación para estas reuniones y, por lo general, TKN provee los contactos y presenta a sus socios las personas clave en estas reuniones. TKN entiende que esto es una parte del trabajo de construcción de capacidad que la Secretaría lleva a cabo y que es muy importante para los socios porque les permite acercarse un poco más a las prácticas y políticas globales influyentes.

*“La reputación del IIDS sirvió en un principio para entrar en los foros globales. En la primera reunión, los socios estaban muy nerviosos de estar relacionándose con los delegados de la OMC. Nunca habían hecho algo así, pero eso sirvió como una oportunidad para dejar capacidad instalada porque ahora están ansiosos por contactarse con los delegados nacionales y se sienten mucho más cómodos de ir al foro internacional y de comprometerse con gente de otros países y de otros gobiernos. Por lo tanto, TKN trabaja en dejar capacidad instalada para hacer una buena investigación sobre política pública pero también para estar en contacto con políticos y para ser capaces de incidir en el contexto nacional, regional e internacional.” David Boyer, gerente de proyecto en TKN.*

## La mirada puesta en la sustentabilidad



Desafío: asegurar el financiamiento y la sustentabilidad

TKN ha desarrollado varios mecanismos para financiar a los socios. IIDS busca fondos y luego TKN abre un llamado a propuestas o determina los temas que los socios pueden desarrollar y les pide que presenten sus propuestas. Este segundo mecanismo tiende a comprometer a diferentes involucrados desde el principio del proyecto.

Incluso considerando que los recursos pueden variar (desde U\$S 500.000 en 1997 a U\$S 250.000 en 2006), siempre es difícil obtener los fondos necesarios para todos los proyectos.

*“Los donantes tienden a mirar a la próxima cosa nueva. Ellos quiere financiar un programa por 2 años y luego quieren algo nuevo. Obtener el financiamiento institucional es muy difícil. Como tenemos más miembros, necesitamos más financiamiento, pero esto ha sido bastante desafiante.”* David Boyer, gerente de proyecto en TKN.

Participando en diferentes foros y comunicándose con la comunidad donante, TKN está en el proceso de explicar que existe una necesidad de realizar más en el campo de la investigación para el desarrollo. El enfoque regional y la interrelación de la investigación alrededor del mundo es un aspecto que TKN está considerando enfatizar a fin de atraer a la comunidad donante. Sin embargo, es un proceso en curso y no hay evidencia de que este enfoque sea más efectivo.

## Conclusiones

TKN es única en el sentido que permite a sus socios convertirse en una fuente confiable de investigación en temas específicos al punto de atraer el interés de los gobiernos y otras organizaciones internacionales. Ha desarrollado un mecanismo muy específico para influir en las políticas públicas a través de la investigación que desarrolla en consulta con los diferentes involucrados, tales como funcionarios de gobierno, industrias y OSCs.

Al mismo tiempo, TKN fue exitosa en apoyar la investigación en áreas innovadoras en las que es más difícil encontrar donantes que comprometan recursos. Esta metodología vanguardista le permite a TKN involucrarse con la última investigación emergente e intentar poner todas estas ideas innovadoras en práctica.

Sin embargo, TKN todavía necesita promover un mayor sentimiento de pertenencia entre sus miembros. Las redes globales que basan su trabajo en la comunicación virtual tienen que aprender a reemplazar la interacción cara a cara por mayor confianza y compromiso. TKN intenta superar esta debilidad promoviendo un liderazgo fuerte desde la Secretaría central para fortalecer los lazos entre los socios nacionales.

Por otra parte, TKN enfrenta la necesidad de superar el rol primario que la Secretaría asume en la dimensión financiera de la red. Los socios no han sido exitosos en atraer sus propios fondos para apoyar las actividades y la investigación y esto los hace dependientes de la capacidad financiera de la Secretaría para buscar nuevos donantes y recursos.



## CAPÍTULO 3: Construyendo un camino para llegar hasta allí

El Capítulo 1 allanó el camino para comprender las fortalezas, amenazas y oportunidades, así como también los desafíos de una red regional o global que apunta a incidir en políticas. Luego, se han estudiado algunas redes específicas y su funcionamiento con el objetivo de ilustrar cómo interactúan estas fuerzas y los desafíos, y cómo están conectados con los procesos de incidencia. Los casos demuestran que hay varias formas para encarar el proceso de impacto de las políticas: diversas estrategias y relaciones con agentes políticos, diferentes maneras de asegurar fondos y coordinar la acción colectiva de los miembros, etc. También es posible sacar conclusiones de los casos de estudio que ayuden a pensar posibles prácticas para reforzar el impacto en las políticas.

Basándonos en la investigación anterior, se considera que hay margen para mejorar la capacidad de las redes globales y regionales de incidir en políticas. Las redes pueden ir más allá en cuanto a la forma y profundidad de la incidencia a medida que aumenta su conocimiento sobre cómo enfrentar sus continuos desafíos, al construir sobre sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades. Además, pueden reforzar sus prácticas y comportamientos internos para así comprender mejor el contexto en el cual ellas operan (amenazas y oportunidades) y trabajar juntas para generar nuevos mecanismos para su participación en procesos de políticas globales.

Por lo tanto, en este capítulo, el objetivo es suministrar a las redes un conjunto de herramientas, ejercicios, guías y consejos que puedan serles útiles en la construcción e implementación de un plan de incidencia política.

Es por eso que seguimos un enfoque de paso a paso para cubrir los diversos aspectos a tener en cuenta a la hora de pensar cómo fortalecer el impacto. Para planear cómo llegar a un lugar acordado y qué decisiones tomar, se requiere participación, liderazgo, coordinación y compromiso. Al trabajar en equipo y generar un espacio para el debate y la interacción, los miembros pueden desarrollar respuestas más efectivas y fructíferas ante las siguientes preguntas:

1. Punto de partida: ¿Qué entendemos por incidencia política?
2. ¿En qué intentamos incidir específicamente?
3. Reconociendo la interdependencia: ¿con quién deberíamos trabajar?
4. ¿Qué proponemos?
5. ¿Cómo vamos a hacerlo?
6. ¿Qué necesitamos para hacerlo?
7. ¿Cómo nos adaptamos y nos ajustamos?
8. ¿Cuándo y cómo evaluaremos nuestro trabajo?

A continuación ofrecemos algunos elementos para facilitar el proceso de responder estas preguntas, y contribuir con algunos ejercicios o herramientas que pueden ayudar a los miembros a encontrar maneras prácticas para alcanzar el consenso sobre ellas. Naturalmente, cada red, dependiendo de su estructura, filosofía, motivaciones y recursos, va a desarrollar sus propias respuestas. Nosotros esperamos colaborar para que implementen mejores decisiones y prácticas para alcanzar el desafiante objetivo de la incidencia en políticas globales.

### 1. Punto de partida: ¿Qué entendemos por incidencia política?

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

⋮

Desafíos relacionados: Desarrollar capacidad de incidencia directa / Fortalecer un liderazgo positivo

Este manual intenta ayudar a las redes a aumentar su capacidad de incidencia en políticas públicas regionales y/o globales y en los procesos de elaboración de las políticas. No obstante, antes de proveer algunas guías, metodologías, herramientas e ideas sobre cómo llevar a cabo un proceso de incidencia específico, necesitamos atender un problema muy frecuente dentro de las redes: ¿Qué queremos decir con incidir sobre las políticas? ¿Cuáles son nuestras expectativas sobre el proceso y los resultados de nuestros esfuerzos? ¿Conocemos cuáles son nuestros objetivos?

No es un ejercicio fácil alcanzar un consenso sobre los objetivos de las políticas de las redes; esto requiere trabajar en la gobernanza interna de las redes. Uno de los principales desafíos es mantener el equilibrio entre los procesos y los resultados: como se mencionó en el capítulo 2, la necesidad de resultados directos, concretos y rápidos, que puedan ser medidos y publicados. A menudo se enfrenta con la necesidad de asegurar una participación amplia, con consultas e inclusión de las voces y grupos tradicionalmente excluidos dentro de las redes. Por ejemplo, cuando una de las principales razones para unirse a una red es promover procesos de políticas participativas inclusivas y abiertas, el énfasis que se da al proceso puede responder a una creencia en la necesidad de trabajar en cómo se realiza el proceso de incidencia mismo. Acuerdos claros sobre cómo alcanzar un equilibrio entre qué hacer y cómo hacerlo van a jugar un rol fundamental en la manera de operar de las redes para alcanzar sus objetivos.

### Ejercicio 1: ¿Por qué intentamos incidir sobre políticas?

Un ejercicio útil para alcanzar un acuerdo sobre los objetivos de la red es dirigir una discusión presencial o virtual sobre las razones que llevan a las OSCs miembros a participar a través de la red en un proceso de elaboración de políticas específico. Quienes proponen esta discusión necesitan esforzarse seriamente en asegurar que todos los miembros tengan la oportunidad de participar en este proceso para establecer objetivos. Si el ejercicio es más inclusivo, hay mayores oportunidades de que diferentes miembros coordinen sus actividades y recursos y logren la sinergia de sus esfuerzos a futuro.

Los participantes pueden utilizar la siguiente lista (¿Por qué trabajar en red?: Una lista), como una herramienta heurística para expresar sus propios motivos y así detectar cuáles comparten con la mayoría.

### ¿Por qué trabajar en red? Una lista

- **Defender asuntos de interés público.** Por ejemplo: La Alianza Mundial para las Vacunas y la Inmunización - GAVI (Global Alliance for Vaccines and Immunization, [www.gavialliance.org](http://www.gavialliance.org))
- **Facilitar que se escuchen las voces de grupos excluidos.** Por ejemplo: La Comisión Huairou ([www.huairou.org](http://www.huairou.org))
- **Monitorear acuerdos gubernamentales.** Por ejemplo: La Red Internacional para las Políticas de Salud y la Reforma (International Network Health Policy & Reform [www.healthpolicymonitor.org](http://www.healthpolicymonitor.org))
- **Promover procesos de toma de decisiones más abiertos, inclusivos y democráticos.** Por ejemplo: La Red de Confianza en Acción (Trust Net in Action - TIA, [www.trustnetinaction.com](http://www.trustnetinaction.com))
- **Informar a las políticas con investigación y evidencia.** Por ejemplo: La Red de Conocimiento sobre el Comercio - TKN (Trade Knowledge Network, [www.tradeknowledgenetwork.net](http://www.tradeknowledgenetwork.net))
- **Aumentar la conciencia sobre asuntos transnacionales específicos.** Por ejemplo: La Red para las Políticas de Energía Renovable para el Siglo XXI (Renewable Energy Policy Network for the 21st Century - REN21, [www.ren21.net](http://www.ren21.net))

Si las redes son mecanismos para buscar la incidencia política o cambios en la sociedad, entonces los potenciales participantes de las redes necesitan aclarar qué tipo de incidencia o cambio puede alcanzarse de manera realista.

### Ejercicio 2: Análisis del árbol de problemas: ¿Qué intentamos resolver?

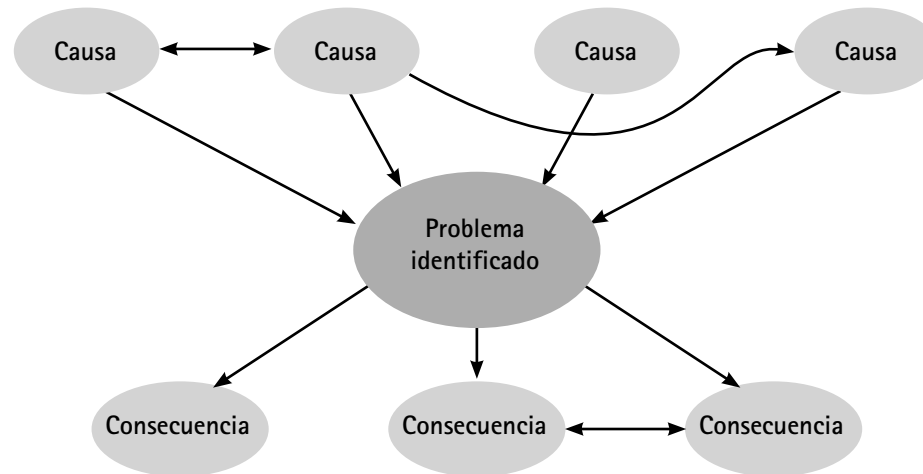
El primer ejercicio permite a los miembros enunciar explícitamente los principios que guiarán sus esfuerzos y motivarán sus futuras acciones. Sin embargo, tales principios generalmente se aplican a campos políticos, económicos o

sociales específicos. La mayoría de las redes globales y regionales están centradas en asuntos específicos: las OSCs se reúnen para promover cambios en áreas como HIV/SIDA, el medio ambiente o la responsabilidad social empresarial.

Al mismo tiempo, las políticas globales y regionales son cursos de acción propuestos que también apuntan a resolver determinados problemas o están dirigidas a necesidades específicas de gobiernos, empresas y de la sociedad civil. Cuando una red intenta incidir sobre políticas existentes o promover nuevas, claramente debería ligar su propuesta a un problema o conjunto de problemas que sean reconocidos por diversos grupos. El vínculo entre la propuesta de la red y los problemas que ayudaría a resolver necesita estar articulado cuidadosamente. Esto requiere un proceso de construcción de consenso dentro de la red sobre

los problemas, causas y consecuencias. Una herramienta útil para realizar esto es el análisis del árbol de problemas.

De acuerdo con Start y Hovland (2004), “el análisis del árbol de problemas (también llamado análisis situacional o simplemente análisis de problemas) ayuda a encontrar soluciones mediante el diseño de un mapa de la anatomía de causa y efecto alrededor de un asunto, de manera similar a un mapa mental, pero con más estructura. El análisis del árbol de problemas se lleva a cabo de una mejor manera cuando se hace en un pequeño grupo focal de entre seis y ocho personas haciendo uso de un rotafolio o transparencias y un proyector. Es importante que puedan sumarse factores a medida que la conversación progresa. El primer paso es discutir y acordar cuál es el problema que hay que analizar”.



### ¿Por qué realizar un análisis del árbol de problemas?

- El problema puede fragmentarse en partes más pequeñas y fáciles de manejar. Esto permite dar una más clara prioridad a los factores y ayuda a centrarse en los objetivos;
- Hay una mejor comprensión del problema y sus causas, que a menudo están interconectadas e incluso son contradictorias. Este es el primer paso para buscar soluciones ‘win-win’, en las que nadie pierde;
- Identifica los asuntos y argumentos, y puede ayudar a definir quién y qué actores políticos y procesos están en cada nivel;
- Ayuda a determinar si se necesita más información, evidencia o recursos para construir una solución más convincente y sólida;
- Los asuntos actuales –en lugar de los asuntos pasados o futuros– son identificados y tratados;
- El proceso de análisis a menudo ayuda a construir una visión compartida sobre la comprensión, el propósito y la acción.



- Promover reformas en políticas existentes
- Ayudar a implementar políticas
- Monitorear políticas
- Evaluar políticas

Los objetivos van a variar dependiendo del problema o los aspectos del problema que hayan sido seleccionados previamente mediante el análisis de árbol de problemas. Los objetivos también pueden ser pulidos de acuerdo con las siguientes variables:

1. **Asuntos:** ¿debería la red reducir su espectro temático, como por ejemplo, centrarse en monitorear un ODM (Objetivo de Desarrollo del Milenio) en lugar de intentar incidir en políticas a favor de los pobres en general?
2. **Tiempo:** ¿debería la red concentrar sus esfuerzos en eventos específicos como conferencias, mesas redondas o cumbres, como por ejemplo promoviendo el compromiso gubernamental para incluir la participación de OSCs a través de mecanismos formales y explícitos en la Conferencia de la Comunidad de Democracias en 2007, en Bamako, Malí?
3. **Tipo de cambio:** ¿debería la red intentar influir en una política específica, o debería dirigir sus esfuerzos hacia un aspecto de esta incidencia, tal como promover cambios en las actitudes y comportamientos de los formuladores de políticas? ¿Se trata de un cambio de políticas, un cambio institucional o un cambio cultural?
4. **Agentes de las políticas:** ¿debería la red dirigir sus propuestas a grupos específicos de formuladores de políticas, como, por ejemplo, la Campaña Global contra la Pobreza (GCAP, Global Call against Poverty) apuntando al G8?

Finalmente, como sostienen McKinley y Baltazar (2005), además de establecer el objetivo principal, la red también puede establecer objetivos secundarios, tanto internos como externos, que pueden ser alcanzados en simultáneo o más allá del éxito o fracaso del objetivo primario. Los objetivos secundarios pueden incluir, entre otras cosas:

- Establecer nuevas alianzas con actores relevantes, tales como los medios de comunicación
- Aumentar el reconocimiento del valor de la red por parte de los formuladores de políticas
- Aumentar la participación de grupos tradicionalmente excluidos en el proceso de formulación de políticas (mujeres, indígenas, campesinos pobres, jóvenes, etc.)
- Ganar experiencia al interactuar con el Estado y con organismos internacionales
- Comprometer a nuevos grupos de ciudadanos en los debates sobre políticas
- Enriquecer el cuerpo de conocimiento sobre cómo opera un determinado espacio de políticas o un agente de políticas

### Ejercicio 3: Análisis del campo de fuerzas: ¿Es viable el objetivo de incidencia política que se ha establecido?

#### Análisis del campo de fuerzas

Una vez que la red llega a un acuerdo y define los objetivos principales de incidencia política, debería avanzar en la evaluación de la distancia entre los objetivos iniciales y lo que realmente puede realizarse en el corto plazo, según los recursos internos disponibles para trabajar en ese contexto de fuerzas.

Evaluar la viabilidad de los objetivos establecidos puede ayudar a las redes a reformularlos para poder asegurar una adecuada inversión de sus recursos. A medida que las fuerzas cambian, debería repetirse este ejercicio más de una vez a lo largo del proceso de incidencia en las políticas para asegurar que se tomen las decisiones necesarias a tiempo y que las ventanas de oportunidad puedan ser efectivamente aprovechadas.

Según Start y Hovland (2004) “el análisis del campo de fuerzas se utiliza generalmente para informar la toma de decisiones, particularmente en el planeamiento y en la implementación de programas de cambio de administración en organizaciones. Es un buen método para adquirir una visión amplia de las diferentes fuerzas que actúan en un posible asunto de políticas, y para evaluar sus fuentes de poder y fortalezas.”



## Esbozo detallado del proceso

El análisis del campo de fuerzas se lleva a cabo mejor en pequeños grupos de alrededor de seis u ocho personas haciendo uso de papel rotafolio o transparencias y proyector, de manera tal que todos puedan ver lo que pasa. El primer paso es acordar sobre qué área de cambio se va a discutir. Se la puede describir como un objetivo de política deseado. Luego se redacta una lista de todas las fuerzas que apoyan el cambio, a la izquierda (porque van a conducir el cambio), mientras que las fuerzas que funcionan en contra del cambio van a estar enumeradas en una columna a la derecha (restringiéndolo). Las fuerzas conductoras y las restrictivas deberían ser evaluadas y ordenadas según su “magnitud”, con un rango que va entre “uno” (débil) y “cinco” (fuerte). Al final, es probable que la balanza no quede equilibrada.

A lo largo del proceso debería surgir una rica discusión. Esta es una parte importante del ejercicio y los asuntos clave deberían incluirse a tiempo. Los hallazgos y las ideas podrían surgir al relacionar preocupaciones, problemas, síntomas y soluciones. Es útil registrarlas y revisar dónde hay consenso para actuar. En la incidencia en políticas, el propósito es encontrar maneras para mitigar o reducir las fuerzas restrictivas y capitalizar las fuerzas conductoras.

El análisis del campo de fuerzas es una continuación natural del análisis del árbol de problemas, que a menudo ayuda a identificar objetivos para el cambio de políticas. Luego del análisis del campo de fuerzas, el siguiente paso es el análisis de las partes involucradas, donde se identifica el poder, la influencia y los intereses de los actores involucrados a favor y en contra del cambio.

Fuente: Start y Hovland (2004)

## Ejemplo: OSCs y sus informes ante la Convención Interamericana contra la Corrupción (para más detalles, ver el Estudio de Caso 2)

En 1996 los países miembros de la OEA adoptaron la Convención Interamericana contra la Corrupción. La Convención, que fue el primer documento legal internacional dirigido a este asunto, incluye específicamente el reconocimiento de la importancia de la corrupción a nivel internacional y la necesidad de un instrumento para promover y facilitar la cooperación interestatal para combatirla. Consecuentemente, con esta motivación, se establecieron dos objetivos:

- “Primero, promover y fortalecer el desarrollo de cada una de las partes del Estado como un mecanismo necesario para prevenir, detectar, castigar y erradicar la corrupción.
- Segundo, promover, facilitar y regular la cooperación entre las partes del Estado para asegurar la efectividad de las medidas y las acciones orientadas a prevenir, detectar, castigar y erradicar la corrupción en el desempeño de las funciones públicas y específicamente los actos de corrupción relacionados con esa práctica.”<sup>1</sup>

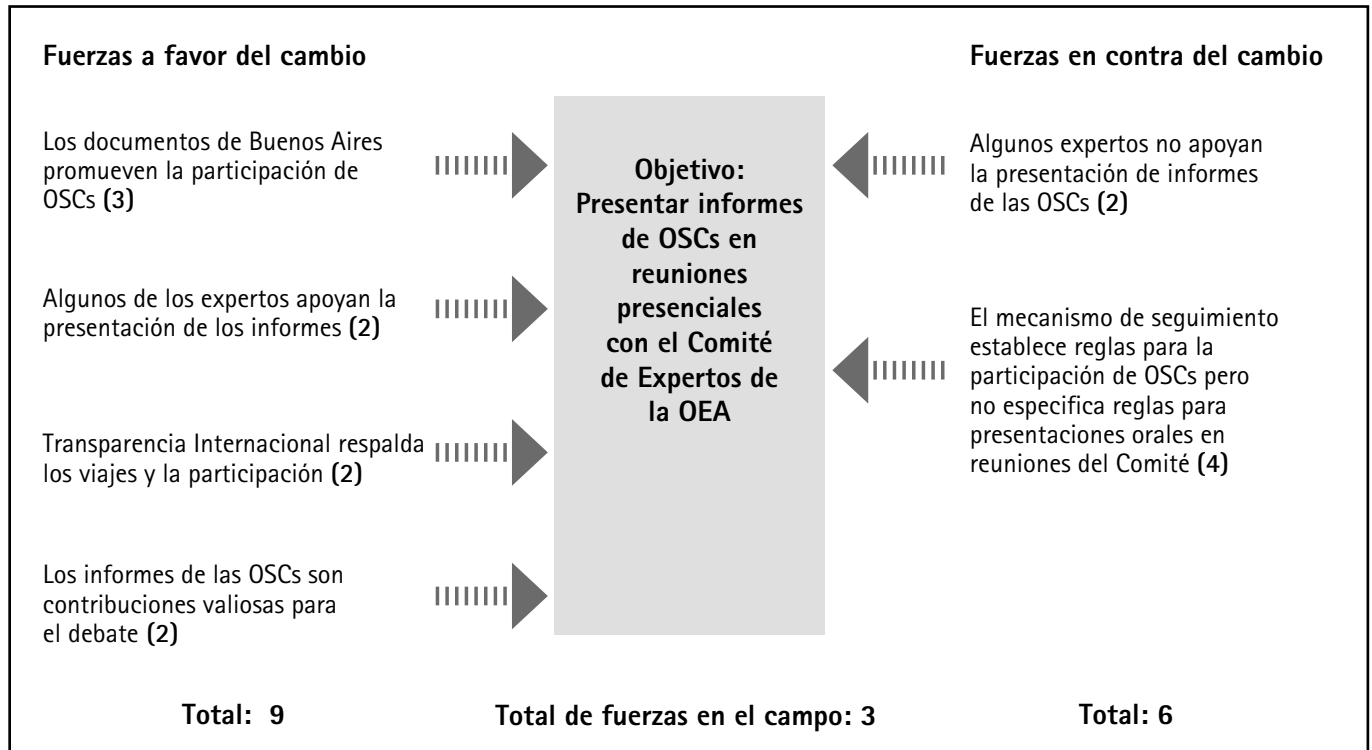
La implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (CIAC) a nivel nacional es monitoreada por los representantes de cada uno de los países en la región (reconocidos como expertos), electos por los gobiernos para presentar los informes oficiales de cada país. El Comité de Expertos está a cargo de la evaluación del cumplimiento nacional de la CIAC a través de un proceso de revisión externa por dichos expertos.

Durante la primera evaluación de los países, en febrero de 2003, un grupo de activistas de organizaciones de la sociedad civil ayudaron a implementar efectivamente la política regional, decididos a producir sus propios informes a nivel nacional. Su objetivo era reunir evidencia adicional, además de los documentos oficiales, para presentar ante el Comité

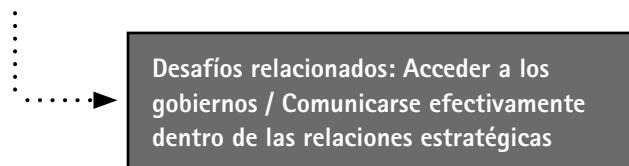
<sup>1</sup> Extraído de <http://www.oas.org/main/main.asp?sLang=E&tsLink=http://www.oas.org/juridico/english/fighcur.html>

de Expertos de la OEA. Las OSCs en la región estaban muy ansiosas por presentar sus informes independientes ante una reunión personal con el Comité, para así mejorar sus oportu-

nidades de interacción e incidencia. Sus posibilidades de alcanzar este objetivo podrían haber sido analizadas teniendo en consideración las siguientes fuerzas:



### 3. Reconociendo la interdependencia: ¿Con quién deberíamos trabajar?



#### Ejercicio 4: Análisis de los actores: ¿Con quién deberíamos trabajar?

Una vez que se definió, refinó y aprobó el objetivo de incidencia política por parte de los miembros de la red, éste servirá

como guía para conducir el análisis de los actores. Este ejercicio consiste en identificar claramente a todos los actores involucrados que tienen intereses y/o recursos que puedan afectar o que puedan ser afectados por un cambio en las políticas. Como se mencionó en la introducción, los diferentes actores intervienen en el proceso de las políticas por diversas razones y utilizando distintos medios. La interdependencia se vuelve más presente cuando los organismos del gobierno, las empresas o las OSCs reflexionan sobre cómo alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, una red debería intentar identificar qué actores pasarían a ser relevantes, quienes podrían ayudar o estorbar en sus esfuerzos por alcanzar ese objetivo y así luego definir qué estrategias seguir con cada una de las partes involucradas. Esto se retoma posteriormente en la estrategia de comunicación.

Generalmente la influencia a nivel global implica la complejidad de trabajar en un proceso de muchos niveles que combina actores nacionales, regionales y globales. Por lo tanto, un completo análisis de los actores debería incluir una investigación minuciosa de personas y organizaciones relevantes involucradas en cada uno de estos niveles. El mapa se enriquece cuando el proceso de elaboración incluye algunos representantes externos de los distintos involucrados que sean confiables para la red, de manera tal que se incluya claramente a todos los actores, intereses y recursos importantes.

