



Documento de trabajo:

Incidencia de redes de organizaciones de la sociedad civil en políticas públicas

Autora: Luisa Arndt¹

Quito, 7 de febrero de 2017

¹ Licenciada en Negocios Internacionales con una maestría en Economía del Desarrollo & Estudios Internacionales.

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo	4
2. Introducción	11
3. Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM)	11
3.1 Origen de la red.....	11
3.2 Nivel de formalización de la red.....	12
3.3 Estrategias de incidencia desarrolladas.....	13
3.4 Dificultades identificadas	15
3.5 Logros alcanzados	18
3.6 Lecciones aprendidas.....	19
4. Red Latinoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Educación (REDUCA)	22
4.1 Origen de la red.....	22
4.2 Nivel de formalización de la red.....	22
4.3 Estrategias de incidencia desarrolladas.....	23
4.4 Dificultades identificadas	26
4.5 Logros alcanzados	28
4.6 Lecciones aprendidas.....	29
5. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (ALOP)	30
5.1 Origen de la red.....	30
5.2 Nivel de formalización de la red.....	31
5.3 Estrategias de incidencia desarrolladas.....	32
5.4 Dificultades identificadas	34
5.5 Logros alcanzados	35

5.6 Lecciones aprendidas.....	37
6. Red Europea de la Deuda y el Desarrollo (Eurodad).....	38
6.1 Origen de la red.....	38
6.2 Nivel de formalización de la red.....	38
6.3 Estrategias de incidencia desarrolladas.....	39
6.4 Dificultades identificadas	41
6.5 Logros alcanzados	42
6.6 Lecciones aprendidas.....	43
7. Red Asiática para la Democrática (ADN)	45
7.1 Origen de la red.....	45
7.2 Nivel de formalización de la red.....	45
7.3 Estrategias de incidencia desarrolladas.....	46
7.4 Dificultades identificadas	48
7.5 Logros alcanzados	50
7.6 Lecciones aprendidas.....	51
8. Conclusiones	52
9. Bibliografía	56

1. Resumen ejecutivo

El presente informe analiza las experiencias relativas a la incidencia de cinco redes regionales activas de organizaciones de la sociedad civil (OSC) en políticas públicas, de las cuales tres tienen su base en América Latina, una en Europa y una en Asia. El producto busca contribuir al desarrollo de la capacidad institucional de los miembros de la Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP). Para esto, el informe examina tanto los orígenes y niveles de formalización de las redes, como sus experiencias relativas a la incidencia política. Estas últimas se analizan a través de las estrategias desarrolladas, las dificultades y logros respecto a la implementación, y las lecciones aprendidas de las redes.

La Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM), existente desde hace 21 años y con personería jurídica en Costa Rica, basa su estrategia regional tanto en la promoción de políticas de atención y protección a migrantes en la agenda regional, como en la incidencia en la formulación de políticas públicas. En este contexto, mantiene un diálogo propositivo con los gobiernos, ejerciendo a la vez su función como contraloría social. El monitoreo y seguimiento de las políticas y la promoción del cumplimiento de los compromisos de los gobiernos se realizan, principalmente, a nivel nacional a través de los miembros. Las dificultades que la red identifica se refieren a su modelo operativo, al financiamiento, la movilización de los miembros, la dispersión estratégica, la escasa imagen de unidad de la red y el refuerzo para una coherencia de discursos de la sociedad civil. Las lecciones aprendidas de la RROCM, como una red con una membresía muy amplia, transmiten la importancia de una focalización estratégica, comprendiendo una concentración en pocos objetivos y una formulación clara de compromisos de cada uno de los miembros. Si la red representa un valor agregado al trabajo de sus miembros, estos deberían contribuir al presupuesto de la red. Además, la red recomienda el aprovechamiento de oportunidades coyunturales y el uso de instrumentos como una memoria histórica y un mapa de poder.

La Red Latinoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Educación (REDUCA), con seis años de existencia y sin personería jurídica, persigue una estrategia de incidencia que incluye instrumentos como campañas mediáticas, posicionamientos, la participación en eventos regionales y globales, un observatorio educativo y la premiación a prácticas innovadoras en educación. Entre los aspectos que dificultan el trabajo de la red están la dicotomía ante prioridades nacionales y regionales, problemas de financiamiento y la participación en reuniones intergubernamentales como asistentes y no como presentadores. En sus primeros

años de existencia, la red aprendió que los encuentros presenciales entre los miembros son clave para fortalecer su cohesión. Además, los desafíos pueden reforzar la motivación y ayudar a consolidar la red. REDUCA detectó que la vinculación entre los miembros y el consejo de gobernanza debería intensificarse.