Además, el análisis de los actores intenta reflejar el nivel de poder de cada actor, según los recursos, las necesidades y los intereses de otros involucrados. De acuerdo con Mintzberg (1992), las fuentes de poder pueden ser muy diversas (autoridad legal, conocimiento, autoridad moral, habilidades técnicas, etc.) y crecen a medida que sean más esenciales e irremplazables para otros actores implicados.

Esto significa que el poder crece cuando un actor posee más recursos que necesitan otros actores. Sin embargo, es importante resaltar que para conectar los recursos y las necesidades, y para comprender el nivel de poder, también debemos tener en cuenta la habilidad y la voluntad política de cada uno de invertir energías y usar sus recursos para participar en políticas específicas.

Una manera posible de conducir un análisis de actores es enumerar a todos los involucrados de acuerdo con su nivel de toma de decisiones y operaciones; y luego explorar sus intereses y recursos. El siguiente paso es conectar las necesidades y los recursos para así detectar las relaciones de interdependencia sobre las cuales puede construirse el poder. Por ejemplo, si un gobierno nacional firmó un acuerdo que implica una decisión regional que será resistida por varios grupos domésticos, va a necesitar construir legitimidad. Una red de OSCs que incluya a organizaciones de ese país que posean autoridad moral y aceptación social pueden convertirse en un potencial aliado para el gobierno. Así, en este caso la red tiene una fuente de poder que puede utilizar en negociaciones a nivel regional para alcanzar las enmiendas propuestas en las políticas en cuestión.

Para realizar este análisis, los participantes también pueden utilizar el análisis del campo de fuerzas: es altamente probable que algunos actores a favor o en contra del cambio estén fuertemente vinculados con intereses y recursos de los demás involucrados.

A continuación presentamos un análisis de los actores muy simple e imaginario que podría hacer una red de OSCs que quisiera presionar a los gobiernos nacionales para que se interesen en invertir en el presupuesto de salud en políticas de prevención del HIV dirigidas a la población joven:

OBJETIVO DE LA POLÍTICA: PROMOVER LA ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA PREVENCIÓN DE HIV EN POBLACIÓN JOVEN				
NIVEL	INVOLUCRADOS	INTERESES/NECESIDADES	RECURSOS	PODER
Global	Organizaciones internacionales	Garantizar el compromiso de los gobiernos nacionales para el cumplimiento de los derechos de los niños	Presupuesto Reputación y reconocimiento público	Alto
	UNICEF	Convencer a los gobiernos de implementar respuestas globales contra el SIDA para prevenir el HIV	Vínculos con OSCs y formuladores de políticas a nivel nacional	
	UNAIDS	Compromiso de las OSCs en el monitoreo de las políticas	Conocimiento Acceso a los formuladores de políticas	

Regional	Red africana de investigadores relacionados con la prevención del HIV	Promover el uso de evidencia en políticas para la prevención del HIV	Conocimiento sobre estrategias para la prevención del HIV en la región Capacidad para convocar a formuladores de políticas africanos Credibilidad	Medio
	Redes asiáticas que promueven la defensa de los derechos de los niños	Asegurar la realización de los derechos de los niños Hacer más visible la amenaza que el HIV-SIDA presenta para los jóvenes	Alianzas con una amplia selección de OSCs locales Reputación Acceso a los principales medios de comunicación nacionales	Medio
Local	Poder Ejecutivo	Ganar más votos entre la población joven	Presupuesto	Alto
	Parlamento	Ganar más votos entre la población joven	Está oficialmente a cargo de la aprobación del presupuesto, pero su rol efectivo es débil	Medio
	Ministerio Nacional de Salud	Aumentar el presupuesto Prevenir la propagación masiva del HIV	Conocimiento local Equipo especializado en ofrecer cursos sobre el tema Buen acceso al Poder Ejecutivo	Alto
	Ministerio Nacional de Educación	Aumentar el presupuesto Implementar políticas	Conocimiento local Acceso a escuelas Acceso relativo al Poder Ejecutivo	Medio
	OSCs luchando contra el HIV-SIDA	Fortalecer las actividades de prevención Incidir sobre los formuladores de políticas locales	Acceso a las organizaciones comunitarias, escuelas y centros de salud	Bajo
	OSCs promoviendo los derechos de los jóvenes	Fortalecer la promoción de los derechos de los jóvenes Incidir sobre los formuladores de políticas locales	Acceso a los medios de comunicación nacionales Credibilidad	Bajo

## 4. ¿Qué proponemos?

Desafíos relacionados: Coordinar y aglutinar a los miembros / Acceder a los gobiernos / Generar evidencia e investigación creíbles / Comunicarse efectivamente / Desarrollar capacidad directa de incidencia

### La propuesta

El análisis de los actores y del árbol de problemas sirven como plataforma para discutir qué se debe hacer para alcanzar el impacto deseado en las políticas. Sin embargo, hay muchas estrategias y acciones que pueden resultar apropiadas: los miembros pueden coincidir en los fines, pero tal vez no en los medios para alcanzarlos. Una propuesta precisa y detallada que vincule los medios y los fines va a ayudar a la red a identificar mejor cómo puede contribuir al proceso de formulación de políticas. Una propuesta puede ser una recomendación o una iniciativa específica que pueda implementarse para contribuir a resolver un problema o, por lo menos, reducir sus consecuencias negativas.

Una buena propuesta también permitirá a la red construir más legitimidad en cuanto a su participación en el proceso de formulación de las políticas, tanto entre sus miembros como con actores externos. Por lo tanto, la red necesita trabajar sobre una propuesta específica que: 1) responda al problema elegido o a una de sus principales causas o consecuencias; 2) provea contenido a los objetivos específicos que se establecieron para las políticas; 3) se construya teniendo en cuenta los intereses y el nivel de poder de los principales involucrados que deberían comprometerse de alguna forma en el proceso de incidencia política.

Aunque la construcción de consenso alrededor de una propuesta específica sea a veces un proceso largo y cansador, la red justamente puede beneficiarse enormemente de las nuevas perspectivas que traen a la mesa de negociación los distintos miembros. En otras palabras, ciertos atributos intangibles de las redes son importantes para la coherencia y la efectividad en los procesos de consenso:

- Espíritu de descubrimiento y creatividad
- Solidaridad y socialización
- Peso político y relevancia
- Laboratorios para prácticas ciudadanas y democráticas

### Contenidos básicos de la propuesta:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuál es la solución propuesta?
- ¿Cuáles son la evidencia e investigación que respaldan esa solución?
- ¿Qué puede alcanzarse de manera medible por medio de esta solución?
- ¿Cómo puede alcanzarse esto (mecanismos y estrategias)?
- ¿Cómo son las instancias de la toma de decisiones: tiempo, formal vs. informal, programadas vs. improvisadas, etc.?

La formulación de una buena propuesta es fundamental para el planeamiento del proceso de incidencia. Por ende, la red debería invertir un tiempo considerable en diseñar una propuesta sobre la cual se apoyen las posteriores intervenciones. El liderazgo es un factor clave en este ejercicio; los miembros con habilidades para crear consenso probablemente serán los más adecuados para tener un rol protagónico en esta etapa.

Una forma útil de elaborar una propuesta es realizar primero una tormenta de ideas alrededor del problema en cuestión y proponer posibles soluciones. Esto puede hacerse usando el análisis del árbol de problemas y pidiendo a los miembros de la red que adjunten a problemas y causas sus propias propuestas que podrían ayudar a alcanzar el objetivo de las políticas establecido. Aquí es importante pedir a los miembros que construyan un vínculo claro entre las soluciones propuestas y la evidencia recolectada con la investigación, para así respaldar su propuesta. Esto también debería ayudar a la red a detectar si se necesita realizar más investigación o recolectar más datos para crear una propuesta sólida.



## IFRTD y su mecanismo para asegurar la relevancia de la investigación

Uno de los mayores desafíos que enfrenta IFRTD es asegurar que los hallazgos de la investigación sean relevantes para y sean adoptados por los pobres y por las organizaciones que trabajan con ellos. El IFRTD desarrolló una metodología de investigación para desarrollar el sentido de propiedad y mejorar la comunicación en respuesta a estos desafíos. Esta metodología, llamada investigación en red, que fue utilizada por primera vez en el programa de género y transporte 'Equilibrando la Carga', reúne gente de diferentes países o contextos para trabajar en equipo y construir un marco analítico común.

Para enriquecer aún más este conjunto de soluciones, la red también puede decidir iniciar un proceso de consulta más amplio, que incluya a los formuladores de políticas, medios de comunicación, organizaciones políticas locales, académicos, especialistas y otros grupos relevantes que puedan ser afectados por el problema y las posibles acciones que se emprenderán.

Es fundamental que la propuesta tenga en consideración los espacios e instancias actuales y potenciales de procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales) que puedan aprovecharse para alcanzar el objetivo de las políticas: ¿habrá una mesa redonda global o regional en el futuro cercano? ¿Se reúnen frecuentemente los tomadores de decisiones más

importantes en ciertos espacios, como la Asamblea de la ONU, la Cumbre del MERCOSUR o el Parlamento de la UE? Estos espacios serán luego utilizados en el plan de comunicación.

A continuación, para facilitar el proceso de comparación entre caminos posibles para seguir, se va a proponer un formato específico para que los participantes sigan y presenten sus propuestas, así como también acuerden los criterios que se aplicarán para evaluar y seleccionar la propuesta final.

Si se establecen reglas claras sobre cómo se seleccionará la propuesta, se fortalecerá la confianza entre los miembros y, consecuentemente, su compromiso y participación en el futuro. En este sentido, acordar de antemano los criterios de selección de la solución permite fomentar un proceso más abierto y transparente dentro de la red.

### Ejercicio 5: Aplicando criterios para seleccionar y pulir la propuesta

La siguiente tabla de preguntas, extraída de McKinley y Baltazar (2005), puede ayudar a los miembros de la red a seleccionar una propuesta específica, de acuerdo con ciertos criterios. Como se mencionó anteriormente, estos criterios deben ser discutidos y aceptados por todos los miembros antes de proceder con el proceso de selección. La idea es que los miembros asignen un puntaje a cada criterio, dentro de una escala entre 1-5 para cada propuesta. Además, los miembros también asignarán diferente peso a los criterios agregándolos a una u otra columna que multiplica el puntaje de acuerdo con la importancia relativa de cada factor (por ejemplo, 3 muy importante, 2 importante, 1 relativamente importante).

CRITERIO	PROPUESTA # 1	PROPUESTA # 2	PROPUESTA # 3	PUNTAJE	IMPORTANCIA
Genera una opinión pública favorable					
Hay datos y evidencia que surgen de investigaciones serias que apoyan la propuesta					
Puede alcanzarse en el corto/mediano plazo; 3 a 18 meses					

Se identifican los formuladores de políticas que toman decisiones sobre la propuesta					
Es políticamente viable					
Es técnicamente factible (el gobierno debería tener la capacidad real para ejecutarlo)					
Es económicamente factible (los recursos públicos necesarios deberían estar disponibles para su implementación)					
Incluye un cronograma coherente con el procedimiento establecido oficialmente para la toma de decisiones					
Motiva a los miembros de la red					
Contribuye a la formación o fortalecimiento de alianzas o coaliciones					
Estimula la movilización de otros actores					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					

Adaptado de McKinley y Baltazar (2005)

También es importante resaltar que la toma de decisiones grupal es generalmente una tarea difícil. A continuación se presentan algunas guías propuestas en el manual 'Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual' (1999) para ayudar a alcanzar un acuerdo:

- Asegurarse de que todos los que quieran hablar, puedan hacerlo y sientan que su posición ha sido escuchada.
- No abandonar la discusión de un asunto hasta que se haya llegado a una conclusión aceptable para todos.
- Comprender que estar de acuerdo no significa que todos los miembros de la red vayan a respaldar al 100 por ciento esa propuesta, sino que todos apoyan la decisión en principio.
- Estimular a los miembros a no rendirse enseguida para alcanzar el acuerdo, sino a expresar las diferencias de opinión.
- Hacer preguntas y considerar la opinión de todos antes de alcanzar una decisión.

## 5. ¿Cómo vamos a hacerlo? ¿Qué necesitamos?

⋮



Desafíos relacionados: Asegurar financiamiento / Lograr buena gobernabilidad interna / Fortalecer un liderazgo positivo

### 5.1 Las estrategias y actividades

Habiendo alcanzado el consenso sobre la propuesta a promover, debería formarse un equipo para comenzar el siguiente paso del proceso: el diseño de una estrategia que permita a la red promover el compromiso de otros actores para así avanzar en la propuesta. Una estrategia general servirá como plataforma para decidir qué actividades conducir

y para el plan de comunicaciones. Para diseñarla, el equipo debe tener en cuenta la información recolectada y decisiones hechas en las etapas anteriores, tales como:

1. El análisis FODA (además del FODA general producido por la red, ver página 17) puede ser una buena oportunidad para aplicarlo al objetivo específico de incidencia política.
2. El análisis de los actores: intereses y necesidades, recursos y nivel de poder de los actores más importantes.

La estrategia –aunque dirigida por un equipo central– también debería realizarse por medio de un proceso de consulta entre los miembros. Debe estar claramente vinculada con la naturaleza de la propuesta y los miembros probablemente deberán decidir:

- Espacios y momentos específicos para participar e incidir en la política.
- Los actores que serán más relevantes, especialmente evaluando el poder de las estructuras que se pueden observar en el análisis de actores.
- Si trabajar centrados en la interacción con los formuladores de políticas o priorizar el compromiso de un público más amplio.
- La duración y el alcance de la estrategia.

A continuación, presentamos algunas de las estrategias utilizadas más frecuentemente y que a veces se combinan. Aplicando un enfoque multidimensional o complementario que abarque diferentes tipos de intervenciones, la red probablemente aumentará las oportunidades de detectar y responder activamente a los constantes cambios del contexto político. Sin embargo, algunas redes pueden estar restringidas por los recursos disponibles para implementar la estrategia, así que será mejor centrar los esfuerzos en un solo tipo de estrategia. Como veremos a continuación, en el plan de comunicación, cada estrategia implica un universo de relaciones que se mantienen y desarrollan. Las relaciones son dinámicas e interactivas: cuando se desarrollan efectivamente, las relaciones permiten a la red readaptar su

estrategia constantemente y así ganar más consenso. También posibilitan una evaluación más precisa sobre cuán alcanzable es su objetivo.

### Estrategias frecuentes de redes globales

- **Movilización de los actores** (Campaña Para que la Pobreza sea Historia, Make Poverty History Campaign)
- **Demostraciones públicas** (GCAP y los Conciertos del Live 8, Ver Estudio de Caso 1, página 36)
- **Educación y sensibilización** (IFRTD y sus Talleres para Mejorar la Movilidad, ver <http://www.ifrtd.org/>)
- **Coaliciones** (La Campaña Internacional para la Prohibición de las Minas Personales, <http://www.icbl.org/campaign/history>)
- **Amplia cobertura mediática** (WWF, <http://www.wwf.org/>)
- **Participación en comitivas del gobierno o en grupos de trabajo** (La Sociedad África-Canadá y su participación en el Proceso Kimberly de grupos de trabajo en las estadísticas, el monitoreo y la membresía, <http://blooddiamond.pacweb.org/whatpacificdoing/>)
- **Lobby directo con los formuladores de políticas** (TKN y su participación en la OMC, Ver el Caso 4, página 58)
- **Trabajo de red en espacios abiertos para la formulación de políticas** (REN 21 y su objetivo de influir a procesos políticos relevantes, tales como el CSD 14 y 15, las reuniones del G8, UNFCCC, y la revisión de los ODM por la Asamblea General de las Naciones Unidas, <http://www.ren21.net/ren21/goals/policy.asp>.)
- **Acuerdos con gobiernos** (Alianza GAVI, [http://www.gavialliance.org/Support\\_to\\_Country/index.php](http://www.gavialliance.org/Support_to_Country/index.php))
- **Asociación con organizaciones internacionales** (La Comisión Huairou con UNIFEM y UN-HABITAT, <http://www.huairou.org/who/history.html>)
- **Cultivar la "Próxima Generación" de Líderes Políticos** (ver Evian Group abajo en el 6.1)



También es importante definir si se necesitan socios para llevar adelante un cambio. Y si son necesarios, ¿por qué? ¿Aportarán conocimiento, legitimidad, financiamiento o acceso a los tomadores de decisiones?

Una vez que se diseñó la estrategia, el grupo de trabajo puede preguntar a cada miembro cómo podría contribuir con ideas para desarrollar actividades específicas a nivel nacional, y también cómo podría sumarse a actividades conjuntas a nivel regional o global. A esta altura, los miembros deben ser capaces de comprometer algunos recursos (empleados, herramientas de comunicación, contactos, experiencia, etc.) que permitan al equipo de trabajo tener una imagen más clara de lo que puede hacerse sobre la base de los recursos existentes, y evaluar qué necesidades hay para implementar la estrategia completa. Se debería exigir a los miembros que presenten un informe detallado de estas actividades: 1) recursos humanos: quién dentro de la organización es responsable de la conducción de cada actividad y de comunicarse con el grupo coordinador (Secretaría o cualquier mecanismo que centralice y coordine la acción y la información), 2) recursos financieros: si la organización está dispuesta a destinar algunos fondos para apoyar las actividades propuestas, 3) cronograma: detalles de cuándo tendrán lugar las actividades, y 4) vínculos y contactos: con quién va a trabajar la organización, o a quién va a tratar de comprometer por medio de sus actividades.

Al construir este mapa de actividades basado en las contribuciones de diversos miembros, el equipo de trabajo debe detectar si hay otras actividades que necesiten conducción y que requieran un compromiso extra por parte de los miembros o que requieran subcontratar a otros potenciales socios. Al tener una visión más completa, el equipo puede también detectar la brecha entre los recursos existentes y los que son necesarios para implementar integralmente la estrategia. Finalmente, el equipo puede identificar sinergias así como la potencial falta de coordinación entre los miembros. Por lo tanto, después de consultar con los miembros proponiendo algunos recambios en las actividades propuestas, debería elaborar un borrador de plan de trabajo como resultado de este proceso. Este plan de trabajo debería detallar las actividades y recursos disponibles, así como también el tiempo en que todo esto debería ocurrir.



### Más para leer:

Si está interesado en las actividades específicas y las preguntas que pueden ayudar a planear el proceso, se recomienda leer a Creech y Willard, en [http://www.iisd.org/pdf/2001/networks\\_strategic\\_intentions.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_strategic_intentions.pdf), páginas 127-147.

## 5.2 El plan de comunicación

Una vez que se acordaron la propuesta, la estrategia y las actividades para implementar, la red debería dedicarse a discutir y decidir cómo va a involucrar a los actores principales para alcanzar el consenso o, al menos, para evitar conflictos que puedan perjudicar la implementación de la propuesta. En las entrevistas y las encuestas a representantes de OSCs que participan en redes, los factores del éxito o el fracaso identificados han estado fuertemente relacionados con la capacidad de la red para construir relaciones efectivas entre sus miembros y con actores que pueden afectar o ser afectados por la propuesta de cambio. Factores tales como la confianza, credibilidad y reputación, relaciones informales con los formuladores de políticas, acceso a los medios de comunicación y coherencia en los mensajes entre los niveles nacionales y globales dependen, desde un enfoque estratégico, de las comunicaciones.

Por lo tanto, construir un plan de diseminación de la propuesta no sería suficiente si la red quiere lograr un cambio efectivo de las políticas. En cambio, la red debería encarar esta etapa volviendo al análisis inicial de los actores y revisándolo de acuerdo con la propuesta específica para luego definir los intereses y recursos. Esto permitirá a la red clasificar a los involucrados y establecer objetivos de compromiso, estrategias y acciones para cada actor relevante.

Más allá de los objetivos centrales y las actividades, habrá algunas estrategias comunes que se dirijan a diversos actores al mismo tiempo, y que estén vinculadas con la imagen pública y la reputación de la red. Esto significa que un plan completo e integrado de comunicación también debe incluir aspectos de comunicación institucional. Cuestiones

institucionales deberían atender ciertas debilidades ya mencionadas, como la falta de legitimidad o de mecanismos de rendición de cuentas.

### Un plan de comunicaciones es útil para:

- Asegurar cierto nivel de compromiso entre los miembros, en especial en cuanto a los recursos humanos y financieros.
- Construir consenso sobre objetivos, prioridades, responsabilidades y resultados esperados.
- Fomentar la coordinación, la consistencia y la coherencia interna a través de las comunicaciones internas y externas.

### Y sirve como base para:

- La toma de decisiones: guía el trabajo en equipo para alinear sus decisiones; y es una herramienta útil para evaluar los costos de desvíos.
- Ordenar y priorizar las acciones para optimizar la inversión de tiempo y recursos.
- La evaluación interna y externa.

Aprovechando la complementariedad entre los miembros, la producción del plan debería estar a cargo de un grupo especial y selecto que incluya a especialistas en comunicación, así como también a aquellos miembros que

tienen más conocimiento y experiencia en cómo acceder y trabajar con los formuladores de políticas. Este grupo debería diseñar el plan que será propuesto al resto de los miembros, que luego pueden agregar sugerencias y ofrecer recursos (contactos, experiencia, herramientas de comunicación, etc.) de acuerdo con las actividades propuestas.

Es importante resaltar que el plan de comunicación será una plataforma dinámica que habrá que revisar debido a la naturaleza cambiante de las relaciones y los asuntos públicos. Por ejemplo, la red puede convencer a un gobierno nacional de promover la propuesta en una cumbre regional, pero los representantes del gobierno pueden decidir excluir el tema durante el curso de las negociaciones, si les parece que esto los ayudaría a obtener otros beneficios. Una crisis económica regional que esté conectada con la propuesta también puede utilizarse como una ventana de oportunidad para promover una solución en la agenda política.

### Ejercicio 6: Lista de chequeo para antes de escribir un plan

Antes de empezar a elaborar el plan, el equipo de trabajo podría reunirse y discutir el proceso de planificación en sí, para que el resultado final sea más efectivo y viable. Los siguientes aspectos están a menudo relacionados con el potencial de un plan de ser realmente ejecutado:

ASPECTOS A CONSIDERAR	¿QUÉ HACER?
Acuerdo sobre el proceso en sí	El proceso para formular un plan necesita ser aprobado por el resto de los miembros y cualquier otra forma de gobierno que dirija la red (Secretaría, Unidad de Coordinación, etc.).
Participación	Deberían definirse los niveles de participación y responsabilidades dentro del proceso.
Criterio de validación	El equipo de trabajo debería recurrir a planes anteriores, reuniones, y trabajos previos realizados en este campo. También debería investigar qué hacen redes similares en sus comunicaciones, y formular hipótesis máximas y mínimas de trabajo.
Alineación y coordinación	Buscar información sobre los planes y potenciales contribuciones o límites de otros equipos de trabajo de la red tales como los de investigación, administración, recaudación de fondos, etc.
Amenazas impredecibles y oportunidades	Reservar algunos recursos (dinero, tiempo, experiencia) ante el eventual surgimiento de eventos impredecibles.

## Una propuesta para la estructura del plan

La siguiente propuesta de contenidos para la estructura del plan es sólo una de las maneras posibles para organizar las estrategias y las actividades que la red puede implementar; los contenidos pueden adaptarse y modificarse de acuerdo con las necesidades y prioridades de la red y según en su propia coordinación y proceso de toma de decisiones.

Por lo tanto, presentamos algunas herramientas específicas y guías para las secciones más relevantes del plan, debido a sus fuertes vínculos con el FODA y los desafíos de las redes regionales y globales anteriormente presentados. Al proveer herramientas concretas, intentamos alejarnos de un plan de comunicación genérico que pueda encontrarse en la literatura de comunicación corporativa, y buscamos que se ajuste mejor a la realidad organizacional de las redes y sus contextos.

### PLAN DE COMUNICACIÓN

#### Aportes útiles para construir un plan (si están disponibles)

- Plan estratégico de la red
- Análisis FODA
- Diagnóstico de la comunicación (entrevistas con los líderes y coordinadores, análisis de las herramientas comunicacionales existentes, recortes de prensa, etc.)

#### Estructura del plan

1. Visión general
  - a. Información relevante sobre el contexto de formulación de políticas
  - b. Breve descripción de la red y de su propuesta
2. Objetivos de comunicación
3. Estrategias  
Detalle de las estrategias que guiarán la selección de las herramientas comunicacionales y las acciones

4. Mapa de los actores
  - a. Perfil de cada actor: demografía, grupos de referencia, intereses, recursos, hábitos comunicacionales, etc.
  - b. Priorizar a los actores, si es posible
  - c. Clasificar a los actores, si es apropiado
5. Mensajes clave  
Construir consenso sobre cuáles son las posiciones clave y las propuestas que se van a comunicar desde la red. Decidir si debe haber –además de un mensaje general– diferentes mensajes para los diferentes involucrados, o los diversos lugares geográficos, etc.
6. Políticas de comunicación, actividades y herramientas recomendadas
  - a. Organizadas según los actores
  - b. Detección de las sinergias con otras iniciativas y proyectos de la red y sus miembros
7. Cronograma de trabajo (incluye quién es responsable de la implementación de cada actividad propuesta)
8. Presupuesto
9. Evaluación  
Indicadores específicos para medir la efectividad del plan

#### Descifrando el proceso de formulación de políticas:

1. ¿En qué espacio ocurre la decisión?
2. ¿Quién va a decidir sobre la propuesta?
3. ¿Hay mecanismos formales o informales para tomar este tipo de decisiones?
4. ¿Hay un momento en el proceso de toma de decisiones en el que actores externos puedan aportar propuestas y evidencia?
5. ¿Hay canales formales o informales para comunicar las decisiones tomadas?
6. ¿Hay momentos establecidos para discutir y decidir sobre la política específica sobre la que trabaja la red?

La comprensión de los espacios y las instancias para la toma de decisiones es un prerrequisito para llegar a los formuladores de políticas con un mensaje adecuado, en el formato indicado y en el momento preciso. Por lo tanto, se debería hacer una investigación intensiva sobre las características de estos procesos: quiénes son los participantes usuales, cuáles son los lugares donde se llevan a cabo, qué mecanismos utilizan los formuladores de políticas para publicar información sobre las decisiones, si hay mecanismos para la participación de las OSCs (y cómo son si los hay), etc.

Además de conocer los procesos formales e informales, parte del desafío consiste en detectar los organismos gubernamentales y, dentro de éstos, las personas que están a cargo de la toma de decisiones. A veces puede ser una tarea difícil, sobre todo cuando hay distancias significativas entre el poder y la autoridad formal e informal. Diseñar el mapa de quién influye sobre quién (conociendo los detalles, como los nombres y las caras) es fundamental para detectar el flujo de comunicaciones, y también para decidir sobre cómo enmarcar la propuesta para que gane aceptación gradualmente o reducir las posibilidades de rechazo directo.

### *Herramienta 1: Mapa de la influencia<sup>2</sup>*

El mapa de influencia identifica los individuos y grupos que tienen el poder para efectuar decisiones clave. Profundiza la investigación de las posiciones y los motivos de cada jugador y los mejores caminos para comunicarse con ellos. Este enfoque también es conocido como mapa de influencia de los actores, mapa de poder o arena de influencia. En el sector empresarial es similar a la segmentación de mercado que analiza la estructura del mercado y detalla los intereses y comportamientos de los consumidores. Si se lo aplica cuidadosamente, los grupos de expertos y las OSCs pueden

sintonizar sus argumentos y mensajes para adaptarlos a las diferentes audiencias, y comprender mejor cómo canalizar sus esfuerzos.

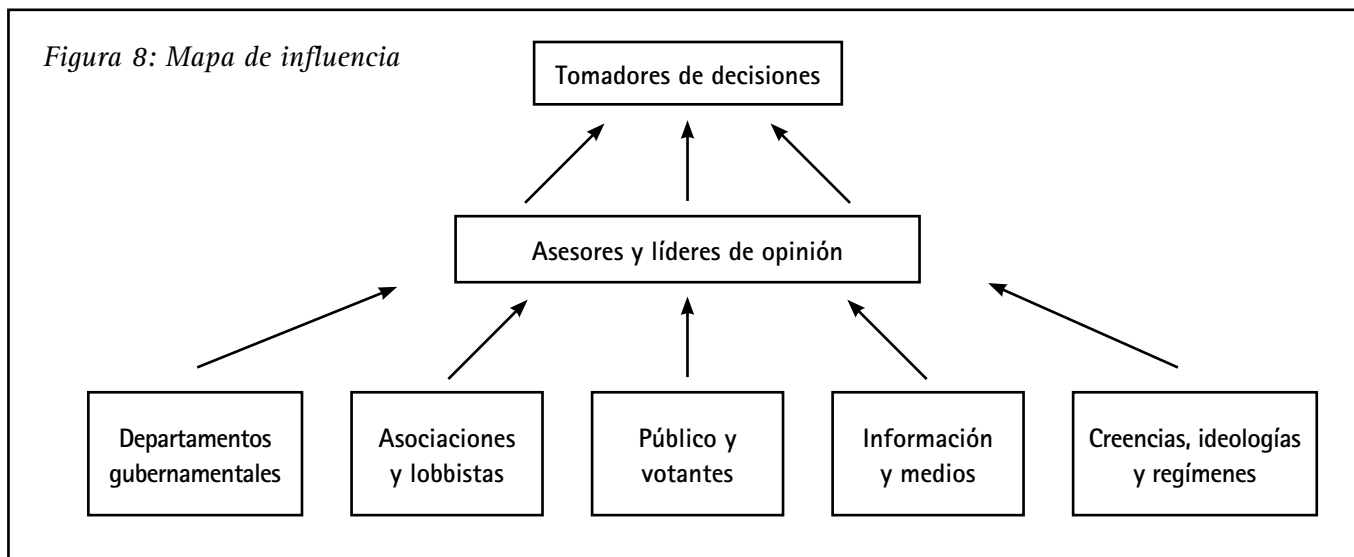
### **Resumen detallado del proceso**

El mapa de influencia se construye usando el análisis de los actores (y, hasta cierto punto, hay similitudes con los conductores e influencias identificados en el análisis de campo de fuerzas). Hay que definir con claridad cuál es el asunto de política o el cambio que se propone y detectar en consecuencia quiénes están en altas posiciones en el poder con respecto a él. Primero, hay que diferenciar entre los que toman las decisiones (que tienen la responsabilidad real), y los líderes de opinión (que pueden influir sobre su opinión, y que generalmente son más accesibles). Es importante recordar que el poder absoluto es un mito. Todo ejecutivo depende de un grupo de consejeros, sin los cuales no podría operar. Ellos responden ante un amplio número de grupos de interés, electores y lobbistas. Además, ellos pueden estar influenciados por la naturaleza de la información y la investigación que reciben, cómo la transmiten los medios, el régimen político, sin mencionar sus propias ideologías y creencias. A menudo es muy útil diseñar un mapa con la información en forma de pirámide de actores e influencias (ver Figura 8).

---

<sup>2</sup> Extraído de Start y Hovland (2004)

Figura 8: Mapa de influencia



La construcción de este mapa de influencia o “pirámide” generalmente dispara un debate enriquecedor. La distancia desde el piso representa el poder de influencia de cada factor y la ruta por medio de la cual esta influencia alcanza al responsable de la toma de decisiones. Vale la pena intentar detallar los individuos e instituciones clave que ejercen esa influencia, ya sea gente específica, periódicos, iglesias, etc. – ya que esto permite al grupo analizar posibles “canales de influencia” y son puntos para efectivizar el cambio.

Una vez que se identificaron los canales clave, el grupo debería analizar su posición sobre el asunto, sus motivos principales y su accesibilidad. ¿Son acaso partidarios de la causa, aliados o no están comprometidos? A veces pueden tener diferentes posturas en distintos asuntos. ¿Cuáles son sus intereses y motivos para una posición particular en cada asunto? ¿Cuál es su agenda, ya sea explícita o implícita? ¿Qué los lleva a adoptar esta posición, y qué restricciones enfrentan que no les permite cambiar de posición? Esto puede ser ideológico o personal (ejemplo: una creencia en la supremacía del mercado), puede ser financiero (ejemplo: por ganancias monetarias), tal vez cultural o social (ejemplo: el alcohol es dañino y no debería ser legal), o puede ser política, basada en las perspectivas de los grupos de interés, los partidarios, los votantes, que les dan esa posición de

poder. Finalmente, evalúe qué tan fácil será ganar acceso a ellos y presentar la evidencia o el caso.



### Comité Directivo: cómo mejorar y diversificar los canales de influencia

El Comité Directivo de REN 21 ubica a la red cerca de los formuladores de políticas relevantes, dado que muchos de sus miembros pertenecen al gobierno (tales como la autoridad danesa de Energía y el Ministro de Energía y Desarrollo Mineral de Uganda). Esto puede tener un impacto directo sobre aquellos que toman las decisiones sobre la renovación de las políticas de energía.

Representantes de organizaciones intergubernamentales como el GEF (Global Environment Facility) y el Grupo de Ambiente y Energía del PNUD también se encuentran entre los miembros del Comité Directivo y pueden actuar como consejeros y líderes de opinión que influyen en los formuladores de políticas. (Ver [http://www.ren21.net/ren21/structure/steering\\_committee.asp](http://www.ren21.net/ren21/structure/steering_committee.asp))

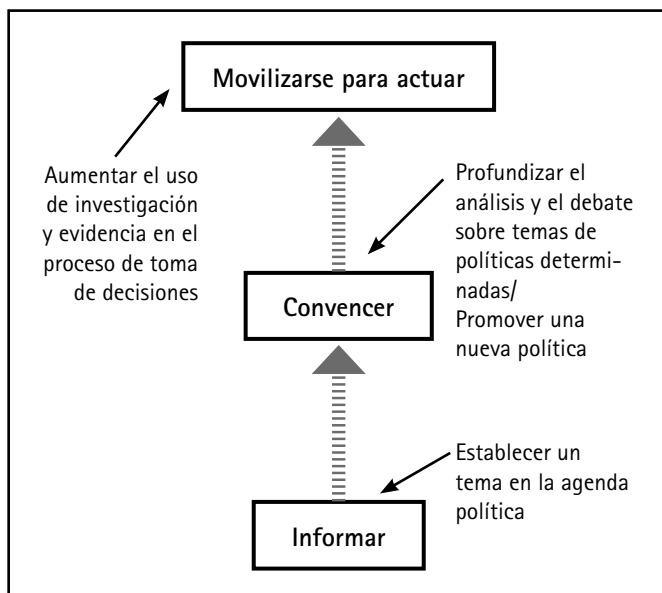


### Más para leer:

Más herramientas para evaluar el contexto de formulación de políticas están disponibles en: [http://odi.org.uk/rapid/publications/Tools\\_Political\\_Context.html](http://odi.org.uk/rapid/publications/Tools_Political_Context.html)

## 1. Objetivos comunicacionales

Los objetivos comunicacionales deberían estar claramente alineados con los objetivos de incidencia política. A continuación presentamos algunos de los objetivos políticos más frecuentes y los relacionamos con tres objetivos comunicacionales básicos:



Además de pensar qué tipo de objetivos comunicacionales están más vinculados con los diversos objetivos de incidencia, el equipo debería también considerar establecer objetivos según los siguientes tres niveles de comunicación:

- Comunicación institucional (comunicación sobre la red *per se*),

- Comunicación sobre la propuesta (comunicaciones para promover propuestas específicas relacionadas con objetivos de políticas), y
- Comunicación interna (para asegurar la coordinación, el compromiso y la participación de sus diversos miembros).

### 1.1 Comunicación institucional:

La forma en que la red es percibida por los diferentes actores puede afectar su potencial para convencerlos sobre el valor y la relevancia de sus propuestas. La imagen y reputación de la red funcionan como un paraguas que influye en cómo los otros actores interpretan sus mensajes. En este sentido, las redes, al igual que las OSCs, enfrentan tres desafíos que afectan su credibilidad y capacidad para generar consenso: legitimidad y rendición de cuentas (ambas relacionadas con el tercer desafío: la representatividad).

### Legitimidad

Como explica Stone, “la autoridad y legitimidad para una acción pública no gubernamental en asuntos globales no se da naturalmente, sino que debe cultivarse por medio de prácticas administrativas y actividades intelectuales.” La comunicación también contribuye a convencer a los actores sobre la legitimidad de la participación de la red en la formulación de políticas globales.

Para este propósito, las redes necesitan tener en cuenta las diversas fuentes de legitimidad que pueden utilizar y fortalecer (Brown 2001, Stone 2005: 89-105):

- **Legitimidad legal:** si la red está establecida por ley como una organización sin fines de lucro, puede recurrir a este estatus legal para reclamar su participación en procesos de formulación de las políticas que han establecido mecanismos para la participación de OSCs. (Ejemplo: **Transparency International** y sus más de 90 capítulos establecidos a nivel local)
- **Legitimidad moral:** las redes que trabajan para defender o promover los valores humanos básicos tales como

la paz, el acceso igualitario a la educación, u otros principios éticos. (Ejemplos: GCAP y su lucha contra la pobreza; el Open Society Institute y su promoción de los valores de la “sociedad abierta” tales como la tolerancia, la libertad de expresión y el gobierno democrático, ver <http://www.soros.org/about>).

- **Legitimidad de conocimiento:** este tipo de legitimidad incluye a las redes tradicionales de conocimiento (ver Introducción, página 11) que comparten conocimiento consensuado generado por métodos causales comunes o juicio profesional y nociones de validez comunes, así como redes compuestas por OSCs con experiencia de campo relevante, tales como el monitoreo del acceso a la información pública. (Ejemplo: **International Network Health Policy & Reform** compuesto por equipos de investigadores, observadores especializados o asesores de los procesos de formulación de políticas de salud altamente calificados).
- **Legitimidad democrática:** muchas redes reclaman su participación en los procesos de formulación de políticas, alegando que pueden demostrar procesos y mecanismos claros que aseguran su representatividad, transparencia y rendición de cuentas a los grupos que representan (Ejemplo: **Huairou Commission** y sus miembros, que son redes compuestas por organizaciones de base integradas por mujeres, ver <http://www.huairou.org/who/networks.html>).
- **Legitimidad política:** algunas redes se benefician del patrocinio de los gobiernos y/o de los organismos internacionales que necesitan el apoyo de las redes para implementar o monitorear sus programas o proveer asesoramiento especializado. (Ejemplo: **ASEAN-ISIS** es una red de institutos que realiza estudios sobre seguridad y que tuvo un rol influyente como “diplomáticos informales” con el respaldo de gobiernos en el contexto de la posguerra Fría al desarrollar una nueva estructura regional de cooperación intergubernamental en seguridad, ver [http://www.isis.org.my/html/affils/affils\\_asean-isis.htm](http://www.isis.org.my/html/affils/affils_asean-isis.htm))



## GAVI y sus diversas fuentes de legitimidad

Algunas redes cuentan con diferentes recursos para ser percibidas como actores legítimos. GAVI tiene:

**Legitimidad legal**, que se basa en la estructura tripartita de la red y en los acuerdos formales entre gobiernos, fundaciones y corporaciones farmacéuticas.

**Legitimidad moral**, que se deriva de la provisión de un bien público de inmunización para comunidades pobres, en especial niños.

**Legitimidad de conocimiento**, por su fuerte orientación a la investigación y la aceleración del desarrollo y la introducción de vacunas contra dos enfermedades, rotavirus y neumonía.

A veces, diferentes fuentes de legitimidad pueden estar en conflicto. Por ejemplo, el estatus de “estar adentro” de un proceso de toma de decisiones, que puede provenir de su legitimidad política y relaciones cercanas con el gobierno, puede restarle legitimidad democrática a una red.

## Legitimidad: elitismo versus inclusión social

La representatividad es una fuente de legitimidad clave y contribuye al trabajo sobre una de las principales fortalezas que pueden utilizar las redes como fuente de incidencia: el peso político (ver Capítulo 1, página 20). En general, cuanto mayor sea la cantidad de miembros, mayor será el peso político. Sin embargo, esta relevancia política también puede lograrse si los miembros son voces socialmente reconocidas por los grupos afectados por las políticas o los asuntos en cuestión.

Un mecanismo efectivo para promover una mayor inclusión y evitar ser percibidos como una red elitista es aplicar algunas políticas de consulta y así incluir a aquellos grupos que pueden decidir o verse afectados por esas políticas. De acuerdo con Benner (2002), una

reciente encuesta encargada por la Asamblea General de las Naciones Unidas enfatizó la necesidad de “emprender consultas e invertir más tiempo en el comienzo de una iniciativa cooperativa, a pesar de los costos implicados, con el fin de comprender los diferentes motivos organizacionales, tiempos, objetivos, estilos, culturas, lenguas e involucrados de cada socio. Acordar un mecanismo para la comunicación y resolución de disputas también fue considerado importante.”

## Mecanismos de rendición de cuentas

Como se mencionó en el análisis FODA (ver página 17) la falta de rendición de cuentas ante otros grupos sociales a menudo debilita el potencial de la red para convertirse en

una voz legítima y reconocida en los procesos de políticas globales. De hecho, aquellos que están a cargo de gestionar la comunicación institucional necesitan fomentar transparencia y procedimientos claros con respecto a cómo la red va a informar a los diversos actores involucrados, sobre qué promueve y apoya, cómo se toman las decisiones, en qué se invierten los recursos, y cuáles son los resultados de su trabajo.

La naturaleza horizontal de las redes –que hace que a veces sea muy difícil evaluar quién es responsable de qué cosa– implica la necesidad de concebir diversos mecanismos innovadores para asegurar que la rendición de cuentas sea dirigida efectivamente. Para esto nos referiremos a la idea de Benner, T.; Reinicke, W. y Witte (2003b) de que un “sistema pluralista de rendición de cuentas en las redes debería confiar en los pesos y contrapesos entre los diferentes actores y mecanismos de rendición de cuentas”.

COMUNICAR PARA FORTALECER LA RENDICIÓN DE CUENTAS		
DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	MECANISMOS
Actores	La legitimidad de las redes depende directamente de los actores involucrados en ellas. Si los actores en las redes no satisfacen el criterio básico de rendición de cuentas y transparencia, la red en sí tampoco puede hacerlo.	<p>Los procedimientos y estructuras internos deben estar abiertos a escrutinio.</p> <p>Debe haber un fácil acceso a la información de la división interna de responsabilidades, votación de reglas y procedimientos, y financiamiento (recursos y gastos). Esta información debe ser activamente diseminada (por ejemplo, en Internet).</p> <p>Desarrollar y publicar la certificación, la auto-regulación y los códigos de conducta.</p>
Procesos	Las redes son formas de gobierno orientadas a los procesos. Por lo tanto, pensar en la rendición de cuentas de las redes también requiere una profunda revisión de sus procesos. De nuevo, la transparencia es clave para los mecanismos de rendición de cuentas relacionados con su reputación, administración financiera y trabajo con los pares. El proceso de selección debe ser transparente.	<p>Los criterios para identificar y seleccionar participantes (por ejemplo, la competencia, o la representación) deberían ser comunicados abiertamente y aplicados de manera consistente.</p> <p>Incorporar la rendición de cuentas en cuanto a reputación para la selección de los participantes.</p> <p>Estas consultas deberían ser abiertas, y transparentes y el resultado debería estar disponible para el público.</p> <p>Las fuentes de financiamiento de las redes necesitan estar claramente documentadas y accesibles para el público.</p>

Fuente: Benner, T.; Reinicke, W. y Witte (2004)



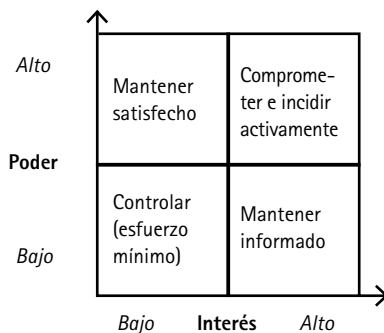
Los autores también aclaran que no puede haber un solo modelo en el sistema de rendición de cuentas. Cada tipo de red puede elegir un sistema de rendición de cuentas diferente, dando distinto peso a los elementos individuales y a los mecanismos de responsabilidad.



Un ejemplo valioso de cómo presentar resultados de iniciativas se encuentra en el siguiente documento producido por la coalición Make Poverty History como parte del GCAP, “Mirando hacia atrás en el 2005: el año de Para que la Pobreza sea Historia” (‘Looking Back on 2005: The Year of MAKEPOVERTYHISTORY’), disponible en: <http://www.makepovertyhistory.org/docs/mph-lookback05.doc>

## 2.2 Comunicación de la propuesta

La comunicación de la propuesta debe estar dirigida a los diversos actores involucrados, basándose en su poder e interés, que ya han sido explorados en el análisis de los actores. Por lo tanto, la comunicación de la propuesta en sí requerirá diferentes niveles de intensidad, como demuestra la figura a continuación:



Fuente: Start y Hovland (2004)

Es importante complementar este enfoque con una clara detección de aquellos actores que podrían oponerse fuertemente a la propuesta y que se relacionan con las fuerzas contrarias al cambio; éstos ya fueron identificados previamente en el análisis de los actores. Los objetivos comunicacionales específicos deberían establecerse considerando a esos grupos, con el fin de minimizar su potencial oposición y bloqueo a las propuestas de la red.

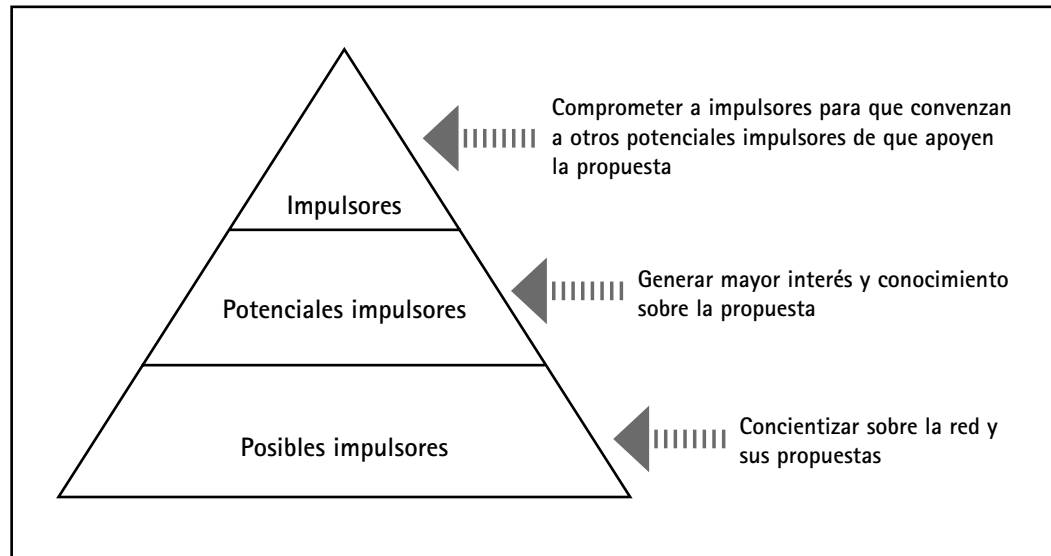
## Ejercicio 7: Comunicando a los impulsores

Otra manera efectiva de pensar en los niveles de comunicación y sus correspondientes herramientas es segmentar a los potenciales actores que podrían impulsar o promover las políticas propuestas. La idea es que aquellos en la base de la pirámide puedan desplazarse hacia la parte superior, por medio de diversas estrategias de participación. Así, cada nivel requerirá diversas herramientas comunicacionales que sean más apropiadas para alcanzar diferentes objetivos.



Un buen ejemplo de una estrategia de impulsores de una red global de alto perfil y muy efectivo fue el reclutamiento de la Princesa Diana para la Campaña en contra de las Minas Personales en la década de 1990.

El caso de estudio GCAP (ver página 36) también muestra el poder de persuasión de las celebridades para apoyar la campaña Make Poverty History, incluyendo a Nelson Mandela y Dalai Lama, y la participación de artistas en los conciertos del LIVE 8, como U2, Robbie Williams, y Scissor Sisters, acompañados por leyendas como Elton John y Paul McCartney.



## 2.3 Comunicación interna

### *Construyendo confianza*

Tanto la comunicación institucional como la comunicación de la propuesta están íntimamente vinculadas con la manera en que los miembros y los líderes se comunican dentro de la red. La confianza es un factor clave que permite una comunicación interna efectiva para que los participantes puedan alinearse y coordinar sus acciones. De hecho, cuando la comunicación interna se maneja cuidadosamente, puede ayudar a construir y fortalecer la confianza interna.

Church et al. (2002) proponen que quienes están a cargo de la coordinación tengan un rol en la construcción de confianza, a través de un proceso de compromiso constante para conocer a los miembros, facilitar su interacción, y ayudarlos a estar conectados entre sí. Hay que reconocer que este trabajo es un producto explícito de una red que opera efectivamente.

### Mecanismos que han ayudado a asegurar altos niveles de confianza mutua

#### **Reuniones y comunicación**

- Reuniones anuales presenciales
- Discusiones abiertas y francas
- Disponibilidad para cooperar constructivamente y trabajar en equipo ardua y creativamente
- Intercambios frecuentes de ideas
- Buenos niveles de seguridad en correo electrónico
- Mantener reuniones bajo reglas tipo 'Chatham House' [off the record]

#### **Membresía y compromiso**

- Experiencia personal de los miembros en su país y sus asuntos y problemas principales
- Compromiso de largo plazo con el bienestar de las personas
- Altos valores morales, integridad y capacidad
- Reunión de pares
- Cada uno tiene algo diferente para ofrecer

Círculos relativamente pequeños, con intereses y visiones similares  
 Claridad en cuanto a quién puede ser miembro, dadas las circunstancias y la naturaleza del trabajo

**Consenso y autonomía**

Se respetan las limitaciones institucionales  
 No se intenta forzar la cooperación  
 No se intenta sobrerrepresentar el nivel de consenso; cada acción iniciada por la Secretaría abre la opción de firmar o no; sólo aquellos que se suman a una acción aparecen efectivamente en la lista



**Reunión anual para promover la interacción personal**

La interacción personal es frecuentemente señalada como un factor clave para generar más confianza. TKN reconoce que, cuando trabajan juntas personas de diferentes culturas, las relaciones “virtuales” pueden ser un problema. Por lo tanto, ha decidido organizar una reunión anual en la que tratan que todos se reúnan y conozcan mejor.

Fuente: Church, M. et al. (2002)

*Incentivando la participación*

Otro desafío en cuanto a la comunicación interna reside en cuáles son los incentivos para la participación de los diversos miembros. Dichos incentivos están estrechamente

relacionados con sus percepciones y expectativas sobre la red. A continuación presentamos una tabla elaborada por Creech y Willard (2001), que refleja de manera concisa las distintas acciones que un equipo de comunicación podría considerar para fortalecer la comunicación interna.

ACCIÓN	COMENTARIOS
Asignar tiempo para encontrar los socios apropiados y comenzar a desarrollar relaciones	Las redes fallan o funcionan mal porque las relaciones no han sido forjadas anteriormente. Es mejor contar con un número reducido de socios dedicados antes que docenas que están comprometidos marginalmente.
Explorar intereses en común que aglutinarán a los miembros en el largo plazo	Las expectativas en cuanto a la red deberían estar guiadas por la medida en que las organizaciones encajan entre sí, y comparten una agenda en común, y no por la división de recursos obtenidos para la red.
Aprender cómo trabajan organizaciones socias potenciales	Construir las bases de confianza sobre expectativas realistas en cuanto al desempeño de los socios en la red; mitigar los costos de transacción de cogestionar los proyectos.
Observar la capacidad de investigación y de comunicación de los socios potenciales	Todos los miembros deberían contribuir con su capacidad de compartir los hallazgos de la red dentro de sus propias esferas de influencia para poder reforzar las estrategias de participación.
Desarrollar y aplicar criterios para la pertenencia a la red	Justificar la invitación de cada miembro de la red, con transparencia hacia quienes no son invitados, conciencia de las fortalezas y limitaciones que pueden mitigar los obstáculos para un buen funcionamiento.

Extender las relaciones más allá de los miembros principales	Mantener a los donantes bien informados; los donantes pueden querer aprender; las redes no deben operar en un vacío, la innovación puede provenir de otros que no pertenecen a la membresía inmediata; involucrar a otras audiencias o grupos en el trabajo de la red.
Desarrollar las relaciones más allá del abordaje "aporte y dispersión"	Más modelos colaborativos para compartir y crear nuevo conocimiento, mejores vínculos con los procesos de políticas públicas, desarrollo de mejor capacidad a través de toda la red.

## 2. Estrategias de comunicación

Es importante discutir y decidir qué estrategias van a ayudar a lograr los objetivos comunicacionales que se han establecido. Las estrategias guiarán la selección de acciones y herramientas específicas. Las estrategias funcionan como un esquema que impulsa a los miembros a desarrollar nuevas herramientas y a detectar nuevas oportunidades y amenazas relacionadas con la comunicación.

- ¿Se debería priorizar la frecuencia (es decir, comunicarse repetidamente con grupos más selectos) o alcance (es decir, comunicarse con audiencias amplias o masivas pero con menor frecuencia)?
- ¿Qué balance se debe dar entre comunicar sobre análisis técnico e investigación de política pública y desarrollar un estilo emotivo para promover ciertos mensajes e historias de políticas públicas?

### Tensiones típicas a la hora de decidir estrategias:

- ¿Debería organizarse la comunicación a nivel nacional o global?
- ¿Qué estilo de comunicación debería prevalecer: formal o informal?
- ¿Debería la comunicación ser una función descentralizada (dependiente de cada miembro) o centralizada (dependiente de la Secretaría o instancia de coordinación)?
- ¿La comunicación debería ser implementada de manera participativa o estar claramente delegada en algunos líderes de la red?
- ¿Deberían privilegiarse las comunicaciones públicas o privadas?
- ¿Habría que enfatizar herramientas que impliquen más credibilidad (por ejemplo, cobertura mediática o boca a boca) o aquellas que permiten mayor control del contenido (por ejemplo, documentos de políticas públicas)?