A lo largo de los 37 años de existencia, la estrategia de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (ALOP) ha ido evolucionando. Hoy en día, tanto la incidencia política como la incidencia pública integran su estrategia. Los instrumentos que se utilizan son informes especializados, posicionamientos ante las cumbres intergubernamentales y la articulación con otras redes civiles. La red se enfrenta a dificultades como autopercepciones heterogéneas, un funcionamiento parcial de sus grupos de trabajo y la falta de mecanismos de monitoreo a nivel nacional. ALOP recomienda que todas las redes retomen la incidencia política como un aspecto central en su estrategia y que se realice una articulación entre las redes, tanto a nivel regional como a nivel global.

La Red Europea de la Deuda y el Desarrollo (Eurodad), con más de 25 años de existencia y registrada legalmente en Bélgica, trabaja para alcanzar cambios significativos en las políticas, instituciones, normas y estructuras europeas y globales. Su estrategia se centra en reforzar el poder de las OSC para impulsar a gobiernos e instituciones influyentes a adoptar cambios en el sistema económico y financiero mundial. Los principales desafíos son la formulación de las demandas políticas, el desarrollo e implementación de una estrategia política con alcance suprarregional o global, y la formación de alianzas. La red aprendió que es imprescindible asegurarse de que las demandas estén bien formuladas y que lo más eficiente es trabajar enfocándose en asuntos concretos y bien definidos. Además, la experiencia de Eurodad ha demostrado la relevancia de un trabajo constante en los temas importantes. Por último, la red recomienda aprovechar la movilización del público y la colaboración con los medios de comunicación como palancas para reforzar el impacto.

La Red Asiática para la Democrática (ADN), que lleva cuatro años trabajando y pronto se va a formalizar legalmente, centra su estrategia en la facilitación de un intercambio de información, el desarrollo de las capacidades de los miembros, la implementación de campañas de *advocacy*, y la colaboración con instituciones intergubernamentales. Entre los aspectos que dificultan el trabajo de la red están la poca actividad y el pensamiento aislado de los miembros, la falta de medios para realizar un monitoreo a nivel regional, y el acceso limitado a recursos financieros. Según las experiencias de ADN, es trascendente tener un comité directivo fuerte y comprometido. Respecto a la

incidencia, es sumamente importante alentar a los jóvenes a mantener el impulso en sus movimientos civiles y fortalecerlos a través de capacitaciones para implementar acciones de *advocacy* y campañas efectivas.

Casi todas las redes coinciden en que la escasez de financiamiento perjudica la sostenibilidad de las OSC y por lo tanto su capacidad de incidir. Las redes con base en regiones en vías de desarrollo señalan además que los cambios de gobierno en los países miembros pueden afectar de manera significativa el entorno propicio para las OSC y, consecuentemente, sus posibilidades de alcanzar una incidencia política.

Uno de los logros que la mayoría de las redes analizadas considera trascendental es su acercamiento a organismos internacionales y espacios de dialogo intergubernamentales.

Reconociendo que no son la expresión de toda la sociedad civil, las redes examinadas están de acuerdo en que es indispensable interactuar y colaborar con otros actores de la sociedad civil, tanto a nivel regional como a nivel global. Especialmente en Latinoamérica, el hecho de que las culturas y los desafíos en los países sean muy similares, favorece un trabajo conjunto de los actores de la sociedad civil. Sin olvidarse de la identidad de cada país, se debería trabajar para lograr una visión regional.

Vista general de las experiencias de las redes analizadas:

	RROCM	REDUCA	ALOP	Eurodad	ADN
Origen	Creación en 1996 en el marco de la Conferencia Regional de las Migraciones (CRM)	Fundación en 2011 con la Declaración de Brasilia y gracias a una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Creación en 1979 en Petrópolis (Brasil) por la necesidad de integración regional entre OSC de la región	Fundada en 1990 a partir del movimiento global para la cancelación de la deuda de los países en vías de desarrollo	Establecimiento en 2013 por la necesidad de una red de promoción de la democracia en Asia
Formalización	Personería jurídica en Costa Rica	No tiene personería jurídica	Personería jurídica en México	Personería jurídica en Bélgica	Próximamente, personería jurídica en Corea del Sur
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar acciones de incidencia en la formulación de políticas públicas • Promover políticas de atención y protección en la agenda • Monitoreo y seguimiento • Promover el cumplimiento de los compromisos de los gobiernos • Fortalecer internamente las capacidades de la red 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas mediáticas • Posicionamientos • Participación en eventos regionales y mundiales • Observatorio educativo • Premiación a prácticas innovadoras • Foros, mesas de trabajo, encuentros • Seminarios virtuales y pasantías para el aprendizaje colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y divulgación del Informe sobre Democracia y Desarrollo (IDD) • Posicionamiento ante las cumbres intergubernamentales • Colaboración con otras redes y formación de alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de demandas oportunas de cambio político • Enfoque en asuntos concretos • Identificación de instituciones y actores relevantes • Colaboración con y <i>advocacy</i> para los grupos del hemisferio sur 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información entre las subregiones • Campañas de <i>advocacy</i> y sensibilización del público • Colaboración con organizaciones intergubernamentales • Desarrollo de capacidades de los miembros de la red • Monitoreo
Dificultades	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr coherencia de la planificación estratégica nacional y regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Dicotomía ante las prioridades nacionales y regionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Autopercepciones heterogéneas de la red • Grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y concreción de las demandas políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamientos aislados • Escasa motivación para trabajar