Un ejemplo de una historia emotiva muy efectivamente utilizada por IFRTD (ver caso de estudio, página 45):

*“Permítanme contarles una historia: cuando ustedes van al teatro, por ejemplo, pueden ver que en el intervalo la gente va a los sanitarios. Y cuando termina el intervalo, los hombre regresan al salón, pero las mujeres todavía siguen haciendo la fila. ¿Han pensado en la explicación? Es muy simple: los arquitectos e ingenieros no tuvieron en cuenta que las mujeres no pueden ir al baño en 30 segundos, al igual que los hombres, sino que se demoran por lo menos 3 minutos. Si lo hubieran pensado, habrían construido más baños para mujeres, en vez de orientarse solamente por las necesidades estéticas o simétricas. Esto es muy ilustrativo: los diseñadores y planificadores urbanos no tienen en consideración las necesidades de las mujeres”*

(Entrevista con Ana Bravo, coordinadora de IFRTD para Latinoamérica, 17 de octubre 2006)

## 6. ¿Qué necesitamos?

Desafíos relacionados: Asegurar el financiamiento / Fortalecer un liderazgo positivo/ Incentivar la participación y el compromiso

### 6.1 Recursos humanos: la importancia del liderazgo y la coordinación

Como una de las fortalezas de una red, el trabajo complementario permite una amalgama de talentos, capacidades, habilidades y experiencias diversas y específicas de los diferentes miembros. Para aprovechar esta fortaleza, los líderes reconocidos dentro de la red pueden incentivar y motivar a otros miembros a sumar sus habilidades al resto del grupo.

Como se indica en 'Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual' (1999), las redes efectivas a menudo implican una forma de liderazgo participativo. Se reconoce, no obstante, que el rol del líder es también importante, sobre todo cuando actúa como un facilitador que:

- Escucha cuidadosamente
- Crea un clima de confianza
- Elimina el miedo
- Actúa como modelo
- Delega tareas
- Está dispuesto a compartir información
- Motiva y otorga poder a los miembros
- Maneja el conflicto sin demora
- Mantiene a la red encaminada
- Dirige reuniones efectiva y eficientemente

Para asegurar una implementación efectiva de las estrategias y las actividades, los miembros probablemente necesitarán decidir si quieren que las responsabilidades de la implementación sean compartidas por equipos de trabajo o por comités especiales, o si el grupo coordinador o el comité directivo sería más apropiado. Esto va a depender de los mecanismos existentes dentro de la red para tomar decisiones y coordinarlas.

En esta instancia, el equipo de trabajo que preparó el borrador también debería sugerir qué recursos humanos se necesitan para conducir todas las actividades acordadas anteriormente, tanto en cuanto a los perfiles (especialistas en comunicación, investigadores, lobbistas, etc.) como en cuanto al tiempo que deben dedicarle a estas tareas. Esto debería servir también al equipo de recaudación de fondos, de modo que no sólo se busquen fondos para los costos directos de las actividades, sino también poder contratar a los especialistas que necesita la red.

Otro aspecto a considerar en las redes es cultivar nuevas cohortes de activistas y expertos políticos. La renovación del liderazgo y la inserción de nuevas ideas es esencial para la "vida" y la inagotable energía de las redes. Por ejemplo, el Grupo Evian estableció un grupo de próxima generación dentro de su red, conocido como "Jóvenes Evian-Iniciativa de un Mundo Abierto" (Young Evian - Open World Initiative u OWI). "La creación de OWI apunta a asegurar la progresiva renovación y rejuvenecimiento del Grupo Evian, su sustentabilidad en el largo plazo, responder a la necesidad de comunicarse con las generaciones más jóvenes de una manera más efectiva, y se constituye como un medio para adquirir mayor comprensión y compromiso con las reglas multilaterales del sistema de gobierno económico global, para proveer apoyo a la próxima generación de líderes y para obtener las visiones y aportes de los miembros más jóvenes para las actividades centrales del Grupo Evian".<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <http://www.eviangroup.org/events/young.php>

**Pensando de otras formas:  
El rol de los jóvenes profesionales  
en las redes de conocimiento**

A veces, los jóvenes profesionales comprometidos que quieren ganar experiencia en las esferas pública y política pueden convertirse en una contribución adicional a la red mediante el voluntariado para ciertas actividades.

De acuerdo con Creech y Willard (2001) uno de los elementos clave para el desarrollo sustentable es considerar de manera más consciente las necesidades de las generaciones futuras. La gente joven será quien al final tenga la responsabilidad de implementar las políticas y programas necesarios para el desarrollo sustentable. Es indispensable que comencemos a incorporar sus habilidades, conocimientos e ideas en las estrategias actuales, así como también desarrollar su capacidad para convertirse en líderes en los próximos años.

Los autores detectaron que las redes se benefician con la incorporación de jóvenes profesionales de tres maneras:

1. apoyan, fortalecen y aseguran la continuidad de la investigación;
2. fortalecen los procesos internos y las interacciones de la red; y
3. fortalecen el uso de tecnologías de comunicación dentro de la red.

## 6.2 Recaudación de fondos

A la hora de desarrollar un plan para incidir en políticas no se puede subestimar la importancia de la financiación, en especial por los costos que implica trabajar a nivel regional o global. A pesar de que las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) han ayudado a los miembros a coordinar actividades y compartir conocimiento, la mayoría de los practicantes resaltan la necesidad de complementar el trabajo virtual con la interacción cara a cara. Además, la participación de los representantes de la red en los espacios de formulación de políticas es fundamental, pero costoso. Los procesos de incidencia son a largo plazo y a menudo impredecibles y no lineales: esto requiere disponibilidad de fondos institucionales (versus los que están relacionados con el apoyo a un proyecto determinado). Dichos fondos permiten que las redes: 1) puedan responder a las ventanas de oportunidad que emergen en los procesos, 2) generen evidencia de alta calidad para apoyar los debates y propuestas, 3) monitoreen las decisiones y compromisos una vez realizados, y 4) aseguren la buena implementación de la política.

Debido al vínculo entre las fuentes de financiamiento y las percepciones públicas sobre el nivel de independencia de las redes, hay ciertos aspectos relacionados con la recaudación de fondos que requieren previo debate y acuerdo entre los miembros.

ASPECTOS A CONSIDERAR	DECISIONES
Estrategia de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuánta recaudación de fondos es necesario hacer: a nivel nacional, regional y global</li> <li>• Roles de la Secretaría o grupo de coordinación y de sus miembros</li> <li>• Si debería crearse un equipo especial para la recaudación de fondos</li> </ul>
Tipos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos relacionados con un proyecto vs. fondos institucionales</li> <li>• Si atraer auspiciantes para actividades específicas o buscar más apoyo para la red en sí</li> <li>• Contribuciones en especie: qué tipos de donaciones serían más valiosos (suministros, espacios de publicidad gratis, apoyo de celebridades, etc.)</li> </ul>

Fuentes del financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si aceptar fondos provenientes de fuentes gubernamentales y/o compañías privadas</li> <li>• Qué nivel de diversificación tener</li> <li>• Si desarrollar una política interna para decidir si una fuente de financiamiento es aceptable para la red</li> </ul>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quién estará a cargo de recibir los fondos y presentar informes financieros que respaldan los ingresos y gastos</li> <li>• Cómo asegurar que el resto de los miembros puedan tener acceso fácil a la información sobre cómo se gastan los recursos</li> <li>• Cómo comunicar al público general sobre las fuentes y cantidades de fondos, y cómo se los utiliza</li> </ul>

El caso de estudio de GCAP (ver página 36) también provee un entendimiento útil sobre el financiamiento necesario para lanzar una campaña global y maneras innovadoras para buscar recursos adicionales, por ejemplo, de celebridades mundialmente conocidas.

## 7. ¿Cómo nos adaptamos?

Desafíos relacionados: Coordinar y aglutinar a los miembros / Lograr buena gobernabilidad interna / Asegurar la capacidad de seguimiento / Comunicarse efectivamente

Debido a la naturaleza dinámica y cambiante de la red y de los procesos de políticas, es necesario pensar mecanismos específicos que permitan a los miembros ajustar estrategias y actividades en la medida en que aprenden a lo largo del proceso de incidencia.

Para este propósito, la estructura de coordinación seleccionada debería ser capaz de informar constantemente a los miembros sobre nuevas oportunidades o amenazas, o sobre eventos inesperados que puedan surgir durante el proceso de influencia si requieren la revisión de algunos aspectos de las operaciones planeadas. Esto asegura que la estructura de coordinación garantice sinergia entre los miembros, ayudando a tomar las decisiones correctas en el momento correcto, y supervisar que la red sea consistente a lo largo de las diversas intervenciones en los distintos niveles y con los diferentes actores involucrados.

De hecho, el flujo de comunicación de dos vías con diferentes actores implica que el mensaje y las herramientas

comunicacionales pasarán a ser una retroalimentación. De esta manera, el grupo coordinador debería asegurarse de reservar el tiempo y espacio suficientes para evaluar el plan de incidencia de las políticas.

Además, la adaptación puede ser necesaria si una decisión sobre una política se toma antes de lo previsto. La red puede decidir reubicar sus recursos para monitorear la aplicación de esta política –aún si la decisión final no incluye sus propuestas originales. El monitoreo de las políticas se convierte en una fuente para generar evidencia para luego incidir más, sobre la base de la evaluación y las modificaciones hechas a la política original.

Para facilitar el proceso de adaptación cuando hay muchos cambios menores, sería útil si primero los miembros acuerdan sobre el margen de maniobra permitido para que cada subgrupo o equipo de trabajo decida autónomamente ciertos cambios. Esto significaría que algunos cambios serían responsabilidad de cada grupo mientras que otros más significativos (por ejemplo, una reasignación del presupuesto, cambios en mensajes a nivel nacional o regional, demoras en la producción del documento de una política, etc.) deberían decidirse de manera colectiva (consultando a otros subgrupos afectados, o con la estructura de coordinación).

La comunicación interna podría ayudar a desarrollar la capacidad para seguir los avances en cuanto a la consecución del objetivo de incidencia. “La tecnología que facilita estas comunicaciones juega un rol central: los grupos de correo electrónico son muy buenos para la comunicación, pero no siempre es mejor colaborar virtualmente y un portal o una tecnología que facilite la colaboración a veces puede ser más efectiva”. (PNUD, 2006)

Un mecanismo de seguimiento formalizado también ayuda a los miembros a mantenerse actualizados sobre el pro-

greso de los otros, y maximizar los beneficios de trabajar a nivel global, subtemático y regional. Por ejemplo, “después de cada actividad de lobby, después de una movilización, o en respuesta a los cambios del contexto, etc. [puede ser necesario realizar ajustes].(...) Es importante evaluar cada actividad dentro del plan en términos de logros y resultados, y

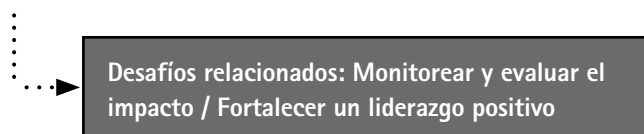
siempre tratar de identificar las causas concretas o factores que contribuyen al éxito o fracaso, y proponer cambios que mejoren la práctica y fortalezcan la iniciativa para la incidencia política”. (McKinley y Baltazar (2005)

La siguiente tabla puede ser útil para este fin:

Actividad	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Razones o factores que contribuyeron	Ajustes necesarios
Consideraciones				

McKinley y Baltazar (2005)

## 8. ¿Cuándo y cómo evaluaremos nuestro trabajo?



A menudo se señala la falta de resultados concretos como una de las principales debilidades de las redes. Como se mencionó en el Capítulo 2 (ver página 23), la actividad transnacional puede significar un impacto desparejo y variado. En consecuencia, muchos formuladores de políticas creen que la contribución potencial de las redes a su trabajo es difusa y poco clara.

Esto no es sólo un problema con respecto a los actores externos. Los miembros pueden tener visiones opuestas sobre el rol y la necesidad de una evaluación de impacto. Mientras algunos miembros privilegian el proceso de trabajar juntos (promoviendo la participación, consulta e inclusión de voces y grupos tradicionalmente excluidos), otros consideran que los resultados (concretos y rápidos) son prioritarios.

El líder debe tener en cuenta estas visiones potencialmente en conflicto a la hora de decidir qué mecanismos permitirán a la red discutir sobre qué se alcanzó y qué no, y por qué. En este sentido, la evaluación del plan de la incidencia en la política se centra en dos niveles: 1) su contribución a la red y a cada uno de sus miembros; y 2) el logro de los objetivos centrados en políticas. Además, la red también podría incluir en su evaluación el logro de objetivos secundarios (ver página 71) tales como el establecimiento de nuevas alianzas, la adquisición de experiencia en la interacción con el Estado, la participación de nuevos grupos en el debate, etc.

Finalmente, las redes también pueden enfrentar dificultades con respecto a la evaluación debido a la falta de recursos que requeriría un proceso de evaluación completo. En este sentido, los informes de evaluación requeridos por los donantes pueden convertirse en un aporte valioso de información sistematizada. Estos informes pueden estar basados en grandes donaciones provistas por uno o más donantes, o provenir de proyectos específicos que implementan los miembros por separado, pero que están relacionados con el plan de incidencia general de la red.



## Evaluación de la contribución de la red a las políticas de incidencia

Church et al. (2002) proponen algunas herramientas de evaluación específicas que pueden adaptarse para medir cómo el proceso de incidencia política ha enriquecido y beneficiado a la red y a sus miembros.

- 1) **Evaluación de contribuciones:** la red puede intentar comprender el nivel de compromiso y contribución que sus participantes han ofrecido mediante el proceso. Esta herramienta permitiría a los líderes y coordinadores analizar mejor dónde yacen los recursos en la red y qué nivel de complementariedad es posible para las iniciativas políticas futuras. (Para una descripción detallada de este ejercicio, ver <http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf>, página 28).
- 2) **Círculos y canales de participación:** apuntan a capturar cómo ha participado la gente y cómo ha cambiado esa participación a lo largo del tiempo. El debate sobre participación a menudo se centra alrededor de cómo manejar 'tipos de membresía'. En el caso de la evaluación de la planificación e implementación de la iniciativa de incidencia política, los resultados de este análisis permitirán a los miembros definir mejor los roles y responsabilidades en trabajos futuros. (Para una descripción completa de este ejercicio, visite <http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf>, página 31).
- 3) **Lista de chequeo para las redes:** esto da una imagen general de cómo trabaja una red, con preguntas de evaluación sugeridas como:

### *Participación*

- ¿Cuáles son los diferentes niveles de participación a través de la red?
- ¿Están participando las personas tanto como pueden y quisieran hacerlo?
- ¿Es el tipo de membresía todavía adecuado para el tra-

bajo en la red? El propósito y la membresía pueden haber evolucionado.

- ¿Hay oportunidades de participar en la toma de decisiones y en las reflexiones?
- ¿Qué obstáculos existen para participar sobre los cuales la red podría hacer algo?

### *Confianza*

- ¿Cuál es el nivel de confianza entre los miembros? ¿Y entre los miembros y el Secretariado?
- ¿Cuál es el nivel de confianza entre los miembros que gobiernan la red y aquellos que no?
- ¿Perciben los miembros que ha habido cambios en los niveles de confianza a través del tiempo?
- ¿Qué variaciones hay según los diferentes temas?
- ¿Qué mecanismos existen para facilitar que la confianza aflore? ¿Cómo podrían fortalecerse?

### *Liderazgo*

- ¿Dónde está localizado el liderazgo?
- ¿Hay un buen equilibrio entre la generación de consenso y la acción?
- ¿Hay suficientes conocimientos y habilidades analíticas para las tareas?
- ¿Qué mecanismos hay para solucionar conflictos?

### *Estructura y control*

- ¿Cómo se siente y experimenta la estructura? ¿Demasiado floja, demasiado rígida, facilitadora, sofocadora?
- ¿La estructura es apropiada para el trabajo en red?
- ¿Qué cantidad de decisiones se toman?
- ¿Dónde se toma la mayoría de las decisiones? ¿Local o centralmente, o no se toman?
- ¿Cuán fácil sería modificar la estructura?

### *Diversidad y dinamismo*

- ¿Cuán fácil es para los miembros contribuir con sus ideas y hacer seguimiento de éstas?
- Si mapea el alcance de la red a través de su membresía, ¿cuán lejos llega? ¿Es tan amplia como se busca? ¿Es demasiado abarcativa para el trabajo que se pretende hacer?

## Democracia

- ¿Qué relaciones de poder existen dentro de la red? ¿Cómo interactúan los más poderosos con los menos poderosos? ¿Quién establece los objetivos, accede a los recursos, y participa en el gobierno de la red?

### Otros indicadores útiles:

- Tamaño o número de actores que participan en la red
- Cantidad y tipo de intereses involucrados
- Cohesión: radio entre las relaciones existentes y las relaciones potenciales
- Consenso: nivel de aceptación de las reglas internas de la red
- Intensidad: frecuencia y volumen de los intercambios
- Estabilidad y persistencia de las relaciones
- Autonomía y nivel de permeabilidad de la red a otros involucrados externos

Fuente: Omella (2005)

## Evaluando la incidencia en políticas

**Incidencia** es un término problemático. Como se mencionó en el Capítulo 2, la complejidad en las interacciones entre múltiples actores en procesos impredecibles de políticas impide a veces que las redes puedan demostrar maneras específicas de impacto. Por ejemplo, en la literatura sobre las instituciones de investigación en políticas (policy research institutions- PRIs, por sus siglas en inglés; organizaciones que buscan incidir en políticas a través de la investigación) se ha discutido ampliamente sobre los diferentes criterios e indicadores para evaluar su nivel de impacto real. (Dror 1980; Stone 1996; Krastev 2000; Abelson 2002)

De acuerdo con Stone (1996: 109), “una razón que explica las diferentes percepciones sobre la efectividad de los grupos de expertos yace en las diversas concepciones de la palabra incidencia. Una interpretación estrecha propone que sólo el impacto directo –afectando el curso de la legislación

o persuadiendo a los tomadores de decisiones de un curso de acción particular- garantiza la descripción de incidencia. Por consiguiente, la noción de que los grupos de expertos ejercen la incidencia política es fácil de cuestionar.”

Sin embargo, al igual que las redes regionales o globales, muchas PRIs no limitan sus objetivos solamente al cambio directo en políticas, sino que también intentan mejorar la calidad del debate público, o modificar los paradigmas dominantes. Esto se relaciona con los objetivos secundarios presentados en la página 71.

Por lo tanto, se define aquí **incidencia** de una manera más amplia, que puede incluir diferentes tipos de impacto presentados por Court y Pollard (2005: 6), y que incluyen:

- Incidencia en la **agenda pública**, que incluye establecer un tema en la agenda pública y/o en la política y estimular el debate público así como también incidir en el marco utilizado para analizar este tema y tomar decisiones.
- Incidencia en la **formulación** de las políticas, mediante la presentación de evidencia y propuestas basadas en resultados de investigaciones. Esto no sólo incluye fomentar la creación de una nueva política e incidir en su contenido, sino también convencer a los formuladores de políticas para realizar cambios específicos en políticas existentes.
- Incidencia en la **implementación** de las políticas, mediante la presentación de evidencia que es crítica para mejorar la efectividad de la regulación, el programa o la práctica.
- Incidencia en el **monitoreo y evaluación** de las políticas, para asegurar que la política sea bien implementada y para evaluar sus resultados con el fin de proponer las modificaciones requeridas.

No obstante, necesitamos reconocer que aún hay un problema en cuanto a la atribución. Rara vez hay una correspondencia lineal entre un informe de políticas (o cualquier otra actividad, como una campaña pública) desarrollado por una red, y un cambio particular de política o del clima de opinión pública. Hay varias fuerzas significativas que intervienen y se interponen en cualquier

relación causa-efecto que pueda existir entre las redes y la toma de decisiones gubernamental a nivel global o regional. Por lo tanto, a menudo la prueba de la incidencia es escurridiza y, como mucho, anecdótica.

De acuerdo con Church (2002) evaluar el lobby y el trabajo de promoción o advocacy implica intentar comprender el valor agregado que las relaciones y la coordinación aportan a iniciativas de promoción. Así, la evaluación con respecto a la incidencia política podría incluir a:

- La sofisticación y mejora de calidad del análisis conjunto que sostiene la iniciativa de promoción;
- El alcance extendido a actores relevantes en contextos clave por medio de los cuales se puede canalizar ese análisis mejorado;

- La capacidad de actuar simultáneamente, con ideas compartidas, en muchos lugares al mismo tiempo;
- El espacio para visiones contrapuestas para debatir y alcanzar posiciones de consenso;
- La oportunidad de que aquellos con pocas posibilidades para acceder a los tomadores de decisiones poderosos, puedan hacerlo gracias a las relaciones de la red.

### Ejercicio 7: Midiendo los diferentes tipos de resultados

Para reflejar la complejidad de la incidencia, McKinley y Baltazar (2005) proponen la siguiente tabla que cubre un amplio rango de criterios. Se puede requerir a los miembros que otorguen un valor determinado para medir el nivel de alcance de estos criterios.

	Criterio	En menor grado	En mayor grado
Resolución del problema por medio de políticas públicas	Aprobación de la propuesta		
	Aplicación o implementación de la propuesta		
	Debate público sobre el tema		
	Establecimiento del tema en la agenda pública		
	Incorporación de involucrados afectados en los planes gubernamentales		
	Logros en la resolución de problemas encarados		
Transformación de las relaciones de poder hacia mayor democracia	Establecimiento de nuevos mecanismos para la interacción entre el Estado y la sociedad civil		
	Generación de mecanismos para la rendición de cuenta		
	Sensibilización de los funcionarios públicos		
	Fortalecimiento del poder local		
	Mayor claridad sobre el funcionamiento de las instituciones		
	Identificación de los aliados gubernamentales		
	Ejercicio de los derechos de la ciudadanía		
	Fortalecimiento del rol de las instituciones del Estado		

Fortalecimiento de la sociedad civil	Legitimación del grupo o coalición		
	Mayor conocimiento sobre cómo trabaja el Estado		
	Capacidad para generar propuestas		
	Identificación de nuevos aliados no tradicionales		
	Formación del grupo como grupo de control social		
	Mayor credibilidad		
	Conciencia del tema		
	Formación de alianzas sustentables		
	Fortalecimiento del poder local		
	Participación de grupos subrepresentados		

Court y Perkins (2005) también proveen una valiosa tabla que puede servir como plataforma guía para evaluar el impacto de la red en los procesos de políticas. En vez de seguir el enfoque habitual y centrarse en los tipos de redes

en sí, proponen que los procesos de políticas sean considerados como puntos de partida. En cada etapa de los procesos de políticas, hay numerosas formas en las que las redes pueden ayudar; éstas se resumen a continuación:

Etapa del proceso de políticas públicas	Objetivos principales de los actores que intentan influir en las políticas	Cómo pueden ayudar las redes
Establecimiento de agenda	Convencer a los formuladores de políticas que el tema o asunto requiere su atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntar evidencia para aumentar la credibilidad del argumento <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar comunicación horizontal y vertical</li> <li>- Proveer un mecanismo para compartir información, y respuestas más allá de las fronteras globales entre Norte y Sur</li> </ul> </li> <li>• Llevar a cabo una campaña de promoción <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortaleza en cuanto a números</li> <li>- Sustener una campaña en el tiempo y a través de las distancias geográficas</li> </ul> </li> <li>• Fomentar vínculos entre investigadores, OSCs y formuladores de políticas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un patrón de búmerang por el cual las OSCs pueden recurrir a socios internacionales para presionar a gobiernos que no responden</li> <li>- Capitalizar en los individuos principales de la red para comunicar la evidencia</li> <li>- Traspasar las barreras formales para el diálogo</li> </ul> </li> </ul>
Formulación	Informar a los funcionarios sobre opciones posibles y fomentar consenso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir evidencia de calidad y representativa y actuar como un banco de recursos</li> <li>• Canalizar recursos y experiencia internacionales hacia los procesos de políticas</li> <li>• Construir relaciones de largo plazo con los funcionarios públicos</li> <li>• Traspasar las barreras formales para el consenso</li> </ul>

<b>Implementación</b>	Complementar la capacidad gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la sustentabilidad y el alcance de la política <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportar medios efectivos para proveer servicios locales en representación del gobierno</li> <li>- Mejorar la sustentabilidad: compartir carga de trabajo, reducir la ineficiencia, aportar solidaridad, movilizar fondos, ampliar la representatividad de la base</li> </ul> </li> <li>• Actuar como plataformas de acción dinámicas</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	Reunir evidencia y canalizarla hacia el proceso de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer evidencia de calidad y representativa así como retroalimentación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la evidencia a través de los aportes de múltiples actores (tanto las redes de investigación como redes de promoción o advocacy)</li> <li>- Acceder a y canalizar las respuestas de las comunidades de base</li> <li>- Constituir un foro para la evaluación de pares entre las agencias de implementación</li> </ul> </li> <li>• Vincular a los formuladores de políticas con los beneficiarios finales <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar a los distintos vínculos e individuos poderosos para superar brechas verticales</li> <li>- Proveer un mecanismo para mediar entre los diversos actores</li> </ul> </li> </ul>
<b>Todas las etapas (subyacente)</b>	Desarrollo de la capacidad de OSCs que apuntan a influir en políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la comunicación</li> <li>• Generar un clima dinámico para compartir conocimientos y emprender acción colectiva</li> <li>• Ofrecer apoyo y aliento</li> <li>• Coordinar las evaluaciones de los miembros</li> <li>• Proveer un medio para la representación política global</li> </ul>



### IFRTD y la medición de cambios en actitudes

Conscientes de la complejidad de medir el impacto, IFRTD aplica una metodología especial para evaluar el impacto del foro. Esta metodología es una réplica de una experiencia canadiense que permite mapear los cambios en las actitudes en lugar de sólo medir los resultados específicos de una actividad. Este método los ayudó a ver cómo ciertas acciones pueden transformarse en políticas en el largo plazo, en especial cuando el cambio en una actitud viene de un actor como el intendente o el gobernador. En este sentido, se puede evaluar el impacto más fácilmente a nivel local donde los foros nacionales interactúan con los políticos locales.

## CAPÍTULO 4:

### El surgimiento de redes, cuestiones y espacios políticos en las Américas

Los estudios de casos en el Capítulo 2 han ilustrado cómo la conexión entre las cuestiones regionales y globales es a veces un desafío para las redes globales. Aunque existe una tendencia a discutir los temas de políticas públicas con una perspectiva global debido a la mayor conciencia de que algunas cuestiones globales requieren respuestas comunes, el enfoque local a veces puede perder perspectiva respecto de los aspectos regionales que requieren una forma distinta de acción no gubernamental. Las regiones tienen problemas y cuestiones comunes, a veces comparten un idioma, la cultura y están cada vez más afectadas por regulaciones comerciales regionales.

En este capítulo hemos decidido explorar cómo las redes regionales están actualmente tratando de influenciar las políticas regionales. Porque ya se ha creado una red de OSCs en América Latina, bajo el Programa de Alianzas de la Sociedad Civil del ODI<sup>1</sup>, hemos elegido hacer este trabajo en esta región. Apuntamos a ilustrar cómo, en forma simultánea con los acontecimientos en el espacio global, hay diferentes cuestiones, redes y espacios para la formulación de políticas públicas que las OSCs en esta región pueden tomar en cuenta cuando piensan en formar o en unirse a una red para incidir sobre políticas específicas.

En esta región, hay un consenso creciente entre ciertos actores gubernamentales y no gubernamentales acerca de la importancia de la participación ciudadana para fortalecer la democracia. En 2005, el PNUD presentó el Informe sobre Democracia en América Latina, en el que considera a “una participación completa de la ciudadanía” como un

“fácil acceso a sus derechos culturales, económicos, sociales y civiles” (PNUD 2005). Sin embargo, el Informe también argumenta que aún hay serias deficiencias con respecto al control que los ciudadanos pueden ejercer sobre las acciones del Estado. La región está en un período de cambios; por lo tanto, es un período de cambio que también puede considerarse como una oportunidad para ampliar la participación ciudadana en el proceso político.

Para que esta participación política suceda, es necesario promover un tipo de políticas que provea opciones para ubicar la voz del ciudadano en la agenda regional. En este sentido, el Informe propone alternativas de representación que complementen y fortalezcan a las formas de representación tradicionales sin reemplazarlas.

Durante la década de 1990, las agendas de políticas públicas en América Latina han estado focalizadas en cuestiones tales como el fortalecimiento de la democracia, la crisis política, las reformas estructurales económicas y el impacto de la globalización. Aunque estos debates fueron parte de la agenda de los Estados, aún había poca participación de la sociedad civil en algunas de las discusiones.

Trataremos de discutir y analizar algunos de los encuentros políticos regionales que están fomentando el debate sobre estas cuestiones y trataremos de identificar las oportunidades de participación de las OSCs en los procesos de formulación de políticas que son espacios claros en los cuales las redes pueden centrar sus esfuerzos políticos.

## Una región de desafíos

Desafío es el mejor término para definir la situación actual en América Latina. Desafortunadamente, muchos de los avances registrados en las últimas décadas aún tienen sus equivalentes en términos de altos niveles de pobreza y

---

<sup>1</sup> Como se mencionó en la Introducción, el Programa de ODI de Alianzas de la Sociedad Civil, sustentado por DFID y de 7 años de duración, apunta a fortalecer la voz de la sociedad civil en el uso de evidencia basada en la investigación para promover políticas públicas que conduzcan al desarrollo en favor de los pobres. Lo hará estableciendo una comunidad de prácticas en red de alcance mundial para las comunidades académicas, institutos de investigación de políticas públicas y otras organizaciones similares que trabajen en temas de desarrollo internacional. Para más información ver <http://www.odi.org.uk/CSPP/Index.html>

exclusión. Una gran cantidad de latinoamericanos son pobres, unos 222 millones o 43% del total de la población, de los cuales 96 millones (o 18,6% del total) viven en extrema pobreza según la ONU.

La Organización Freedom House (2006) describe la situación general de América Latina de la siguiente manera: “Aún cuando los países de América Latina han registrado grandes avances para la democracia y la región en sí ha pasado a disfrutar un nivel de libertad sin precedentes, los viejos problemas permanecen mientras que surgen nuevas cuestiones. Algunos de estos problemas se pueden deber a una persistencia de la pobreza expansiva y a una inequidad que se incrementa. Para muchos, en América Latina y en el Caribe, los resultados positivos anticipados en una mejor calidad de vida no se han materializado con la llegada de la democracia. El resultado ha sido una disminución de la confianza pública en la democracia, el colapso de muchos de los partidos políticos tradicionales y el surgimiento de líderes políticos populistas que predicán un mensaje crítico de los Estados Unidos, y de las economías de libre mercado. La corrupción, un problema regional de vieja data, también se mantiene en un alto nivel.”<sup>2</sup>

Los países en América Latina enfrentan problemas de desarrollo comunes. Los políticos deberían tratar estos problemas, pero las organizaciones de la sociedad civil también pueden hacer una importante contribución al producir información y al abogar por mejores instituciones, distribución del ingreso y por el alivio de la pobreza.

## Instituciones regionales: espacios para el tejido de redes

En esta sección, vamos a revisar y describir algunos espacios concretos y visibles para la participación de la sociedad civil en políticas que buscan fomentar la integración económica y el desarrollo regional.

Es muy importante enfatizar que muchas de las instituciones descritas en este capítulo no sólo trabajan en América Latina sino en todo el continente americano. Las Cumbres de las Américas y la OEA son instituciones continentales que, debido a su alcance e historia, han pasado a ser una de las principales arenas del debate regional y de la reforma para América Latina. La Cumbre de las Américas cumple el rol de definir la agenda y la toma de decisiones a nivel gubernamental en diferentes cuestiones que afectan a la región en su totalidad, como ser el género, el desarrollo sustentable, las personas indigentes y la lucha contra la corrupción. Las redes regionales han desarrollado experiencia en estas cuestiones y se las invita a Cumbres “paralelas” de OSCs a que presenten sus hallazgos a los jefes de Estado. La OEA es el marco institucional para la formulación de políticas y la implementación de las decisiones tomadas dentro de las Cumbres en cada tema. La mayoría de los foros y encuentros en el nivel regional tiene en cuenta y basa su discusión en el deseo político expresado en el mandato de las Cumbres y en las resoluciones de la Asamblea General de la OEA.

La lista de instituciones y foros regionales descritos más abajo no es exhaustiva ni trata de cubrir todos los espacios existentes en nuestra región. Nuestro objetivo es presentar algunos de éstos para ayudar a que las redes detecten con mayor facilidad los marcos institucionales existentes para la participación de la sociedad civil en los procesos de formulación de políticas en la región. Hemos detectado espacios significativos para seguir investigando en la región en cuanto a cuántas redes existentes, sobre qué temas, qué tipos de OSCs son más propensas a comprometerse en redes, las lecciones aprendidas de las experiencias realizadas hasta el momento, etc.

De este modo, aportaremos una breve reseña sobre algunos espacios existentes para permitir que los lectores evalúen dónde pueden surgir nuevas oportunidades y mejores prácticas o lecciones con respecto a la participación de las OSCs en las políticas regionales que se podrían seguir explorando para aplicarlas en sus propias áreas de trabajo.

---

<sup>2</sup> [http://www.freedomhouse.org/uploads/special\\_report/37.pdf](http://www.freedomhouse.org/uploads/special_report/37.pdf)

## La Organización de Estados Americanos (OEA)

La Organización de Estados Americanos (OEA) reúne a los países del hemisferio americano para fortalecer la cooperación en los valores democráticos, defender los intereses comunes y debatir las principales cuestiones que enfrentan la región y el mundo. La OEA es el foro multilateral más importante de la región para fortalecer la democracia, promover los derechos humanos y hacer frente a problemas compartidos tales como la pobreza, el terrorismo, las drogas ilegales y la corrupción. Juega un papel de liderazgo en el cumplimiento de los mandatos establecidos por los líderes del hemisferio a través de las Asambleas Generales.

En cuanto a los miembros de la OEA, su página de Internet establece que “está compuesta de 35 Estados miembros: las naciones independientes de América del Norte, Central y del Sur y el Caribe. El gobierno de Cuba, un Estado miembro, ha estado suspendido desde 1962; de este modo, solo 34 países participan en forma activa. Hay naciones de otras partes del mundo que participan como observadores permanentes, lo que les permite seguir de cerca las cuestiones que son críticas para las Américas”<sup>3</sup>.

Como se mencionó anteriormente, la OEA tiende a reflejar cuestiones que son prioritarias para la región, que fueron establecidas en consulta no sólo con los miembros (gobiernos) sino también con otros actores en las Américas. El último secretario general, José Miguel Insulza (Chile), reestructuró la Secretaría General en un intento por cubrir los principales temas regionales indicados por estos actores. Bajo la nueva estructura se crearon 4 Secretarías especializadas<sup>4</sup>:

- Secretaría de Seguridad Multidimensional<sup>5</sup>: coordina las acciones de la OEA contra el terrorismo, las drogas ilegales y otras amenazas a la seguridad pública.
- Secretaría para los Asuntos Políticos<sup>6</sup>: dirige los esfuerzos para promover la democracia, fortalecer la gobernabilidad democrática y prevenir las crisis democráticas.
- Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Integral<sup>7</sup>: incluye departamentos que promueven el desarrollo social, el desarrollo sustentable, el comercio y el turismo, la educación, la cultura y la ciencia y tecnología. También maneja el seguimiento de las reuniones ministeriales de la región.
- Departamento de Asuntos Legales Internacionales<sup>8</sup>: promueve la cooperación legal entre los Estados miembro ayudando a desarrollar e implementar tratados internacionales.

Estas cuatro secretarías institucionalizadas pueden ser utilizadas por las redes de OSCs para participar, para pedir asistencia técnica o para establecer algunas relaciones con la OEA, en caso de que el Estado nacional no esté dispuesto a proveer información acerca de estos asuntos en el ámbito doméstico.

Un ejemplo de la incidencia de la sociedad civil en la creación de una comisión temática específica es la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM). En 1928, mujeres de distintos países de la región se reunieron en La Habana, Cuba, solicitando participar en la Sexta Conferencia Internacional de los Estados Americanos y la ratificación de un Tratado de Igualdad de Derechos por parte de los miembros de la conferencia. Los representantes de 21 Estados miembros sostuvieron que las mujeres no tenían el derecho de dirigirse a la

---

<sup>3</sup> [http://www.oas.org/main/main.asp?sLang=E&tsLink=http://www.oas.org/key\\_issues/eng](http://www.oas.org/main/main.asp?sLang=E&tsLink=http://www.oas.org/key_issues/eng)

<sup>4</sup> [http://www.oas.org/key\\_issues/eng/KeyIssue\\_Detail.asp?kis\\_sec=20](http://www.oas.org/key_issues/eng/KeyIssue_Detail.asp?kis_sec=20)

<sup>5</sup> <http://www.cicte.oas.org/>

<sup>6</sup> <http://www.sap.oas.org/main.htm>

<sup>7</sup> [http://www.oas.org/udse/index\\_ingles.html](http://www.oas.org/udse/index_ingles.html)

<sup>8</sup> <http://www.oas.org/dil/>



Asamblea, y que no había espacio en la agenda de la reunión para un tratado de igualdad de derechos. Luego de un mes de protestas y campañas, finalmente se les permitió a las mujeres tener una voz en la conferencia. Por primera vez en la historia, las mujeres oficialmente hablaron en una sesión plenaria y pública de la Conferencia Panamericana.

## La sociedad civil y la OEA

La sociedad civil ha tenido un rol activo contribuyendo ideas y recomendaciones al proceso de Cumbres de las Américas, a las reuniones ministeriales hemisféricas y a la Asamblea General de la OEA. Hoy, más de 170 organizaciones no gubernamentales (ONGs) están registradas para participar en las actividades de la OEA<sup>9</sup>.

Muchas organizaciones de América se han reunido, de forma informal algunas veces, y han formado coaliciones para incluir sus asuntos en la agenda de la OEA. Las redes de derechos humanos y de género son de las más activas. Por ejemplo, la Coalición Internacional de ONGs contra la Tortura (CINAT, por sus siglas en inglés)<sup>10</sup> trabaja en la prevención y la respuesta directa a las violaciones y en la rehabilitación de las víctimas de tortura. Aboga por la prevención de la tortura al intentar que se mantenga el tema en la agenda política de la OEA.

En temas de género, por ejemplo, se invitó a la Coalición Regional contra el Tráfico de Mujeres (CATW por sus siglas en inglés) a participar en la CIM<sup>11</sup>, en el examen del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana para la Prevención, el Castigo y la

Erradicación de la Violencia contra las Mujeres, “Convención de Belém do Pará”<sup>12</sup>. Junto con otras OSCs y redes, la Coalición evaluó los esfuerzos hemisféricos para combatir el tráfico humano y la conformidad de los gobiernos a las medidas que aseguran la paridad y la participación de las mujeres en la toma de decisiones.

Una de las redes que participa en el proceso de la OEA es la Alianza de Mesas Redondas Panamericanas (AMPR, por sus siglas en inglés)<sup>13</sup>. Actualmente compuesta por más de 200 mesas activas de 19 países del continente (más de 7000 miembros), AMPR es una organización sin fines de lucro para mujeres y sus miembros trabajan voluntariamente en nombre de la cultura, la paz y la educación en América. En 2005, la AMPR participó en la IV Cumbre de las Américas durante el Diálogo con Ministros de Relaciones Exteriores y con el Secretario General de la OEA, donde esta organización presentó sus propuestas (previamente discutidas por correo electrónico). Como se asentó en el informe<sup>14</sup>, elaborado por dos de los delegados que participaron en la Cumbre, esta fue una oportunidad muy importante para la red.

*“No es ningún secreto que hubo algunos disturbios durante la Cumbre. No obstante, estas medidas y los eventos no afectaron nuestro trabajo ni el entusiasmo con el cual todos los delegados de la sociedad civil interactuaron. Valió la pena intercambiar ideas con colegas de distintos países y podemos asegurar que nuestra alianza ha avanzado, tanto en cuanto a su reputación como al respeto que se merece”, Norma R. de Flores y Helena T.M. Richards, delegadas de la AMPR.*

---

<sup>9</sup> Para consultar la lista completa de organizaciones registradas, visitar <http://www.oas.org/main/main.asp?sLang=E&Link=http://www.oas.org/documents/eng/structure.asp>

<sup>10</sup> <http://www.apr.ch/cinat.htm>

<sup>11</sup> <http://www.oas.org/CIM/English/About.htm>

<sup>12</sup> <http://www.oas.org/CIM/Documentos/MESECVI/Violencia-%20MESECVI.%20ProyectoMecanismo.ING.doc>

<sup>13</sup> <http://www.alianzamp.org/iQuienes.php>

<sup>14</sup> <http://www.alianzamp.org/NORMA/Report%20on%20IV%20Summit.doc>

Otra red que participó en el ámbito de la OEA es la Red Iberoamericana de ONGs que trabajan en Drogodependencias<sup>15</sup> (RIOD). La RIOD es una organización sin fines de lucro que trabaja por la reducción de la demanda de drogas, y por la prevención y el tratamiento. Está compuesta por 57 OSCs de América Latina y España, e interactúa activamente con la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas de la OEA (CICAD)<sup>16</sup>. La RIOD ha sido muy activa en la introducción de asuntos de reducción de drogas en la agenda interamericana. Ha sido aceptada por la CICAD como miembro representante de la perspectiva de la sociedad civil y en la Sesión Regular número 28 de la CICAD, en 2000, presentó un documento<sup>17</sup> con el cual fortaleció su posición al interactuar con cuerpos gubernamentales para actuar coherentemente en temas de políticas públicas contra las drogas:

*“La RIOD considera de interés el intercambio y fortalecimiento de relaciones institucionales entre instancias gubernamentales en el intento de lograr un mayor consenso entre las OSCs y los gobiernos en el diseño, desarrollo e implementación de políticas contra las drogas en la región”, Bartomeu Catala, presidente de la RIOD.*

## Las Cumbres de las Américas<sup>18</sup>

Las Cumbres de las Américas reúnen a los jefes de Estado y Gobierno de América para discutir problemáticas y preocupaciones comunes, buscan soluciones y desarrollan una visión compartida para su progreso futuro en la región.

## La participación de la sociedad civil

Las OSCs pueden no solamente participar en las Cumbres, sino también presentar recomendaciones al Grupo de Revisión de la Implementación de Cumbres (GRIC), a las reuniones ministeriales, y en las conferencias especializadas.

La participación de las OSCs en las Cumbres es amplia, pero todos los mecanismos fueron establecidos y formalizados por las instancias e instituciones de la OEA. Estos mecanismos serán evaluados en la próxima sección.

Sin embargo, hay actividades paralelas de redes de la sociedad civil que no están formalmente representadas en el proceso de las Cumbres. Es sabido que la “*Contracumbre*” (una suerte de reunión de OSCs e individuos contra las Cumbres, manifestantes de algunas políticas estatales y contra la intervención de Estados Unidos en América Latina) se ha vuelto cada vez más popular a lo largo de los años, y la última “*Contracumbre*” en Buenos Aires contó con la presencia del presidente de Venezuela, Hugo Chávez, y con una gran cobertura mediática y política. Estas demostraciones de la sociedad civil frecuentemente consideran que las Cumbres son una excusa para adoptar el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), algo a lo que muchas OSCs de América Latina se han opuesto (especialmente en la Argentina, Bolivia, Brasil y Venezuela) y lo cual no ha sido consensuado entre los jefes de Estado.

En la sección centrada en la integración regional desarrollaremos con mayor profundidad el proceso de protesta contra los mandatos de las Cumbres.

## Las principales redes y OSCs que participan en el proceso de Cumbres

Todas las organizaciones registradas en la OEA están habilitadas para participar en el proceso de Cumbres de las

<sup>15</sup> <http://www.riod.org/asps/navegacion.asp?n=2&tp=8>

<sup>16</sup> <http://www.cicad.oas.org/>

<sup>17</sup> <http://www.riod.org/dataP/1/20/TextoReunionEnTrinidad.html>

<sup>18</sup> La información referida al proceso de Cumbres de las Américas fue extraída de su sitio web <http://www.summit-americas.org/eng-2002/summit-process.htm>

Américas como se establece en su Manual (2006). Sin embargo, otras organizaciones no registradas pueden también participar en los foros relacionados de las Cumbres, como por ejemplo en las reuniones del GRIC e incluso en las Cumbres.

Por primera vez en 2003, el GRIC se abrió a la participación de las OSCs con el objetivo de fomentar la discusión y el intercambio de información sobre las Cumbres de las Américas, la educación, la seguridad hemisférica y la gobernabilidad.

## Ejemplos de la participación de redes en el proceso de Cumbres

### El Encuentro Emprendedor de Economía Solidaria y Comercio Justo en América Latina

En la IV Cumbre de las Américas en Mar del Plata, Argentina, en noviembre de 2005, distintas organizaciones<sup>19</sup> que trabajan temas de comercio justo en la región llamaron al Encuentro Emprendedor de Economía Solidaria y Comercio Justo en América Latina. Este encuentro duró tres días, en paralelo con la Cumbre de los jefes de Estado, y se desarrolló en distintos paneles para discutir temas relacionados con la situación y los desafíos del movimiento por el comercio justo y el consumo responsable. Se establecieron diversos objetivos relacionados con la coordinación y el impacto de las redes regionales que trabajan en estos temas, y se llamó a la cooperación comercial “Sur-Sur”. Una vez que se adoptó el

plan de acción, se seleccionó a un representante del Encuentro para participar en la Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores. Ana María Condori, de Bolivia, representó al Encuentro y presentó sus conclusiones y peticiones.<sup>20</sup>

En temas de género, el Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer (CLADEM), una red de organizaciones de mujeres<sup>21</sup>, preparó documentos estableciendo sus posiciones para presentar en los espacios desarrollados para la sociedad civil en el marco de las Cumbres. También participaron en la Reunión de ministros de Relaciones Exteriores donde una representante de CLADEM presentó un informe resaltando la importancia del establecimiento de un mecanismo claro para la participación de la sociedad civil en el marco del proceso de Cumbres de las Américas<sup>22</sup>.

No obstante, algunas redes y OSCs identificaron varias dificultades en el proceso de participación. El efecto negativo de este tipo de foros regionales es que los compromisos o planes de acción tienden a ser formulados como amplias declaraciones de principios.

*“El extensivo plan de acción que fue anexo a la Declaración Presidencial de la IV Cumbre de las Américas no parece tener las características de un instrumento de implementación. Le faltan los fines y objetivos, términos e indicadores que puedan brindar instrucciones precisas para la acción de los gobiernos, y para que las OSCs hagan un seguimiento adecuado de estos compromisos”,* Gustavo Gamallo, director ejecutivo (2003-2005) de la Red Interamericana para la Democracia<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo, RIPES-Región Andina, GRESP, RENACC La Paz, Cooperativa Comercio Justo de Chile, ICECOR, Foro Social Mundial en Argentina- Mesa Nacional de Promoción y Articulación, Comité de Movilización Buenos Aires del Foro Social Mundial en Argentina, Foro Social Córdoba, Comité de Movilización Santafesino, del Foro Social Mundial en Argentina, Foro Social del Paraná Medio, Comité de Movilización Oeste Gran Buenos Aires del Foro Social Mundial en Argentina, Comité de Movilización Paraná, del Foro Social Mundial en Argentina, Foro Social Mendoza, del Foro Social Mundial en Argentina, Cooperativa Río Paraná - Movimiento Agrario Misionero, Cooperativa Chico Méndez, Gestar, Cooperativa La Asamblearia.

<sup>20</sup> <http://www.mrecic.gov.ar/sereec/1.pdf>

<sup>21</sup> <http://www.cladem.org/>

<sup>22</sup> <http://www.mrecic.gov.ar/sereec/>

<sup>23</sup> <http://www.redinter.org/InfoRID/En-Foco/Notas-Expertos/45734>

Como muchas de las reuniones a las cuales las OSCs son invitadas cuentan con la presencia de ministros de Relaciones Exteriores, el peligro de ser “usado” políticamente está siempre latente. Frecuentemente, el seguimiento de los planes de acción no se lleva a cabo porque estos Ministerios no son las agencias gubernamentales que son directamente responsables de la implementación de los compromisos contraídos en los foros regionales. Asimismo, las OSCs también están “alerta” cuando los funcionarios gubernamentales no son precisos sobre sus planes de seguimiento pero tienen un discurso muy complaciente de la participación de la sociedad civil.

Más aún, hay otra perspectiva política que debe ser tomada en cuenta a la hora de participar en foros intergubernamentales. En general, la relación con el gobierno anfitrión de la Cumbre es crucial. Dependiendo de la tradición del gobierno, o la convicción actual sobre la participación de la sociedad civil en los procesos de formulación de políticas, las redes pueden tener un impacto o ser difusas o incluso cooptadas por los gobiernos. La experiencia de la red de Transparencia Internacional en Latinoamérica y el Caribe (TILAC) en la IV Cumbre es un buen ejemplo de cómo responder ante los cambios gubernamentales:



#### TILAC y la lucha contra la corrupción en la IV Cumbre de las Américas

Durante la IV Cumbre de las Américas en 2005, el gobierno argentino eligió “la creación de empleo” como el tema central. La red TILAC fue invitada para participar en la reunión de la sociedad civil con los ministros de Relaciones Exteriores. Dos días antes de la reunión –y con algunos de los representantes de la red ya en el lugar– el canciller argentino hizo algunos comentarios a un diario nacional preguntándose por qué “es importante debatir temas de corrupción (...) en un país donde 37 por ciento de la población tiene problemas económicos”<sup>24</sup>. La red TILAC había estado haciendo campaña para incluir a la lucha contra la corrupción en la Declaración presidencial final, y sintió que ésta era una amenaza para quitar el tema del debate general. A través de una acción de comunicación rápida, la TILAC realizó una respuesta pública a los dichos del canciller y reinstaló el tema de la corrupción en la agenda<sup>25</sup>.

En la preparación para cada espacio regional de participación hemisférica, las redes siempre han tratado de unificar el mensaje que cada red temática iba a presentar. En cada Cumbre, ha habido documentos preparados por las redes presentando posiciones unificadas en nombre de un mayor número de OSCs ante los gobiernos. No obstante, los temas tratados por las Cumbres son muchos y los espacios para la interacción muy pocos. Fue identificado por varios participantes en las reuniones que las redes y OSCs participantes en el proceso de Cumbres deberían coordinar sus esfuerzos de una forma mejor, para así maximizar el impacto de sus mensajes. Por ejemplo, al identificar temas transversales (como derechos humanos, educación y pobreza) pueden brindar un mensaje más fuerte, que si cada red temática promocionaría sus principios pero circunscriptos a un tópico específico.

En términos de cooptación, siempre está presente el miedo de que si no hay suficiente financiamiento para ser independientes y si las redes deben depender de fondos gubernamentales para participar en los procesos de Cumbres, el Estado puede forzar o persuadir a las redes a discutir temas de interés gubernamental o influir sus mensajes y los informes que dan a los ministros. De este modo, buscar financiamiento alternativo a las arcas estatales es crucial.

## Integración económica

Hay varias instituciones y organizaciones latinoamericanas que tratan temas de comercio e integración regional. En la próxima sección revisaremos algunos de los espacios que analizan estos temas. Demostraremos que muchos de estos espacios son muy eficientes en lograr la participación de los Estados en el proceso de formulación de políticas y compromisos, pero no todos han sido exitosos en lograr la participación de la sociedad civil.

<sup>24</sup> La Nación, 29 de octubre 2005 “Tenemos un lema fuerte para producir un debate fuerte”.

<sup>25</sup> [http://www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2005/summit\\_of\\_the\\_americas#response](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2005/summit_of_the_americas#response)

## El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)

El esfuerzo de aunar las economías de las Américas en un área de libre comercio única comenzó en la I Cumbre de las Américas en Miami en 1994. Los jefes de Estado acordaron construir un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) en la cual las barreras al comercio y la inversión serían eliminadas progresivamente.

Las negociaciones para el ALCA comenzaron oficialmente en abril de 1998 en la II Cumbre de las Américas en Santiago de Chile. Los jefes de Estado acordaron que el ALCA sería equilibrado, comprensivo, consistente con la OMC, y que sería un emprendimiento único.

### La participación de la sociedad civil en el ALCA

En la sexta reunión Ministerial, los ministros resaltaron la necesidad de promocionar el diálogo con la sociedad civil e indicaron que el Comité de Representantes Gubernamentales sobre la Participación de la Sociedad Civil (SOC) remita a los Grupos Negociadores las presentaciones de la sociedad civil.

El Cuarto Informe del SOC describe las actividades del SOC, y también una amplia gama de contribuciones de la sociedad civil que fueron recibidas durante esta fase.

Más allá de los espacios formales que el ALCA estableció para la participación de la sociedad civil, es bien sabido que el ALCA es rechazado por muchos actores sociales en América Latina. Durante la Cumbre del ALCA en 2002, varias OSCs, redes e individuos de distintos sectores se reunieron en protesta contra la implementación del ALCA.

Las protestas y campañas fueron las principales estrategias empleadas por la sociedad civil. Desde el levantamiento en Chiapas en 1995, que coincidió con la entrada en vigor del NAFTA en México, a las protestas contra la OMC en Seattle en 1999, hasta los brasileros que votaron en contra de la entrada de Brasil al ALCA en 2001, y las demostraciones contra

el ALCA en Ecuador en 2002, la sociedad civil está oponiéndose fuertemente a más liberalizaciones comerciales.

Como lo demuestran todos estos eventos públicos, la oposición de la sociedad civil al ALCA ha sido moderadamente efectiva en llamar la atención en torno al ALCA, pero no es claro si este movimiento ha tenido influencia real en producir un cambio en las opiniones de los formuladores de decisiones. La inclusión superficial de las recomendaciones de la sociedad civil en el documento borrador del ALCA lo demuestran.