	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar dispersión estratégica • Asegurar que la incidencia sea estratégica • Verse y ser visto como un esfuerzo unido • Lograr una coherencia de discursos de la sociedad civil • Se necesitan temas comunes para movilizar a toda la red • Establecimiento de un modelo operativo y de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la comunicación y el financiamiento • Participación en espacios como asistentes, no como presentadores • Seguimiento solamente a nivel nacional • Percepciones divergentes entre gobiernos y sociedad civil • América Latina no se percibe como región a sí misma 	<p>funcionan parcialmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de mecanismos de monitoreo a nivel nacional • La escasez de financiamiento perjudica la sostenibilidad de las OSC y su incidencia • Cantidad y diversidad de actores civiles dificultan un posicionamiento común • Cambios de gobierno pueden perjudicar el entorno propicio para las OSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implementación de una estrategia política • Alta fluctuación de personal en organizaciones del hemisferio norte • Formación de alianzas poderosas 	<p>activamente en la red</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal en la secretaría • Posibilidades de monitoreo solo a través de miembros nacionales • Acceso limitado a financiamiento
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de lineamientos regionales • Consecución de un verdadero diálogo en el espacio de la CRM • Desarrollo de estrategias comunes desde la sociedad civil y los gobiernos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la red • Uso de un idioma técnico estandarizado • Acercamiento a organismos internacionales • Consecución de una mayor visibilidad en temas de educación • Realización de un 	<ul style="list-style-type: none"> • La divulgación del IDD permite un dialogo con los gobiernos • Las numerosas invitaciones recibidas de parte de las autoridades oficiales ratifican el reconocimiento del que goza ALOP 	<ul style="list-style-type: none"> • El Parlamento Europeo aceptó propuesta de la red • Consecución de un cambio de política en la Unión Europea • Asamblea General de Naciones Unidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución a una agenda regional más consolidada • Cierta dilución del pensamiento y trabajo aislado • Contribución al desarrollo de los indicadores para el monitoreo del Objetivo de

	<p>hacia otra subregión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perduración de la red sin grandes aportes de financiamiento 	<p>proyecto común de duración y financiamiento significativo</p>	<p>respecto a los temas que trabaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • La articulación con otras redes y espacios potencia el trabajo de la red 	<p>adoptó principios de reestructuración de deuda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de una campaña para un organismo tributario mundial • Mejora en la calidad de la ayuda al desarrollo • Poderosa alianza contra el desvío de la ayuda al desarrollo 	<p>Desarrollo Sostenible número 16</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización del público a través de campañas • Buena conectividad con las instituciones intergubernamentales • Llamada de atención al público sobre casos de persecución o asesinatos de defensores de derechos humanos
Lecciones Aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • No importa el número de miembros, sino la calidad de trabajo • La red no es la expresión de toda la sociedad civil • Se debe aprovechar oportunidades coyunturales • No se debe precipitar la formalización legal de una red • Concentración en pocos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafíos ayudan a consolidar la red • Vinculación entre miembros y consejo de gobernanza es importante • Encuentros presenciales son clave • Compromiso institucional de cada organización importa • Los desafíos en los países de Latinoamérica son muy similares 	<ul style="list-style-type: none"> • La incidencia política debe formar parte de la estrategia • La voluntad de gobiernos es necesaria • La articulación con otras redes es importante • Sin recursos no hay incidencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que tener certeza de que las demandas políticas estén bien formuladas • Es recomendable trabajar enfocado en asuntos concretos • Se debe trabajar constantemente en temas importantes • El público y los medios pueden ser utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Un comité directivo fuerte es muy valioso • Se debe alentar a los jóvenes a mantener el impulso • La capacitación de la juventud es crucial • Se recomienda el uso de los medios sociales

	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso financiero de los miembros• Instrumentos valiosos: Memoria histórica; Mapa de poder			como palancas	
--	---	--	--	---------------	--

2. Introducción

Este informe presenta las experiencias relativas a la incidencia de cinco redes regionales activas de organizaciones de la sociedad civil (OSC) en políticas públicas. El producto busca contribuir al desarrollo de la capacidad institucional de los miembros de la Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas (ILAIPP) para participar activamente en el debate público y en la incidencia sobre políticas, a través del análisis de esta temática, de la sistematización y aprendizaje de experiencias en este campo, y de la sustentación de la importancia de estas funciones para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil.