*“Luego de viajar 900 kilómetros, sobre montañas, a través de ciudades y comunidades, recuerdo que entramos, con banderines verdes y banderas multicolores (el símbolo de los movimientos indígenas y campesinos). También llevamos un sol resplandeciente, que tenía inscripto: ‘¡No al ALCA! ¡Otra América es posible!’ y un letrero gigante de más de 200 metros de largo, que contenía propuestas y alternativas al libre comercio, escritas por los indios y campesinos del sur de Ecuador. Gritamos, cantamos, corrimos. No cantaban nuestros labios, sino nuestros corazones ‘¡No queremos ser una colonia norteamericana! ¡Queremos una América latina soberana y libre!’ Y les dijimos ‘Ustedes nacieron en cunas de oro y ustedes les roban las riquezas a los pueblos, entonces no sienten nuestro sufrimiento’. Les gritamos ‘Con el ALCA vendrá más dolor para nuestros niños, y los niños de nuestros niños’<sup>26</sup>, dice una carta escrita por un campesino que participó en la Cumbre del ALCA en Ecuador.*

Uno de los puntos de inflexión en la discusión respecto del ALCA fue la imposibilidad de crear consenso en la Declaración Presidencial de la IV Cumbre de las Américas en 2005. Mientras las demostraciones contra el ALCA y la participación de Estados Unidos en la Cumbre copaban las calles, Hugo Chávez estaba participando en la Cumbre paralela denominada “la Cumbre de los Pueblos”. Al mismo tiempo, los jefes de Estado se reunieron en la Cumbre para preparar la declaración final y no se alcanzó un acuerdo sobre el ALCA.

<sup>26</sup> <http://www.rso.cornell.edu/cuslar/newsletter/winter02/FTAA.htm>

*“Algunos miembros sostienen que tengamos en cuenta las dificultades que ha tenido el proceso de negociaciones del ALCA, y reconozcamos la contribución significativa que los procesos de integración económica y la liberalización del comercio en las Américas pueden y deben aportar al logro de los objetivos de la Cumbre de crear trabajo para enfrentar la pobreza y fortalecer la gobernabilidad democrática. Por ello, mantenemos nuestro compromiso con el logro de un ALCA equilibrado y comprensivo, dirigido a la expansión de los flujos comerciales y, en el nivel global, un comercio libre de subsidios y de prácticas que lo distorsionen, con beneficios concretos y sustantivos para todos, teniendo en cuenta las diferencias en el tamaño y nivel de desarrollo de las economías participantes, y las necesidades especiales y el tratamiento particular y diferenciado de las economías más pequeñas y vulnerables. Participaremos activamente para asegurar un resultado significativo de la Ronda de Doha que contemple asimismo las medidas y propósitos del párrafo anterior. Continuaremos promoviendo las prácticas y actividades establecidas en el proceso del ALCA, que garanticen la transparencia y promuevan la participación de la sociedad civil”,* se sostuvo en la Declaración final.

Sin embargo, también hubo otras redes y OSCs que participaron en el proceso del ALCA, investigando al respecto y luego haciendo campaña para que los resultados de sus investigaciones fueran tenidos en cuenta. En 2006, un gran grupo de redes regionales<sup>27</sup> dirigieron una carta al presidente de la

Comisión de Negociaciones Comerciales, expresando su preocupación por el secretismo de las negociaciones para el ALCA e instando a una publicación de estos textos. La mayoría de estas redes se centra en temas de desarrollo pero también hay centros de investigación que tratan temas comerciales.

Basándonos en estos enfoques, podemos identificar dos formas principales para participar en el proceso del ALCA. Uno consiste en protestas y demostraciones, que por lo general se llevan a cabo paralelamente a las Cumbres. Esta forma de participación ha ayudado a instalar el tema en la agenda pública.

La otra forma de participación para las redes y OSCs es a través de los mecanismos oficiales disponibles para canalizar la participación de la sociedad civil, es decir, la SOC. Pero aún las redes que participan en los mecanismos formales concuerdan en que esto no ha resultado efectivo. En la carta dirigida al presidente de la Comisión de Negociaciones Comerciales expresaron lo siguiente:

*“Muchos de nosotros hemos presentado documentos al Comité de Representantes Gubernamentales sobre la Participación de la Sociedad Civil, pero es un mecanismo inadecuado. Aún si todas las presentaciones fuesen transmitidas fiel y completamente a los Ministros, el resultado no es la participación de la sociedad civil en este proceso, sino simplemente comunicación unidireccional. Es imposible para nosotros participar en un diálogo serio con el ALCA cuando no sabemos cuál es el contexto actual de las negociaciones”<sup>28</sup>.*

<sup>27</sup> Agencia Latinoamericana de Información – ALAI; Asociación de Agencias Nacionales de Desarrollo – ANDA; Asociación de Economistas de América Latina y el Caribe – AEALC; Asociación de Organizaciones Campesinas Centroamericanas para la Cooperación del Desarrollo – ASOCODE; Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica – ALER; Asociación Latinoamericana de Organismos de Promoción – ALOP; Asociación Regional para las Migraciones Forzadas – ARMIF; CCC-CA; Centroamérica Solidaria; Coalición Pro Justicia en las Maquiladoras; Concertación Centroamericana de Organismos de Desarrollo – CCOD; Confederación de Trabajadores de Centroamérica – CTCA; Consejo Indígena de Centro América – CICA; Consejo para la Defensa de los Derechos Humanos de Centro América – CODEHUCA; Coordinadora Centroamericana de Trabajadores – COCENTRA; Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo – CLOC; Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales – CRIES; Federación Sindical de Trabajadores de Universidades de C.A, México y el Caribe – FESITRAUCAM; FITCM; Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana; Frente Continental de Organizaciones Comunales Capítulo Centroamericano – FCOC; Frente Solidario; Iniciativa Civil sobre la Integración Centroamericana – ICIC; Organismo Cristiano de Desarrollo – ALFALIT; Organización Negra de Centro América – ONECA; Organización Regional Interamericana de Trabajadores – ORIT; Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo; Servicio Público Internacional-Región Interamericana; SAPRIN - Centro Regional Latinoamericana Servicio Paz y Justicia-América Latina; Unión de Pequeños y Medianos Productores de Café a México, Centroamérica y el Caribe – UPROCAFE

<sup>28</sup> [http://www.art-us.org/liberate\\_text](http://www.art-us.org/liberate_text)

## La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)<sup>29</sup>

La ALADI es una organización intergubernamental que continúa el proceso iniciado por la ALALC<sup>30</sup> en 1960 al promocionar la integración económica de la región. Su principal objetivo es el establecimiento de un mercado común, para garantizar el desarrollo económico y social de la región. Es el grupo latinoamericano más grande y cuenta con doce países miembro: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

No obstante, hoy en día, los miembros de la ALADI no son muy activos. Hay otros procesos hemisféricos que se han vuelto más relevantes y los gobiernos prefieren interactuar en aquellos procesos con mayor visibilidad pública.

### No hay un mecanismo formal para la participación o consulta de la sociedad civil

Sin embargo, la ALADI ha establecido relaciones formales con la academia a través de programas específicos que tienden a identificar investigaciones relacionadas con la integración económica. La ALADI ha premiado a las mejores tesis económicas sobre la integración y brinda financiamiento a instituciones seleccionadas. Esto podría constituir una oportunidad para las redes que investigan estos temas.

La ALADI también ha desarrollado el “Seminario Latinoamericano para la Integración”, donde representantes de OSCs de la región están invitados a participar en diferentes talleres. Asimismo, en 2006, varias redes regionales fueron invitadas para presentar las conclusiones de sus investigaciones sobre el control del riesgo ambiental en el taller “El rol del proceso de integración en el riesgo ambiental”.

Las diferentes redes orientadas a la integración regional, como el Foro Económico y Social del MERCOSUR, participaron en varios paneles y debates, pero no han podido establecer un mecanismo formal a través del cual se tome en cuenta la perspectiva de la sociedad civil en el proceso de la ALADI.

Por otra parte, estas redes se han relacionado muy activamente con los sectores académicos y con los donantes. La elaboración de publicaciones y documentos de posición con universidades y *think tanks* fue una de las estrategias para intentar influenciar a los miembros de la ALADI. El apoyo de los donantes –como el brindado por la Fundación Friedrich Ebert a OSCs en el Cono Sur– fue una forma de hacer oír sus voces a través de canales alternativos.

## MERCOSUR

El MERCOSUR (Mercado Común del Sur) es una unión aduanera entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay creada por el Tratado de Asunción en marzo de 1991. Hoy en día, hay miembros asociados al MERCOSUR: Bolivia (desde 1997), Chile (1996), Colombia (2004), Ecuador (2004), Perú (2003) y Venezuela (2004).

El principal objetivo del tratado es la integración de los Estados miembro a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, así como también la coordinación de políticas macroeconómicas y la armonización de la legislación en las áreas pertinentes para el fortalecimiento del proceso de integración.

<sup>29</sup> <http://www.aladi.org>

<sup>30</sup> [http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/Inicio2004i?OpenFrameSet&Frame=basefrm&Src=\\_o5tn76pj1dhgm8q9fehingt31cdi6uspedppmcbrccls78ob3chn6qbectm6aspi60o38fqfe1msk31ctiicgblehncsj1dlim80\\_](http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/Inicio2004i?OpenFrameSet&Frame=basefrm&Src=_o5tn76pj1dhgm8q9fehingt31cdi6uspedppmcbrccls78ob3chn6qbectm6aspi60o38fqfe1msk31ctiicgblehncsj1dlim80_)

Sin embargo, el MERCOSUR todavía no ha superado las negociaciones referentes a la libre circulación de bienes. Los servicios y los factores productivos, y la coordinación de políticas económicas aún quedan pendientes.

### *La participación de la sociedad civil en el MERCOSUR*

El MERCOSUR articula diferentes mecanismos para la participación ciudadana a través de los siguientes espacios:

- **Foro Económico Social:** este espacio fue creado para institucionalizar la representación de diferentes sectores de la sociedad civil.
- **Sub Grupos de Trabajo (SGTs):** su misión es hacer recomendaciones al Grupo Formal de Trabajo. También tiene el mandato de crear comisiones especiales para la participación de la sociedad civil en el MERCOSUR.
- **Comisión de Trabajo Social:** este órgano trata con la implementación de la Declaración de Trabajo Social del MERCOSUR<sup>31</sup>.

En 1996 un grupo de 18 OSCs<sup>32</sup> de países del MERCOSUR que ya estaban trabajando en temas de desarrollo crearon una red para promocionar propuestas tendientes al fortalecimiento de la participación de la sociedad civil en la integración

económica de la región. Este grupo desarrolló un programa<sup>33</sup> llamado “*MERCOSUR Social y Solidario*” con el objetivo de promocionar la ciudadanía activa e incorporar una dimensión social al proceso de la integración regional. Ellos participan en distintos foros, publican la revista “*Voces del Sur*”<sup>34</sup> y llevan a cabo conferencias, seminarios, reuniones informales y talleres para OSCs de países del MERCOSUR.

Otra red regional que participa en el proceso del MERCOSUR es el Observatorio de Políticas Públicas sobre Derechos Humanos<sup>35</sup>. OSCs de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay<sup>36</sup>, constituyen esta red. Su misión es monitorear y luchar por el goce de los derechos humanos en esos países. Fue creada en 2004 en Argentina, pero tiene un enfoque regional. El Observatorio trabaja por la adopción de políticas públicas que aseguren el respeto al Estado de Derecho, garanticen el acceso a la justicia, la libertad de expresión y el acceso a la información pública, e intenta construir una memoria pública sobre el abuso de los derechos humanos en los procesos dictatoriales de la región.

Durante la IV Reunión del Alto Comisionado de Derechos Humanos y Ministros de Relaciones Exteriores del MERCOSUR, en junio de 2006 en Buenos Aires, el Observatorio presentó un informe con recomendaciones para fortalecer la participación ciudadana en estas reuniones. Gracias a este informe y a la promoción realizada en los ámbitos nacionales, las autoridades adoptaron un mecanismo mediante el

<sup>31</sup> <http://www.observatorio.net/pdfroot/dsl/dsl.pdf>

<sup>32</sup> De Argentina: Acción Educativa; Acción Educativa para la Educación Popular; CANOA; Cooperativa de Trabajo Interdisciplinario; Centro de Estudios Populares para el Desarrollo, CENEPP; Centro Nueva Tierra; Fundación Ecueménica de Cuyo, FEC; Instituto del Desarrollo del Estado y la Participación, IDEP; Instituto de Cultura Popular, INCUPO; Indeso Mujer, e Instituto de Estudios Jurídicos Sociales de la Mujer. De Brasil: Centro de Ação Comunitária, Cedac; Centro de Ação Cultural, Centrac, e Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais, Polis. De Chile: Educación y Comunicaciones, Eco, y Programa de Economía y Trabajo, Pet. De Paraguay: Centro de Documentación y Estudios, CDE; Decidamos, y Servicio Ecueménico de Promoción Alternativa, Sepa. De Uruguay: Centro Cooperativista Uruguayo, CCU, y Centro de Participación Popular, CPP. Para saber más sobre estas organizaciones visitar: <http://www.mercosursocialsolidario.org/www/index.php?lang=es>

<sup>33</sup> Con apoyo financiero del Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) de Francia.

<sup>34</sup> [http://www.decidamos.org.py/pmss/publicaciones/voces\\_del\\_sur\\_nov\\_2006.pdf](http://www.decidamos.org.py/pmss/publicaciones/voces_del_sur_nov_2006.pdf)

<sup>35</sup> <http://www.observatorio-mercosur.org.uy/es/index.php>

<sup>36</sup> De Argentina: Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Servicio Argentino de Derechos Humanos (SADH) y Centro de Derechos Humanos y Ambiente (CEDHA); De Brasil: Instituto Sou da Paz, Themis- Assessoria Jurídica e Estudos de Género y Conectas Direitos Humanos; De Paraguay: Instituto Paraguayo de Derechos Humanos (IPDH), Comité de Iglesias Para Ayuda de Emergencia (CIPAE) y Raíces para el fortalecimiento y el desarrollo; De Uruguay: Servicio Paz y Justicia (SERPAJ), Instituto Solidaridad y Desarrollo (ISODE) y Instituto de Estudios Legales y Sociales de Uruguay (IELSUR).



cual las OSCs pueden participar como observadores en las sesiones y ser parte de los grupos de trabajo.

## Comunidad Andina de Naciones (CAN)

El primer paso hacia la creación de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) fue la firma de la Declaración de Bogotá por los presidentes de Colombia, Chile y Venezuela, y los delegados personales de los presidentes de Ecuador y Perú en agosto de 1966. En esta Declaración, los presidentes hicieron hincapié en la necesidad de “realizar más acciones conjuntas para asegurar la adopción, dentro de la ALALC<sup>37</sup>, de fórmulas prácticas para agilizar al máximo el progreso de los países económicamente relativamente menos desarrollados y de países con mercados insuficientes”.

La CAN comenzó a operar formalmente el 21 de noviembre de 1969, cuando el cuerpo de mayor jerarquía del Acuerdo, la Comisión, fue instaurada. El 13 de febrero de 1973, Venezuela entró al Acuerdo, y el 30 de octubre de 1976, Chile salió de él.

Los presidentes de los países de la CAN decidieron en 1989 adoptar el modelo de integración abierta, dejando de lado la agenda de desarrollo, y centrando sus esfuerzos en la liberalización del comercio.

Consecuentemente, el área de libre comercio fue formada y comenzó a operar en 1993, y un arancel externo común fue adoptado en 1995.

La CAN está enfrentándose a nuevos desafíos tanto internos (pobreza, exclusión, desigualdad y falta de cohesión social) como externos (negociaciones internacionales, la multilateralidad y la multipolaridad), y ha diseñado una estrategia nueva para hacerles frente. Esta estrategia hizo posible que la CAN cuente con una agenda multidimensional que vaya más allá de los asuntos comerciales y que vuelva a incluir temas de desarrollo social inclusivo al proyecto de la Comunidad.

Con esta situación como telón de fondo, Venezuela salió de la CAN en abril de 2006 y Chile se sumó como un miembro asociado en septiembre de ese mismo año.

### *Las OSCs y su participación en la CAN*

Como la CAN afirma en su página web, “la sociedad civil juega un rol organizado en el proceso de la integración andina a través de la formulación y la declaración de opiniones y puntos de vista”<sup>38</sup>.

Las OSCs pueden participar en tres espacios formales creados por la CAN:

1. El Consejo Consultivo Empresarial y Laboral Andino,
2. El Grupo de Trabajo sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, y
3. El Grupo de Trabajo sobre la Promoción y Protección de los Derechos del Consumidor.

### **La Participación Ciudadana en la CAN**

#### *La agenda de integración andina en debate*

La CAN está hoy en día centrada en el proceso de debate tendiente a formular una nueva agenda de integración. El objetivo de este proceso es sumar los esfuerzos para la integración en áreas relevantes para el desarrollo.

La CAN entiende que este esfuerzo no es solamente una responsabilidad de los gobiernos y de las instituciones para la integración, sino que también necesita que el sector privado, el sector estudiantil, la academia y la sociedad civil participen en todo el proceso. En octubre de 2006, la CAN estableció un foro virtual para la participación de la sociedad civil en el proceso de debate sobre las prioridades de la nueva agenda de integración andina<sup>39</sup>. La pregunta que la

<sup>37</sup> El Acuerdo Latinoamericano de Libre Comercio (ALALC) fue fundado a principio de la década de 1960, y eventualmente comprendió a todos los países sudamericanos y a México.

<sup>38</sup> <http://www.comunidadandina.org/ingles/society.htm>

<sup>39</sup> <http://www.comunidadandina.org/foro/default.html> (only in Spanish)

CAN busca responder es la siguiente: “¿Cuáles deben ser las prioridades y los objetivos de esta nueva agenda?”. Se han publicado hasta enero de 2007, 31 comentarios de diversos representantes.

No obstante, desde que surgieron las discusiones sobre el ALCA, la participación de la sociedad civil en los espacios creados por la CAN ha disminuido. Por ende, los Estados miembros de la CAN reconocieron la necesidad de fomentar la participación de la sociedad civil en espacios formales desarrollados en un Seminario en 2002 en Lima, Perú (que contó con el Apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo – BID). El Seminario se centró en el proceso de negociaciones de la CAN y en las formas en las que la sociedad civil se puede involucrar en el proceso de toma de decisiones.

### Asociación de Estados del Caribe (AEC)<sup>40</sup>

La Convención que estableció la Asociación de Estados del Caribe (AEC) se firmó el 24 de julio de 1994 en Cartagena de Indias, Colombia<sup>41</sup>, con el objetivo de promover la consulta, la cooperación y la acción concertada entre los países del Caribe, comprendiendo en total a 25 Estados miembro<sup>42</sup> y Estados asociados<sup>43</sup>. Los fines de la AEC son: el fortalecimiento de los procesos de cooperación e integración regional con la perspectiva de crear un espacio económico mejor en la región, preservar la integridad medioambiental del Mar del Caribe, el cual es considerado patrimonio común de los pueblos de la región, y promover un desarrollo sustentable del Caribe.

### *La participación de la sociedad civil en la AEC*

La AEC estableció un grupo de “Observadores Fundadores” inspirado en el reconocimiento del rol único que otorga la Convención a las organizaciones de integración subregionales en el logro de los objetivos y funciones de la Asociación. Se han desarrollado actividades con distintas redes regionales y, al mismo tiempo, la AEC estableció sociedades con otras OSCs de la región: el Centro Regional de las Antillas y la Guyana Francesa del Instituto Nacional de Investigación Agronómica (CRAG/INRA, por sus siglas en inglés), la Asociación de Universidades e Institutos de Investigación del Caribe (UNICA, por sus siglas en inglés), la Asociación de las Bibliotecas Universitarias, de Investigación e Institucionales del Caribe (ACURIL, por sus siglas en inglés), la Asociación de Industria y Comercio del Caribe (CAIC, por sus siglas en inglés), la Asociación de Conservación del Caribe (CCA, por sus siglas en inglés), la Asociación Médica del Caribe (AMECA), la Asociación de Tráfico Marítimo del Caribe (CSA, por sus siglas en inglés), y la Coordinación Regional de la Investigación Económica y Social (CRIES).

### **La participación de la sociedad civil en el proceso de formulación de políticas**

¿Por qué es que las élites estatales en América priorizaron la promoción de la participación de la sociedad civil en las iniciativas políticas regionales como las Cumbres de las Américas? Por el contrario, ¿por qué se resistieron mucho más los gobiernos y las agencias multilaterales a la participación de la sociedad civil en temas económicos como las negociaciones tendientes al ALCA?

<sup>40</sup> <http://www.acs-aec.org/about.htm>

<sup>41</sup> [http://www.acs-aec.org/About/ACS\\_convention/convention.htm](http://www.acs-aec.org/About/ACS_convention/convention.htm)

<sup>42</sup> Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, El Salvador, Grenada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, St Kitts y Nevis, St Lucia, St Vincent y the Grenadines, Suriname, Trinidad y Tobago, Venezuela.

<sup>43</sup> Aruba, Francia (en representación de la Guyana francesa y Guadalupe y Martinica), las Antillas holandesas y Turcos y Caicos.

Según Korzeniewicz y Smith (2003), “los movimientos transfronterizos han encontrado mejores oportunidades para participar cuando los Estados han tenido la iniciativa de delegar autoridad limitada a grupos societales y de alentar a ONGs nacionales y otros grupos domésticos a ‘volverse transnacionales’ y emplear mecanismos de autorregulación y monitoreo en la innovación e implementación en determinados dominios políticos”.

Pero algunas veces estos espacios no son suficientes o simplemente son un lugar para establecer vínculos con otras OSCs antes que un espacio para influir y cambiar políticas globales reales.

Basándonos en las entrevistas y la literatura existente sobre este tema, observamos que muchos representantes de OSCs concuerdan en que la “globalización es un hecho” en el que, cada vez más, políticos internacionales y grupos transnacionales se destacan en el proceso de toma de decisiones globales, pero en el cual las OSCs no cuentan con espacios formales para hacer escuchar sus voces. La decisión de una OSCs de “volverse transnacionales” no es fácil y –más allá de los espacios formales y de las campañas que se pueden hacer en la arena global- se requiere una importante inversión de recursos y voluntad para enfrentarse a metodologías y tópicos cambiantes (de lo nacional a lo transnacional) que no cualquier OSCs de la región es capaz de realizar. Las redes regionales pueden ayudar a las OSCs de diferentes países a tomar esta decisión de establecer un puente entre los asuntos nacionales y el impacto global. Para facilitar esta decisión, las OSCs pueden recurrir a la lista de preguntas del capítulo 1, conectadas con el análisis FODA (ver página 17).

Las redes regionales pueden ayudar a las OSCs a ampliar el impacto de su trabajo al participar en espacios regionales institucionales, y al brindarles acceso a los formuladores de políticas, o a nuevas investigaciones o evidencias, o al otorgarles mayor peso político. Las experiencias de la OEA y del proceso de Cumbres demuestran que la sociedad civil puede incidir mejor las políticas cuando actúa como un grupo coordinado abogando por el mismo interés. La representación social es importante para los gobiernos cuando deciden sobre una política específica, y las redes regionales pueden asegurar la representación de una vasta cantidad de sectores de la región.

Cada red regional también presupone trabajo en los niveles nacionales. Por ende, las OSCs también se deben concentrar en las políticas locales. Sin embargo, al participar con una red regional creíble y reconocida, las OSCs pueden respaldar sus acciones, peticiones, recomendaciones o protestas que, de otro modo, pueden no ser tomadas en cuenta por los gobiernos.

## **La demanda y oferta de la participación: Cómo aumenta la participación de las OSCs**

Los discursos de los funcionarios gubernamentales en muchos países de la región enfatizan regularmente la promoción de la participación de la sociedad civil en las negociaciones hemisféricas. El Banco Mundial, la OEA y el BID han creado burocracias especializadas en el fomento de la participación de la sociedad civil en toda la región. En parte, esto también es para promover su propia legitimidad.

En la década de los 1990, la formación de redes fue estimulada por los eventos en Chiapas, las movilizaciones en contra del NAFTA en Estados Unidos, Canadá y México, y particularmente, la Cumbre sobre Medio Ambiente que se llevó a cabo en 1992 en Río de Janeiro, Brasil.

De acuerdo con Howell y Pearce (2001), el movimiento zapatista en México desafió al gobierno mexicano y su política de discriminación hacia los pueblos indígenas en Chiapas pero, al mismo tiempo, se fue movilizándolo contra el proceso capitalista de la globalización en sí. Fue la firma del NAFTA el momento elegido para lanzar la rebelión en nombre de la sociedad civil rezagada por la economía global.

Por ejemplo, los activistas que se movilizaron en Québec contra la Cumbre de las Américas o los participantes en el Foro Mundial Social, representan la incipiente formación de un movimiento social transnacional. “Sin embargo, la participación y la capacidad de lograr los objetivos de todos estos nuevos actores transnacionales –redes, coaliciones y movimientos sociales- tiene obstáculos significativos. Por la otra parte, la ausencia de oportunidades para una relación directa entre las OSCs y los Estados Nación también puede servir para promocionar la organización de redes”. (Falk y Strauss 2001)

## Términos regionales para las redes regionales

Como fue explicado previamente, las Cumbres de las Américas guían la mayor parte de los temas en los que las OSCs que pretenden incidir en políticas públicas deben seguir. Las Cumbres están estableciendo la agenda para temas que van desde la gobernabilidad y la lucha contra la corrupción a temas medioambientales y la industria del petróleo y del gas. El comercio, por su importancia para el desarrollo y la integración de la región, es uno de los temas transversales que influyen a la participación de las OSCs en políticas públicas.

Hacemos un listado de algunos de los temas en los que ya trabajan redes regionales:

### *Transparencia y lucha contra la corrupción, gobernabilidad y rendición de cuentas políticas*

El Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional (IPC) fue aplicado en el 2006 a 163 países en la escala del 0 al 10, donde 10 es el más transparente y 0 el más corrupto.

De los 30 países en América, la gran mayoría (25 países), obtuvieron un puntaje inferior a 5 en el IPC de este año, lo que indica percepción de niveles serios de corrupción doméstica. Más de un tercio (11 países) tuvieron menos de 3 puntos, lo que indica una percepción de corrupción generalizada. Estos incluyen a Argentina, Bolivia, Ecuador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Venezuela. El clientelismo y el abuso del poder discrecional por parte de los líderes de estos países prevalecen, y hacen que los recursos públicos estén sujetos a intereses privados. El promedio regional es 3.8, un puntaje bajo para un control efectivo de la corrupción.<sup>44</sup>

Este escenario común brinda oportunidades para una acción colectiva entre OSCs en la región. Las actividades

conducidas para luchar contra la corrupción fueron, en principio, lideradas por estas redes regionales<sup>45</sup>:

- Transparencia Internacional en las Américas: [http://www.transparency.org/regional\\_pages/americas](http://www.transparency.org/regional_pages/americas)
- La Red Interamericana para la Democracia (RID): [www.redinter.org](http://www.redinter.org)
- Compañeros de las Américas: [http://www.partners.net/partners/Default\\_EN.asp](http://www.partners.net/partners/Default_EN.asp)
- Acuerdo de Lima <http://www.acuerdodelima.org/>
- Participación Ciudadana en la Cumbre de las Américas <http://www.sociedadcivil.net>

### *Acceso a la información pública*

El acceso a la información pública es un área clave de trabajo, especialmente si consideramos que este derecho humano no es solamente una herramienta fundamental para la lucha contra la corrupción, sino también un instrumento para el ejercicio de otros derechos humanos. La inclusión de este derecho en los tratados regionales establece estándares comunes para su reconocimiento nacional e implementación completa.

Hay muchas redes que trabajan en la promoción del derecho de acceso a la información pública como por ejemplo:

- Instituto de Prensa y Sociedad (IPYS): <http://www.ipys.org/>
- FOIANet: <http://www.foiadvocates.net/> Esta es una red global pero sus miembros regionales la utilizan para debatir sus propios temas e intercambiar experiencias
- Transparencia Internacional en las Américas: [http://www.transparency.org/regional\\_pages/americas](http://www.transparency.org/regional_pages/americas)
- Iniciativa de Acceso en América Latina [www.iniciativadeacceso.org](http://www.iniciativadeacceso.org)
- Artículo 19 <http://www.article19.org/>. Es una organización de derechos humanos que defiende y

<sup>44</sup> [http://www.transparency.org/content/download/10848/93128/version/1/file/CPI%202006\\_regional\\_highlights\\_Americas.pdf](http://www.transparency.org/content/download/10848/93128/version/1/file/CPI%202006_regional_highlights_Americas.pdf)

<sup>45</sup> Notar que aquí solamente mencionamos estos temas. Hay muchas OSCs trabajando en transparencia y en la lucha contra la corrupción que actúan juntas en contextos específicos pero no forman redes.

promociona la libertad de expresión y libertad de información en todo el mundo y cuenta con una oficina regional en América Latina.

### *Medio ambiente*

El Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) es una de las organizaciones de conservación del medio ambiente más grandes del mundo, ya que cuenta con casi 5 millones de donantes y una red global activa en más de 100 países. Ellos conducen investigaciones en América Latina y describen a la región como la que cuenta con más de la mitad de la diversidad en especies de plantas y animales, y la mitad de las selvas tropicales del mundo. El cambio climático es otra de las amenazas serias a la sustentabilidad y al desarrollo en América Latina y el Caribe. Las redes de OSCs de la región han participado activamente en los esfuerzos de la comunidad internacional en aportar nuevos enfoques para hacer frente a esta amenaza global:

- Amazon Watch ([www.amazonwatch.org](http://www.amazonwatch.org))
- Género y Ambiente <http://www.generoyambiente.org/noticias/noticia.php?id=13>
- Red de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente <http://www.redesma.org/acercade.php>
- Red Interamericana de Recursos Hídricos <http://www.iwrn.net/>
- Alianza Hídrica y de Género (GWA por sus siglas en inglés) <http://www.genderandwater.org/>

### *Pueblos indígenas*

Según el Banco Mundial<sup>46</sup> y el Instituto Indigenista Interamericano (México) hay alrededor de 34 millones de indígenas en América Latina y el Caribe. La mayoría de los

pueblos indígenas de América Latina residen en Bolivia, Guatemala, Ecuador, México y Perú (aproximadamente 90% del total). Durante la década de 1990, se avanzó en términos del reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas. El concepto de Nación “multiétnica” y la adopción de una educación bilingüe en la mayoría de los Estados latinoamericanos, representa un gran avance respecto de la participación de todos los ciudadanos en políticas públicas. El movimiento zapatista pudo hacer oír las voces de reclamo que fueron acalladas por muchos siglos. Algunas de las redes que trabajan en este tema son:

- Internacional Mapuche ([www.mapuche-nation.org](http://www.mapuche-nation.org))
- Pueblos Indígenas en América Latina ([www.aymaranet.org](http://www.aymaranet.org))
- Red de Información Indígena (<http://www.laneta.apc.org/rci/documentos/quienes.html>)
- Foro Indígena (<http://www.fondoindigena.org/sipi.shtml>)
- Red Continental de Mujeres Indígenas ([http://enlace-mujeresindigenas.org/ing/cacportal.asp?Page=35&Poll\\_ID=5&tp=ASP\Pg35.asp](http://enlace-mujeresindigenas.org/ing/cacportal.asp?Page=35&Poll_ID=5&tp=ASP\Pg35.asp))
- Centro por los Derechos de los Pueblos Indígenas de Meso y Sudamérica (SAIIC) (<http://saiic.nativeweb.org/index.html>)
- Asociación de Organizaciones Campesinas Centroamericanas para la Cooperación del Desarrollo (<http://www.gloobal.info/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Agentes&tid=13707>)

### *Pobreza y desarrollo*

La región de América Latina y el Caribe aún tiene un largo camino por recorrer para reducir la pobreza. Según el BID, la proporción de pobres ha sido reducida en la última década, pero la cantidad absoluta ha aumentado de 180 a 200 millones de personas. Las crisis económicas experi-

---

<sup>46</sup> [www.worldbank.org/lacindigenous](http://www.worldbank.org/lacindigenous)

mentadas por la región, y los aumentos en la inequidad del salario y del ingreso en muchos países no están ayudando a cambiar esta situación. El alivio de la pobreza es uno de los “temas calientes” a los que la región se enfrenta y, por lo tanto, hay muchas redes de OSCs que tratan de solucionarlo, y la comunidad de donantes también apoya cuando surgen temas de pobreza. Un gran impulso a este tema ha sido dado por la Campaña Global contra la Pobreza. No obstante, quienes luchan por la pobreza en la región son vistos como quienes lidian con el problema en el día a día y han logrado mucho. Algunas de estas redes son:

- Red Social (<http://www.redsocial.org/>)
- La red de la Asociación Latinoamericana Económica sobre la Inequidad y la Pobreza (<http://www.lacea.org/>)
- Red Caribeña para el Desarrollo Integral Rural (<http://www.cnird.org/>)
- Alianza Hemisférica Social. Es una red de organizaciones de trabajo y coaliciones ciudadanas que representan a más de 45 millones de personas en América (<http://www.asc-hsa.org/>)

### *Género*

En 1981 la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Violencia contra las Mujeres (CEDAW, por sus siglas en inglés) entró en vigor. América Latina y el Caribe es la primera y única región del mundo en la cual todos los países la han ratificado. Sin embargo, muchos países no han operativizado la Convención a su legislación interna. Hay un largo camino a recorrer en la implementación de políticas y la adopción de acciones positivas para la eliminación de la discriminación hacia las mujeres. Las redes de género han sido muy exitosas en incorporar la perspectiva del género en cada tema importante de políticas públicas que se estuviera discutiendo en la región. No limitaron su enfoque a la acción contra la discriminación o a la violencia doméstica, sino que desarrollaron su trabajo en otros campos como el del comercio, la lucha contra la corrupción, la gobernabilidad, el transporte, la pobreza y el desarrollo. Algunas de estas redes son:

- Comité de América Latina para la Defensa de los Derechos de las Mujeres <http://www.cladem.org/english/>
- Red de Mujeres <http://www.redmujeres.org/>
- Red Latinoamericana de Mujeres Transformando la Economía <http://www.remte.org/>
- Red Feminista Latinoamericana y del Caribe contra la Violencia Doméstica y Sexual <http://www.redfem.cl/>
- Mujeres Contra la Corrupción [http://www.mujeresnigualdad.org.ar/otros\\_Foro1.htm](http://www.mujeresnigualdad.org.ar/otros_Foro1.htm)
- Foro de Mujeres por la Integración en América Central <http://www.grupoese.com.ni/2001/bn/bm/ed62/foro62.htm>

### *Derechos Humanos*

La violación de derechos humanos es algo muy presente en la historia reciente de la región. Durante la década de 1970, y por casi dos décadas, las dictaduras de América Latina cooptaron todo el Cono Sur. Como los países fueron recuperando sus democracias y fueron perdiendo el miedo a ejercer los derechos humanos, civiles, políticos y sociales, el sistema interamericano fortaleció su enfoque en estos aspectos. Hoy en día, la OEA tiene dos cuerpos autónomos para la promoción y protección de los derechos humanos en la región: la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y la Corte Interamericana de los Derechos Humanos.

La Comisión brinda recursos a los individuos que han sufrido violaciones a sus derechos y trabaja con los Estados que ayudan a fortalecer las leyes e instituciones que proveen protecciones a los derechos humanos. La Corte aplica e interpreta la Convención Interamericana sobre Derechos Humanos. En la OEA hay otras instituciones que tratan los temas de derechos humanos: la Comisión Interamericana de la Mujer, el Instituto Interamericano para los Niños, el Instituto Interamericano Indígena y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Algunas de las redes que trabajan en derechos humanos en América Latina son:

- El Grupo de Trabajo Latinoamericano (<http://www.lawg.org/about/AboutLAWG.htm>)

- El Centro Interamericano para los Derechos Humanos (<http://www.interamericancenter.org/>)
- El Observatorio de Políticas Públicas sobre Derechos Humanos (<http://www.observatorio-mercosur.org.uy/es/index.php>)
- La Coalición Internacional de Organizaciones para los Derechos Humanos en las Américas ([http://www.dd-rd.ca/site/\\_PDF/publications/es/oea/coaliccionpronunjunio2005.pdf](http://www.dd-rd.ca/site/_PDF/publications/es/oea/coaliccionpronunjunio2005.pdf))
- Servicio Paz y Justicia-América Latina (<http://www.gloobal.info/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Agentes&tid=9001>)

## Conclusiones

Este capítulo apuntó a analizar algunos de los espacios formales existentes para la participación de OSCs que las redes regionales pueden aprovechar. Como se describió, la Cumbre de las Américas juega un rol de liderazgo en el establecimiento de la agenda política, mientras que la OEA transforma sus mandatos en contenidos específicos para sus varios departamentos e instituciones satélites. Este marco institucional interamericano conforma el área principal de interés para las redes regionales de OSCs, básicamente porque las decisiones que se toman en este nivel influyen en el desarrollo general de los diversos asuntos de la región.

La participación de la sociedad civil es un área de interés especial en la OEA y el reconocimiento de su importancia se expresa a través de la existencia de un departamento SOC y la Resolución N° 759 del Consejo Permanente. Ellos son indicadores fuertes de la importancia de este tema en la OEA y una plataforma sobre la cual las redes pueden desarrollar sus actividades de promoción e incidencia.

¿Pero qué se originó en primer lugar? ¿El interés de la sociedad civil en participar en esta arena o el reconocimiento de la OEA de su importancia? ¿Son estas instituciones un logro significativo del trabajo realizados por las redes de la sociedad civil o son espacios para promover más participación de los ciudadanos de la región?

Por supuesto, existen otros marcos subregionales en los que las redes pueden hacer una diferencia. Pero básicamente la agenda de las redes regionales abarca desde el trabajo de promoción y lobby realizado en el sistema de la OEA y las Cumbres de las Américas hasta el intercambio de experiencias con sus miembros a nivel nacional.

Hay un largo camino por transitar para mejorar el impacto, las estrategias y la coordinación de las redes regionales. No obstante, han demostrado importantes logros al contribuir a la creación y fortalecimiento de espacios regionales, y al generar nuevas oportunidades para otras redes y OSCs de la región.

Como expresaron varios miembros de redes, el proceso de políticas públicas en América Latina está ampliamente dominado por los gobiernos. Por ello, la participación en estos espacios regionales facilitados por algunos gobiernos u otras organizaciones intergubernamentales es crucial si la sociedad civil quiere involucrarse en el establecimiento de agendas, y en la formulación y evaluación de políticas, más que ser sólo consultada en las etapas de implementación y monitoreo.

La mayoría de países en América Latina tiene leyes o regulaciones que permiten la participación de las OSCs en los procesos nacionales de políticas. Sin embargo, el diálogo actual entre gobiernos nacionales y redes de OSCs es un nuevo fenómeno y no todas las naciones están dispuestas a fortalecer estos espacios. Por lo tanto, los espacios regionales de más larga tradición y reconocimiento funcionan como una mejor avenida para la incidencia y para presentar debates y propuestas nacionales a cuerpos regionales.

Como se refleja en los procesos del ALCA y la CAN, se necesitan tanto una mayor institucionalización de los mecanismos de participación de la sociedad civil que existen hoy, como la creación de nuevos espacios. Al dirigirse al Comité a cargo de la consulta con la sociedad civil del ALCA, la red no sólo llamó la atención de funcionarios públicos sino que también concientizó a la ciudadanía sobre este asunto. Cada vez que hay un compromiso con cierta acción, las redes tienen la oportunidad de crear un espacio para monitorear los acuerdos. También han surgido nuevos espacios como consecuencia de la presión, lobby y participación política de la sociedad civil.

Muchos entrevistados coincidieron en que todavía existe una necesidad de mayor entrenamiento y capacitación del personal que se involucra en redes regionales y globales. Se necesitan recursos y orientación para lograr el difícil cometido de influir en un espacio de política pública transnacional. Aquellas organizaciones que ya han desarrollado esta habilidad y experiencia pueden convertirse en voces que lideren el proceso de comprometer a más OSCs y agencias gubernamentales. Sin embargo, un mayor entendimiento de los espacios políticos para la participación, y más capacitación en cómo realizar investigación y recolectar evidencia para presentar en reuniones intergubernamentales son vitales para tener un impacto más fuerte. La comunicación entre los miembros de la red, y la existencia de un secretariado sólido también fueron señalados como elementos clave para decidir si sumarse o no a una red.

Fortalecer la red, con estándares más altos y objetivos más claros, más compromiso y comunicación entre los miembros, junto con una estrategia de incidencia de largo plazo, conforman la otra cara de la moneda en el proceso de influir en procesos políticos transnacionales. Involucrarse con cuerpos intergubernamentales es crucial pero una red tiene que desarrollar experiencia y profesionalismo para lograr una diferencia y alcanzar sus objetivos.





## CAPÍTULO 5: Recursos

DESAFÍO 1: ASEGURAR EL FINANCIAMIENTO Y LA SUSTENTABILIDAD		
ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Esta guía contiene consejos útiles para profesionales que trabajan hace tiempo en redes, como también para quienes deseen establecerlas. La publicación describe cómo se pueden establecer, gestionar y utilizar las redes formales de un modo eficiente y eficaz. Se explica este enfoque orientado al proceso a través de un diagrama de flujo que contiene listas de revisión para cada uno de los pasos cruciales. Páginas 77-80.
Banco Mundial	Recursos para las organizaciones de la sociedad civil (Resources for Civil Society Organisations) <a href="http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTSMALLGRANTS/contentMDK:20509185~menuPK:1234361~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:952535,00.html">http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTSMALLGRANTS/contentMDK:20509185~menuPK:1234361~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:952535,00.html</a>	Esta publicación es una guía online que brinda orientación sobre recursos financieros y técnicos para las ONGs y otras organizaciones de la sociedad civil. La segunda versión de esta popular publicación se elaboró como respuesta al pedido de las ONGs y de otras organizaciones de la sociedad civil de contar con una fuente directa de información sobre cómo recaudar fondos para el desarrollo de proyectos.
Global Development Network - GDN	Caja de herramientas: cómo redactar propuestas y recaudar fondos. (Toolkit: Proposal writing and fundraising) <a href="http://www.gdnet.org/middle.php?oid=363">http://www.gdnet.org/middle.php?oid=363</a>	Este conjunto de herramientas provee sugerencias prácticas para recaudar fondos, especialmente a través de la redacción de propuestas de proyectos.
The Resource Alliance	<a href="http://www.resource-alliance.org">www.resource-alliance.org</a>	The Resource Alliance es una red internacional que trabaja para la construcción de capacidades de organizaciones sin fines de lucro para recaudar fondos y recursos locales para apoyar sus causas. Persiguen este objetivo a través de capacitación, intercambio de conocimientos y actividades en red en todo el mundo.
DESAFÍO 2: FORTALECER UN LIDERAZGO POSITIVO		
ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 63-68.
Development Planning Unit - London University College	Participación, relación y cambio dinámico: Nuevos pensamientos sobre la evaluación del trabajo de las redes internacionales (Participation, relationship and dynamic change: New Thinking On Evaluating The Work Of International	Este trabajo revisa las cuestiones centrales con respecto al uso de redes en el campo del desarrollo internacional. Sobre la base de varios estudios de caso y ejemplos destaca la importancia de tópicos tales como las relaciones de la red, la confianza, la estructura y la participación. Se provee una lista de revisión de dos páginas para redes, con preguntas de evaluación sugeridas, que cubren las cuestiones mencionadas anteriormente.

	Networks). Autor: M. Church et alt. <a href="http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf">http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf</a>	Los autores luego muestran por qué coordinar y conectarse a través de redes puede sumar valor agregado al trabajo de las OSCs.
Overseas Development Institute - ODI	El poder en las redes (Power in Networks). <a href="http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/Power.html">http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/Power.html</a>	Un breve artículo sobre el poder en las redes organizacionales.
DESAFÍO 3: COORDINAR Y AGLUTINAR A LOS MIEMBROS: RIGIDEZ Y FLEXIBILIDAD		
ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 38-44.
The Berkman Centre for Internet & Society, Harvard Law School	La guía de preparación (The Readiness Guide). <a href="http://cyber.law.harvard.edu/readinessguide/theguide.html">http://cyber.law.harvard.edu/readinessguide/theguide.html</a>	Esta guía es un instrumento que organiza de modo sistemático la evaluación de los numerosos factores que permiten medir el grado de preparación para el trabajo en red de comunidades en países en desarrollo.
Google	Conjunto de herramientas para la comunidad online (Online Community Toolkit) <a href="http://www.fullcirc.com/community/communitymanual.htm">http://www.fullcirc.com/community/communitymanual.htm</a>	Este conjunto de herramientas provee consejos sobre cómo construir o mantener una comunidad online. Es una recopilación de artículos que puede ayudar a mejorar el trabajo en este campo. Están todos cubiertos por la licencia Creative Commons de Google, que hace que el material disponible tenga restricciones limitadas.
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	¿Cómo lanzar una red? Consejos y factores claves de éxito. Autor: PNUD <a href="http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&amp;func=download&amp;fileId=232">http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&amp;func=download&amp;fileId=232</a>	Este conjunto de herramientas se basa en la experiencia del PNUD en el lanzamiento de redes. Provee varios consejos para mejorar las posibilidades de lanzar una red de manera exitosa.
Development Planning Unit - London University College	Participación, relación y cambio dinámico: Nueva pensamiento sobre la evaluación del trabajo de las redes internacionales. Autor: Madeleine Church et alt. <a href="http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf">http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf</a>	Páginas 9-11.
Overseas Development Institute - ODI	Comprendiendo redes: las funciones de las redes en la política de investigación (Understanding Networks: The Functions of Research-Policy Networks). Autor: E. Mendizabal <a href="http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/RAPID_WP_271.html">http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/RAPID_WP_271.html</a>	A partir del estudio de los vínculos entre investigación y política, ODI ha desarrollado este manual sobre redes. Las redes pueden ayudar a los investigadores a influenciar los procesos políticos de varios modos. Esta utilidad da a entender la funciones que las redes pueden desarrollar.

id21 - Development Research Reporting Service	Aprendiendo a través del uso de redes y del intercambio de información: cómo las ONGs pueden aumentar su impacto (Learning through networking and information exchange: how NGOs can increase their impact). Autor: S. Madon. <a href="http://www.id21.org/society/s8csm1g1.html">http://www.id21.org/society/s8csm1g1.html</a>	Este artículo trata de contestar la pregunta de cómo las ONGs internacionales pueden utilizar los sistemas de información, de aprendizaje y de redes para incrementar su impacto en el desarrollo. Describe el estado actual de sus sistemas para acceder y procesar la información y presenta diferentes opciones para lograr que sean más exitosas en cuanto al intercambio de información y aprendizaje.
Servidores gratuitos	Grupos Yahoo! (groups.yahoo.com), Grupos Google (groups.google.com), Grupos MSN (groups.msn.com), Freelists (Freelists.org), Mail Spaces (mailspaces.com), d Groups (www.dgroups.org)	Los servicios gratuitos de Internet que ofrecen un modo sencillo de administrar y mantener listas de correo electrónico son una herramienta muy útil para llevar adelante una red. Hoy en día, el servicio de correo electrónico por navegador más popular es el de los Grupos Yahoo!. Es un servicio utilizado por una amplia variedad de grupos. Los Grupos MSN parecen estar en una dura contienda para alcanzar a Yahoo!. Freelists.org es un servicio por navegador que utiliza todos software gratuitos, aunque pueda ser más difícil instalarlos para algunos usuarios. La nueva versión de los Grupos Google incluye servicios gratuitos de listas de correo electrónico, así como acceso a Usenet. Mail Spaces agrega wikis y feed aggregation al modelo de grupo tradicional y lo une a una función de "auto rotulación" utilizando técnicas de procesamiento de lenguaje natural.
DESAFÍO 4: LOGRAR UNA BUENA GOBERNABILIDAD INTERNA		
ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 55-68.
International Institute for Sustainable Development	Intenciones estratégicas: gestionando redes de conocimiento para el desarrollo sustentable. Cómo gestionar una red de conocimiento exitosa (Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development. How to manage a successful knowledge network). Autor: H. Creech y T. Willard. <a href="http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_strategic_intentions.pdf">http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_strategic_intentions.pdf</a>	Guía escrita por profesionales que están trabajando con diferentes modelos para promover el intercambio de conocimiento a nivel institucional e individual. Apunta a reflejar los detalles de la gestión y operaciones de la red: lo que realmente se necesita para hacer que las redes de conocimiento logren su potencial. Páginas 57-94.
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo	Hacer que las redes de investigación norte-sur funcionen (Making North-South research networks work). Autores: R. J. Engelhard y L. Box. <a href="http://www.unctad.org/en/docs/ecn16s4m5.pdf">http://www.unctad.org/en/docs/ecn16s4m5.pdf</a>	Este estudio es un análisis de las redes de investigación Norte-Sur en términos de su efectividad y organización. También presenta estudios de caso de redes para mostrar la necesidad de acuerdos institucionales particulares.

### DESAFÍO 5: INCENTIVAR LA PARTICIPACIÓN Y EL COMPROMISO

ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 38-46.
Development Planning Unit - London University College	Participación, relación y cambio dinámico: Nuevos pensamientos sobre la evaluación del trabajo de las redes internacionales (Participation, relationship and dynamic change: New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks). Autor: M. Church et al. <a href="http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf">http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf</a>	Páginas 25-35.
Overseas Development Institute - ODI	¿De qué están hechas las redes? Las estructuras de las redes de investigación sobre políticas (What are networks made of? The structures of research policy networks). Autor: E. Mendizabal. <a href="http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/docs/Understanding_networks_form.pdf">http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/docs/Understanding_networks_form.pdf</a>	Este artículo examina las características estructurales clave de las redes de OSCs en un intento de desarrollar una metodología de estudio y de entender en qué y cómo trabajan las redes. El artículo explora la literatura sobre redes para identificar los factores estructurales más comunes y principales considerados por los autores. Luego analiza los posibles efectos de estos factores estructurales en las funciones de una red.

### DESAFÍO 6: GENERAR EVIDENCIA E INVESTIGACIÓN CREÍBLES

ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Urban Institute	Gestionando <i>think tanks</i> (Managing Think Tanks). Autor: R. Struyk. <a href="http://igi.osi.hu/publications/2002/121/0644-03CH03.pdf">http://igi.osi.hu/publications/2002/121/0644-03CH03.pdf</a>	El capítulo "Asegurándose buenos consejos: control de calidad" brinda asesoramiento concreto sobre cómo organizar el proceso de evaluación de pares que podría aplicarse dentro de las redes para asegurar la calidad de investigación.
Lynne Rienner Publishers	Análisis de políticas para el desarrollo efectivo (Policy Analysis for Effective Development). Autores: R. Struyk y K. Morse.	Este libro apunta a mejorar la calidad de la toma de decisiones públicas y la provisión de servicios. Intenta proveer a estudiantes con herramientas intelectuales para ayudar a que los profesionales identifiquen y especifiquen los problemas del quehacer político y el desarrollo de soluciones políticamente viables, útiles y sensatas.
Sage	Investigación para el desarrollo: una guía práctica (Research for Development: A Practical Guide). Autor: S. Laws et al.	Este libro brinda una introducción comprehensiva y un manual para comprender y gestionar la investigación en el campo del desarrollo. Está diseñado para proveer tanto un manual de referencia rápida como una herramienta de aprendizaje indispensable para todos los estudiantes, investigadores y profesionales comprometidos con el trabajo de desarrollo.

Global Development Network - GDN	Acceso a periódicos (Access to journals) <a href="http://www.gdnet.org/middle.php?oid=243">http://www.gdnet.org/middle.php?oid=243</a>	GDNNet ofrece una amplia gama de servicios de periódicos y journals para encarar la dificultad que enfrentan varios investigadores del Sur para acceder a artículos de periódicos para apoyar su investigación. En esta página se pueden encontrar detalles. También se publican listados abarcativos de servicios de periódicos sin suscripción y de público acceso; se actualizan con regularidad.
Global Development Network - GDN	Iniciativa de datos GDN (GDN Data Initiative) <a href="http://www.gdnet.org/middle.php?primary_link_id=5&amp;secondary_link_id=18">http://www.gdnet.org/middle.php?primary_link_id=5&amp;secondary_link_id=18</a>	A través de la iniciativa de datos GDN, los investigadores en países de ingresos medianos y bajos pueden acceder a bases de datos para apoyar la calidad de su investigación y análisis. Esta página brinda detalles sobre elegibilidad y registro.
DESAFÍO 7: COMUNICARSE EFECTIVAMENTE DENTRO DE LAS RELACIONES ESTRATÉGICAS		
ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 103-117.
Interact Networks	Estudios de casos de las redes: redes en acción (Case Studies of Networks: Networks in Action). <a href="http://www.interactweb.org.uk/Network_PDF/Interact_Case_Studies.pdf">http://www.interactweb.org.uk/Network_PDF/Interact_Case_Studies.pdf</a>	Estos dos estudios de caso describen experiencias exitosas de redes de facilitación que trataron de implicar a las partes involucradas en el proceso de toma de decisiones.
DFID, División de Desarrollo Social	Comunicaciones y desarrollo: una guía práctica (Communications and Development: a practical guide). Autor: A. Burke. <a href="http://62.189.42.51/DFIDstage/Pubs/files/c_d.pdf">http://62.189.42.51/DFIDstage/Pubs/files/c_d.pdf</a>	Guía práctica para el uso de medios de comunicación en programas de desarrollo. ¿Por qué es importante la comunicación? Guía para implementar programas de comunicación de desarrollo. Guía para utilizar medios específicos como arte dramático (teatro y video), televisión, radio, TICs (que incluye internet, correo electrónico), advocacy o promoción, relaciones públicas y redes.
Red de Desarrollo Global (Global Development Network - GDN)	Caja de herramientas: difundiendo la investigación en internet (Toolkit: Disseminating Research Online). <a href="http://www.gdnet.org/online_services/toolkits/disseminating_research_online/">www.gdnet.org/online_services/toolkits/disseminating_research_online/</a>	Este conjunto de herramientas brinda consejos prácticos sobre cómo comunicar la investigación académica utilizando Internet. Recurre a buenas prácticas para planear estrategias de comunicación en Internet para difundir trabajos de investigación exitosamente.
Instituto de Desarrollo Internacional (Overseas Development Institute - ODI)	Comunicación exitosa: caja de herramientas para los investigadores y las organizaciones de la sociedad civil (Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organizations). Autor: I. Hovland. <a href="http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Comms_tools_web.pdf">http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Comms_tools_web.pdf</a>	Este manual presenta un conjunto de herramientas de comunicación específicamente orientadas a las necesidades de los investigadores en las organizaciones de la sociedad civil. Las herramientas están agrupadas bajo los encabezados de: herramientas de planificación, packaging o envasado de la información, focalización en las audiencias y monitoreo.

### DESAFÍO 8: ASEGURAR LA CAPACIDAD DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Transparencia Internacional	Convenciones anti corrupción en las Américas: lo que la sociedad civil puede hacer para que funcionen. Autor: Transparency International. <a href="http://www.transparency.org/content/download/6978/42645/file/Guide_Conventions_Americas.pdf">http://www.transparency.org/content/download/6978/42645/file/Guide_Conventions_Americas.pdf</a>	Esta guía brinda a las OSCs un acceso más fácil a las convenciones latinoamericanas anti corrupción. Se enfocan en la Convención Interamericana contra la corrupción y en la Convención de Naciones Unidas contra la corrupción.
WOLA & CEDPA	Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política. Autores: A. McKinley y P. Baltazar. <a href="http://www.wola.org/publications/atp_manual_para_facilitacion_jun_05.pdf">http://www.wola.org/publications/atp_manual_para_facilitacion_jun_05.pdf</a>	Este manual provee elementos, tanto conceptuales como prácticos, para volver más efectivo el trabajo de las OSCs interesadas en fortalecer los procesos de incidencia política, a través de talleres, eventos de planificación y esfuerzos de evaluación. Ver paso # 7.

### DESAFÍO 9: ACCEDER A LOS GOBIERNOS

ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 35-50.
WOLA & CEDPA	Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política. Autores: Andrés McKinley & Patrick Baltazar. <a href="http://www.wola.org/publications/atp_manual_para_facilitacion_jun_05.pdf">http://www.wola.org/publications/atp_manual_para_facilitacion_jun_05.pdf</a>	Ver pasos # 3 y 4.
Open Society Institute	Cómo escribir documentos de política efectivos (Writing Effective Policy Papers). Autores: Eóin Young y Lisa Quinn. <a href="http://www.publicpolicy.umb.edu/documents/policywriting-toc.pdf">http://www.publicpolicy.umb.edu/documents/policywriting-toc.pdf</a>	"Cómo escribir documentos de política efectivos" es una guía para ayudar a los asesores políticos a través de todo el proceso de planificar, escribir y publicar documentos de políticas públicas. El análisis y el enfoque provistos en esta guía se basan en la visión de un documento de este tipo como una herramienta de comunicación con un propósito específico. Como tal, esta guía no sólo detalla la naturaleza del documento, sino que también se enfoca en el contexto del mismo y su rol en la comunidad. Para el novato, provee un buen punto de partida para convertirse en un escritor efectivo de documentos de política; para el asesor político experimentado, provee una oportunidad de desarrollar su capacidad aún más, reflexionando acerca de varios enfoques sobre la producción de documentos de políticas públicas.
WOLA	Manual Básico para la Incidencia Política. Autor: A. McKinley. <a href="http://www.wola.org/publications/atp_manualbasico.pdf">http://www.wola.org/publications/atp_manualbasico.pdf</a>	El manual básico presenta los principios fundamentales para una campaña de incidencia efectiva de una manera accesible y práctica. Fue diseñado para los grupos de la sociedad civil y para otras organizaciones que deseen luchar por el cambio político. El autor lo ha estructurado para el trabajo grupal y lo ha hecho altamente participativo, con una serie de hojas de trabajo y ejercicios para ayudar a desarrollar las herramientas de análisis y reflexión.

Instituto de Desarrollo Internacional	Herramientas para el impacto político: Un manual para investigadores (Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers). Autores: Daniel Start y Ingie Hovland (2004). <a href="http://www.transparency.org/content/download/6977/42642/file/Guia_Convenciones_Americas.pdf">http://www.transparency.org/content/download/6977/42642/file/Guia_Convenciones_Americas.pdf</a>	Este manual presenta un conjunto de herramientas para el impacto político, especialmente orientado hacia las necesidades de los investigadores. Las herramientas están agrupadas bajo los encabezados Herramientas de investigación, Herramientas de evaluación del contexto, Herramientas de comunicación y Herramientas de influencia política. Páginas 48-59.
Overseas Development Institute - ODI	Delinear contextos políticos: una caja de herramientas para organizaciones de la sociedad civil (Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations). Autores: R. Nash, A. Hudson y C. Luttrell (2006). <a href="http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Political_Context_Toolkit_web.pdf">http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Political_Context_Toolkit_web.pdf</a>	Esta caja de herramientas presenta un rango de herramientas que las OSCs podrían utilizar para comprender y mapear el contexto político, con el fin de involucrarse más efectivamente en procesos de políticas públicas.
DESAFÍO 10: DESARROLLAR UNA CAPACIDAD DE INCIDENCIA DIRECTA		
ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 35-50.
CARE	Pautas y herramientas para la incidencia (Advocacy tools and guidelines). Autores: S. Sprechman y E. Pelton. <a href="http://www.care.org/getinvolved/advocacy/tools.asp">http://www.care.org/getinvolved/advocacy/tools.asp</a>	Este manual es una guía de capacitación diseñada para familiarizar a los directores de programas con conceptos y técnicas de incidencia. Ver capítulo 3.
Rainforest Action Network	Caja de herramientas del activista - Estrategia de campaña 101 (Activist Toolbox - Campaign Strategy 101). Autores: Midwest Academy Strategy Chart. <a href="http://ran.org/act/activist_toolkit/campaign_strategy_101/">http://ran.org/act/activist_toolkit/campaign_strategy_101/</a>	Un resumen útil sobre la importancia y los pasos de planificación de una campaña de incidencia política.
Global Policy Forum	El rol de las ONGs transnacionales en los asuntos globales. Autor: S. Toulmin. <a href="http://www.globalpolicy.org/ngos/role/globalact/state/2000/1122.htm">http://www.globalpolicy.org/ngos/role/globalact/state/2000/1122.htm</a>	Este ensayo se enfoca en los problemas que resultan de la dominación dentro de las Organización de los gobiernos de los Estado-nación- instituciones cuyos motivos son frecuentemente sospechosos- en comparación con las aparentemente débiles organizaciones no gubernamentales (ONGs), cuya verdadera influencia es mucho menor que su aparente poder.



## DESAFÍO 11: MONITOREAR Y EVALUAR EL IMPACTO

ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)	Trabajar en red: una guía de gestión para redes formales (Work the Net: a Management Guide for Formal Networks). Autor: U. K. Egger. <a href="http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf">http://www2.gtz.de/dokumente/bib/06-0342.pdf</a>	Páginas 95-102.
International Institute for Sustainable Development - IISD	Intenciones estratégicas: gestionando redes de conocimiento para el desarrollo sustentable. Cómo gestionar una red de conocimiento exitosa (Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development. How to manage a successful knowledge network). Autor: H. Creech y T. Willard. <a href="http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_strategic_intentions.pdf">http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_strategic_intentions.pdf</a>	Páginas 117-140.
Development Planning Unit - London University College	Participación, relación y cambio dinámico: Nuevos pensamientos sobre la evaluación del trabajo de las redes internacionales (Participation, relationship and dynamic change: New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks). Autor: M. Church et al. <a href="http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf">http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf</a>	Páginas 25-34.
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC)	Mapeo del resultado (Outcome Mapping) <a href="http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html">http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html</a>	Esta metodología llamada "mapeo de resultados" caracteriza y evalúa las contribuciones realizadas por los programas de desarrollo al logro de resultados. El mapeo de resultados puede ser utilizado a nivel programa, proyecto u organización.
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC)	Aumentar el rendimiento organizacional (Enhancing Organizational Performance). Autores: C. Lusthaus et al.	El principal objetivo de esta guía es brindar al lector un proceso para conducir una evaluación, un marco para evaluar temas y algunas herramientas y consejos prácticos para ayudar a la organización. El capítulo 4 se enfoca en cómo evaluar el rendimiento de la organización.
Development Planning Unit - London University College	Participación, relación y cambio dinámico: Nuevos pensamientos sobre la evaluación del trabajo de las redes internacionales (Participation, relationship and dynamic change: New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks). Autor: M. Church et al. <a href="http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf">http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf</a>	Este documento de trabajo se centra en cómo lograr que el monitoreo y la evaluación sean realistas y útiles para las redes. Está acompañado por un análisis de qué significa una red, qué implica trabajar en red, qué aglutina a una red y qué facilita su funcionamiento.

## Otras fuentes valiosas

BUENAS PRÁCTICAS		
ORGANIZACIÓN	NOMBRE Y ENLACE	COMENTARIO
REN21	Renewable Energy Network 21. <a href="http://www.ren21.net/PolicyProcess/default.asp">http://www.ren21.net/PolicyProcess/default.asp</a>	REN21 es una red de políticas globales que provee un foro para el liderazgo internacional en temas de energía renovable. Su objetivo es reforzar el desarrollo de políticas para la rápida expansión de las energías renovables en economías en desarrollo e industrializadas.
IFRTD	Foro internacional para el transporte rural y el desarrollo. <a href="http://ifrtd.gn.apc.org/">http://ifrtd.gn.apc.org/</a>	El Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo (IFRTD) es una red global de individuos y organizaciones interesados en temas de transporte rural en países en desarrollo. Apuntan a lograr este objetivo identificando lagunas en el conocimiento y en la capacidad, priorizando temas para el cambio, apoyando la construcción de redes y la nueva investigación, y buscando un programa de advocacy o promoción para influir a los donantes, políticos y profesionales.
TI	Transparency International. <a href="http://www.transparency.org">www.transparency.org</a>	Transparencia Internacional es una red global que incluye más de 90 capítulos establecidos localmente y capítulos en formación. Estas organizaciones luchan contra la corrupción en la arena nacional de varias maneras. Reúnen a actores relevantes del gobierno, la sociedad civil, las empresas y los medios para promover la transparencia en las elecciones, en la administración pública y procesos de licitación, y en los negocios. La red global de capítulos y contactos de TI también utiliza campañas de apoyo para presionar mediante el lobby a los gobiernos para que implementen reformas anti corrupción.
TKN	Trade Knowledge Network. <a href="http://www.tradeknowledgenetwork.net">www.tradeknowledgenetwork.net</a>	Trade Knowledge Network es una colaboración de instituciones de investigación en países desarrollados y en desarrollo, ubicados en África, Asia, Europa y en las Américas. Esta red apunta a construir capacidades de largo plazo para encarar los temas de comercio y desarrollo sustentable en instituciones de investigación, organizaciones no gubernamentales y gobiernos de países en desarrollo a través de una mayor conciencia, conocimiento y comprensión de los temas. TKN conecta a los miembros de la red y consolida investigación nueva y existente acerca del comercio y el desarrollo sustentable.
GCAP	Global Call against Poverty <a href="http://www.whiteband.org/">http://www.whiteband.org/</a>	GCAP, la coalición global de grupos comunitarios, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, individuos, grupos de fe y manifestantes de todo el mundo, concientizan sobre la importancia del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El mayor foco es la lucha contra la pobreza y todos los grupos que conforman GCAP tienen bases en distintos países para promover sus demandas y promover que los ciudadanos interesados presionen a los líderes mundiales y a los encargados de tomar decisiones.

**PROGRAMAS DE ACCIÓN NO GUBERNAMENTAL  
(PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN INTERNACIONAL DE ONGS, REDES Y DE LA SOCIEDAD CIVIL).  
VER [HTTP://WWW.LSE.AC.UK/COLLECTIONS/NGPA/](http://www.lse.ac.uk/collections/ngpa/)**

La campaña global de acceso a medicamentos: reformando las reglas de la propiedad intelectual en la Organización Mundial de Comercio. Autor: Viviana Munoz Tellez <http://www.ipngos.org/NGO%20Briefings/Access%20to%20medicines%20campaign.pdf>

Estudio de caso de cómo las ONGs han estado presionando a los Estados para que cumplan sus obligaciones internacionales de permitir el acceso a los medicamentos básicos, lo que incluye adoptar prácticas de comercio y utilizar flexibilizaciones y salvaguardas comerciales para proteger la salud pública e implementar una legislación nacional que priorice el derecho a los medicamentos esenciales. También han estado presionando a los Estados para que se abstengan de medidas que obstaculicen la implementación de las flexibilidades y salvaguardas disponibles bajo los acuerdos actuales de comercio internacional.

La campaña contra la "biopiratería": introduciendo un descubrimiento sobre el requisito de origen. Autor: Viviana Munoz Tellez <http://www.ipngos.org/NGO%20Briefings/Disclosure%20of%20Origin.pdf>

Las ONGs han estado por mucho tiempo preocupadas por los efectos adversos de la biotecnología en la salud y en el medio ambiente. Dado que muchos productos y procesos de la nueva biotecnología están ahora protegidos por derechos de propiedad intelectual, tienen mayores preocupaciones acerca de cómo facilitar que los usuarios accedan a los recursos genéticos, sin el consentimiento e intercambio de beneficios con los proveedores, principalmente en países en desarrollo. Más aún, las ONGs han creado efectivamente conciencia pública a nivel nacional e internacional acerca de la inequidad de acceso y uso de los recursos genéticos y del conocimiento tradicional, en particular remarcando casos presunta malversación, también conocida como "biopiratería"

## Bibliografía

- Ballantyne, P. (2002) 'Networking in Africa: using ICTs to exchange research and policy knowledge', *id21 Development Research Reporting Service*, at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&zone=docs&action=doc&doc=5309>.
- Benner, T.; Reinicke, W. and Witte, J.M. (2000) 'Beyond Multilateralism: Global Public Policy Networks', *International Politics and Society*, pp.176-188., and at [http://www.fes.de/IPG/ipg2\\_2000/artwithe.html](http://www.fes.de/IPG/ipg2_2000/artwithe.html).
- Benner, T.; Reinicke, W. and Witte, J.M. (2003a) 'Global public policy networks lessons learned and challenges ahead', *The Brookings Review*, at [www.brookings.edu/press/review/spring2003/benner.htm](http://www.brookings.edu/press/review/spring2003/benner.htm).
- Benner, T.; Reinicke, W. and Witte, J.M. (2003b) 'Innovating Global Governance Through Global Public Policy Networks: Lessons Learned and Challenges Ahead', *Brookings Review*, at <http://www.brookings.edu/press/review/spring2003/benner.htm>.
- Benner, T.; Reinicke, W. and Witte, J.M. (2004) 'Multisectoral Networks in Global Governance: Towards a Pluralistic System of Accountability' in David Held/Mathias Koenig-Archibugi (eds.) *Global Governance and Public Accountability, Government and Opposition*, pp. 191-210, and at [http://www.globalpublicpolicy.net/fileadmin/gppi/Multisectoral\\_Governance.pdf](http://www.globalpublicpolicy.net/fileadmin/gppi/Multisectoral_Governance.pdf).
- Benner, T.; Reinicke, W. and Witte, J.M. (2002) 'Shaping Globalization: The Role of Global Public Policy Networks' in Bertelsmann Foundation (eds.), *Transparency: A Basis For Responsibility and Cooperation* (Gütersloh, Bertelsmann Foundation Publishers), [http://www.globalpublicpolicy.net/fileadmin/gppi/BF\\_Beitrag\\_\\_englisch\\_\\_Final\\_05172002.pdf](http://www.globalpublicpolicy.net/fileadmin/gppi/BF_Beitrag__englisch__Final_05172002.pdf).
- Borrel, T., (1996) '¿Qué tienen de especial los policy networks? Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernanza europea', *Instituto Universitario Europeo en Florencia*, en <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/policynet.pdf>.
- Brown, L. et al. (2001) 'Civil Society Legitimacy: A Discussion Guide', in Brown, L. (ed) *Practice-Research Engagement and Civil Society in a Globalizing World*, *Civics and The Hauser Center for Nonprofit Organizations*, Harvard University.
- Capra, F. (2004) 'Living networks' in McCarthy, H., P. Miller and P. Skidmore (eds) (2004) *Network logic: who governs in an interconnected world?*, Demos.
- Carden, F. (2003) 'Issues in Assessing the Policy Influence of Research', *International Social Science Journal*, October.
- Church, M. et al. (2002) 'Participation, relationships and dynamic change: new thinking on evaluating the work of international networks', Working Paper 121, *London: Development Planning Unit*, University College London at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&zone=docs&action=doc&doc=7004>.
- Clark, J. (ed.) (2003) *Globalizing civic engagement*, London: Earthscan.
- Clay, E. J. and Schaffer, B. B (eds.) (1986) *Room for Manoeuvre, An Explanation of Public Policy in Agriculture and Rural Development*, London, Heinemann.
- Coleman, W.D. (2005) 'Globality and Transnational Policy-Making in Agriculture: Complexity, Contradictions and Conflict', *McMaster University* at [http://anscombe.mcmaster.ca/global1/article.jsp?index=RA\\_Coleman\\_Globality.xml](http://anscombe.mcmaster.ca/global1/article.jsp?index=RA_Coleman_Globality.xml).
- Court, J. and Mendizabal, E. (2005) 'Networks: more than the latest buzzword?', *Overseas Development Institute*, at [http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/Networks\\_opinion.html](http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/Networks_opinion.html).
- Creech, H. and Willard, T. (2001) 'Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development. How to manage a successful knowledge network', Manitoba, Canada: *International Institute for Sustainable Development (IISD)*, at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&zone=docs&action=doc&doc=3670>.
- Dror, Y. (1984) 'Required Breakthroughs in Think Tanks' *Policy Science* 16: 199-255.
- Ferrer, M.; Monje, P. and Urzúa, R. (2005) *El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina: Visiones sobre sus modalidades de trabajo e influencia en la formulación de políticas públicas*, at [http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/rol\\_de\\_las\\_ong\\_en\\_la\\_reduccion\\_de\\_la\\_pobreza.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/rol_de_las_ong_en_la_reduccion_de_la_pobreza.pdf)
- Friedman, E.J., Hochstetler, K. and Clark, A.M. (2001) 'Sovereign limits and regional opportunities for global civil society in Latin America', *Latin American Research review*, volume 36, number 3, page 31.
- Egger, U.K. (2006) 'Work the Net - A Management Guide for Formal Networks', *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)*, at <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&func=download&fileid=317>.
- Engelhard, R. J. and Box, L. (1999) 'Making North-South research networks work', *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*, at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&zone=docs&action=doc&doc=2691>.
- Hovland, I., (2005) 'Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations', *Overseas Development Institute (ODI)*, at [http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Comms\\_tools\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Comms_tools_web.pdf).
- Howell, J. and Pearce, J. (2001) 'Civil Society and Development', *Lynne Rienner Publishers*, USA.
- Information Technologies Group (2002) 'Readiness for the networked world. A guide for developing countries', *Center for International Development (CID)*, *Harvard University*, at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&zone=docs&action=doc&doc=4066>.
- Insulza, J. M. (2005) 'Secretary General of OAS Speech by at the inaugural Session of the Fourth Summit of the Americas', Argentina.
- Kern, K. (2003) 'Global governance through transnational network organizations - the scope and limitations of civil society self-organization', in Gosewinkel, D.; Rucht, D.; van den Daele, W. and Kocka J., eds (2004) *Zivilgesellschaft - national und transnational*, WZB-Jahrbuch, Berlin: Edition Sigma: 285-307 at <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2004/iv04-102.pdf>.
- Kingdon, J. (1995) *Agendas, alternatives and public policies*. HarperCollins College Publishers, New York, 2nd edition.

- Klijin, E. (1998) 'Policy Networks: An Overview' in Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J.F., (eds) *Managing Complex Networks*. Sage, London, at <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Complex.pdf>.
- Korzeniewicz, R.P. and Smith, W.C. (2003) 'Mapping Regional Civil Society Networks in Latin America', *Ford Foundation*, at [http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/mapping\\_regional\\_networks\\_copy3.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/mapping_regional_networks_copy3.pdf).
- Krastev, I. (2000) 'Post Communist Think Tanks: Making and Faking Influence'. *Global Development Network (GDN)*.
- Krebs, V. and Holley, J. (2006) 'Building Smart Communities through Network Weaving', *OrgNet*, at <http://www.orgnet.com/BuildingNetworks.pdf>.
- Krizsán, A. and Zentai, V. (2001) 'From civil society to policy research: the case of the Soros Network and its Roma policies', *Global Development Network (GDN)*, at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&tzone=docs&taction=doc&doc=3573>.
- McCarthy, H.; P. Miller and P. Skidmore (eds) (2004) *Network logic: who governs in an interconnected world?* London: Demos.
- Madon, S. (2003) 'Learning through networking and information exchange: how NGOs can increase their impact', *id21 Development Research Reporting Service*, at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&tzone=docs&taction=doc&doc=5292>.
- Madon, S. (2000) 'International NGOs: networking, information flows and learning', *Institute for Development Policy and Management (IDPM)*, at <http://www.gdnet.org/middle.php?oid=237&tzone=docs&taction=doc&doc=2550>.
- Martin, S. (1998) 'Building a Learning Network on Governance: The Experience of the Governance Cooperative', *Institute on Governance*, at <http://www.iog.ca/Publications/gocoeng.pdf>.
- McKinley, A. (2002), 'Manual Básico para la Incidencia Política', *WOLA - Washington Office for Latin American Affairs*, at [http://www.wola.org/publications/atp\\_manualbasico.pdf](http://www.wola.org/publications/atp_manualbasico.pdf).
- McKinley, A. and Baltazar, P. (2005), 'Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política', *WOLA - Washington Office for Latin American Affairs*, at [http://www.wola.org/publications/atp\\_manual\\_para\\_facilitacion\\_jun\\_05.pdf](http://www.wola.org/publications/atp_manual_para_facilitacion_jun_05.pdf).
- Mendizabal, E. (2005a) 'Understanding Networks: The Functions of Research Policy Networks', *Overseas Development Institute (ODI)*, at [http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/docs/understanding\\_networks\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/docs/understanding_networks_web.pdf).
- Mendizabal, Enrique (2005b) 'What are networks made of? The structures of research policy networks', *Overseas Development Institute (ODI)*, at [http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/docs/Understanding\\_networks\\_form.pdf](http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/docs/Understanding_networks_form.pdf).
- Mintzberg, H. (1992) *El poder en la organización*. Barcelona, Ariel.
- Mulama, J. (2006) 'Civil Society's Policymaking Role: a Work In Progress', *TerraViva*, at <http://www.globalpolicy.org/ngos/state/2006/0619workinprogress.htm>.
- Nash, R.; Hudson, A. and Luttlel, C. (2006) 'Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations', *Overseas Development Institute (ODI)*, at [http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Political\\_Context\\_Toolkit\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Political_Context_Toolkit_web.pdf).
- Neilson, S. (2001) 'Research and its Influence on Public Policy. Knowledge utilization and Public Policy Processes: A Literature Review', *Evaluation Unit, IDRC*, Canada.
- ODI (2005a) 'Best practice: linking function and form', *Overseas Development Institute*, at [http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/Link\\_function\\_form.html](http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/Link_function_form.html).
- ODI (2005b) 'Power in Networks', *Overseas Development Institute*, at <http://www.odi.org.uk/RAPID/Projects/PPA0103/Power.html>.
- Pollard, A. and Court, J. (2005) 'How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review'. *Overseas Development Institute (ODI)*, pp. 8-11.
- Reinicke, W.H. (1998) '*Global Public Policy: Governing Without Government?*', Washington, DC: Brookings Institution Press, at <http://brookings.nap.edu/books/0815773900/html/index.html>.
- Start, D. and Hovland, I. (2004) 'Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers', *Overseas Development Institute (ODI)*, at [http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools\\_handbook\\_final\\_web.pdf](http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/Documents/Tools_handbook_final_web.pdf).
- Steets, J. (2006) 'Partnerships for Sustainable Development: On the Road to Implementation', *Seed Initiative and the Global Public Policy Institute*, at <http://gppi.net/partnershipreport/down/>.
- Stone, D. (2000) 'Banking on Knowledge: The Genesis of the Global Development Network', *Global Development Network (GDN)*.
- Stone, D.; Maxwell, S.; and Keating, M. (2001) 'Bridging Research and Policy. An International Workshop' Funded by the *UK Department for International Development Radcliffe House, Warwick University*.
- Stone, D. and S. Maxwell (eds) (2004) 'Global knowledge networks and international development: bridging research and policy in a globalising world', *London: Routledge*.
- Stone, Diane, (2004) 'Transfer agents and global networks in the 'transnationalization' of policy', *Journal of European Public Policy*, Volume 11, Number 3, Routledge, part of the Taylor & Francis Group.
- Summits of the Americas Secretariat, (2006) 'Manual for Civil Society participation in the OAS and in the Summit of the Americas Process', Washington DC.
- Transparency International (2006) *Anti-Corruption Conventions in the Americas: What Civil Society Can Do to Make Them Work*, at [http://www.transparency.org/content/download/6978/42645/file/Guide\\_Conventions\\_Americas.pdf](http://www.transparency.org/content/download/6978/42645/file/Guide_Conventions_Americas.pdf).
- UNDP (2005) 'Democracy in Latin America: towards a citizen's democracy', United Nations Development Programme - Latin American Edition. - Buenos Aires, Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- UNDP (2006) 'How to Launch a Network: Key Success Factors and Tips', United Nations Development Programme, at <http://www.km4dev.org/index.php?module=uploads&tfunc=download&fileId=232>.
- Young, E. and Quinn, L. (2002) 'Writing Effective Policy Papers', Open Society Institute, at <http://www.publicpolicy.umb.edu/documents/policywriting-toc.pdf>.











Las redes llaman cada vez más la atención de académicos y profesionales como modos efectivos de organizar esfuerzos hacia el logro del cambio social. Crecientemente, surgen nuevos procesos de políticas regionales y globales, así como redes globales de organizaciones de la sociedad civil (OSCs) que participan en los mismos. En consecuencia, hay mayor demanda e interés en mejorar el conocimiento acerca de cómo funcionan estas redes – como un nuevo modo de acción no gubernamental. También se necesitan nuevos espacios para pensar sobre cómo pueden evolucionar las redes en un futuro cercano para volverse más legítimas, efectivas, transparentes, democráticas y responsables.

El objetivo de este manual es doble: 1) apunta a contribuir a la sistematización de lecciones aprendidas por los profesionales y activistas que participan en foros globales y regionales a través de redes de OSCs; y 2) sobre la base de estas lecciones, busca ofrecer algunas guías y herramientas prácticas que puedan ayudar a que las redes mejoren su impacto a través del uso de la evidencia y el conocimiento en los procesos de políticas públicas globales y regionales.

---

*CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Fortalecimiento de las Instituciones, a través de los programas de Educación, Salud, Política Fiscal, Justicia, Transparencia, Instituciones Políticas, Gestión Pública Local, Incidencia de la Sociedad Civil y Formación de Líderes Públicos para la Democracia.*