De las cinco redes de OSC investigadas, tres tienen su base en América Latina, una en Europa y una en Asia. Las redes trabajan en diferentes áreas que abarcan desde el tema de la migración, pasando por la educación, la promoción al desarrollo, las políticas económicas y financieras, hasta la democracia y los derechos humanos. La antigüedad de las redes es muy variada, desde la más veterana, con 37 años de experiencia, hasta la más joven, con 4 años. A continuación se examinan tanto los orígenes y niveles de formalización de las redes, como sus experiencias relativas a la incidencia política. Estas últimas se analizan a través de las estrategias desarrolladas, las dificultades identificadas y logros alcanzados respecto a la implementación, y las lecciones aprendidas de las redes.

3. Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM)

3.1 Origen de la red

La Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) nació en el año 1996 en el marco de la Conferencia Regional de las Migraciones (CRM), también denominado Proceso Puebla. La CRM es un foro regional multilateral sobre migraciones internacionales en el cual participan países que comparten desde diferentes perspectivas esta problemática común, basada en experiencias que implican situaciones de origen, tránsito y destino de las migraciones.² En la primera reunión de la CRM en 1996 en Puebla, México, las organizaciones civiles de la región empezaron a dialogar y a formar un espacio para la participación de la sociedad civil dentro del Proceso Puebla. En ese momento los países no querían una participación individual de organizaciones, por lo cual se optó por una participación más plural e

² Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

integrada a través de una agrupación de organizaciones.³ Desde entonces, la RROCM es un espacio de redes de organizaciones civiles de 11 países de Centroamérica, el Caribe y Norteamérica.

3.2 Nivel de formalización de la red

El órgano máximo de la RROCM es la asamblea general, que celebra reuniones anuales para la toma de decisiones, definición de prioridades, evaluación de las actividades ejecutadas y revisión del funcionamiento interno. Para una mejor organización del trabajo, la red dispone de un comité ejecutivo integrado por representantes de cuatro países, incluida la secretaria técnica. Tanto el comité ejecutivo como la secretaria técnica se eligen por votación en la asamblea general.⁴ En noviembre de 2016, Canadá fue electo para asumir las responsabilidades de la secretaría técnica durante los próximos dos años, la cual se financia tanto con aportes de las organizaciones miembros, como a través de proyectos filantrópicos, aplicando a convocatorias abiertas que realizan algunas fundaciones privadas o donantes de la cooperación internacional, como la Unión Europea.⁵

La red se articula regionalmente mediante puntos focales de las redes nacionales en los países miembros. La función de estos puntos focales es la de trasladar información sustantiva del acontecer de cada país en aspectos políticos, jurídicos y de la gestión de las migraciones. El rol de los puntos focales es clave para mantener activa y actualizada a la red.⁶

Desde hace dos años la RROCM tiene personería jurídica.⁷ Esta formalización legal se realizó para poder gestionar algunos proyectos y participar en nuevos espacios, principalmente en el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), una organización intergubernamental de los Estados centroamericanos. La personería jurídica se realizó en Costa Rica, donde en ese momento se encontraba la secretaria técnica, y cada país tiene la libertad de inscribir a la red nacional bajo la misma figura.⁸

³ RROCM - Entrevista 2017, 7:30

⁴ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

⁵ RROCM - Encuesta 2017

⁶ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

⁷ RROCM - Entrevista 2017, 11:45

⁸ RROCM - Encuesta 2017

3.3 Estrategias de incidencia desarrolladas

Como se ha descrito en el epígrafe 3.1, desde sus inicios, la RROCM está ligada a la CRM. En este espacio de diálogo, los gobiernos nacionales participan a través de sus cancillerías, direcciones de migraciones y, dependiendo del tema, pueden participar también otros ministerios. Mientras que la RROCM intenta mantener un diálogo propositivo con los gobiernos, también ejerce su función como contraloría social; es decir, que aborda temas que las organizaciones sociales identifican como retos en la región. Hay una dinámica de corresponsabilidad dentro de este diálogo que le permite a la red formar parte de las soluciones. Si bien los gobiernos son los principales actores a la hora de resolver los problemas, la RROCM, como sociedad civil organizada, intenta involucrarse directamente en soluciones tanto a nivel de país como a nivel regional.⁹ Para esto, la RROCM se ha involucrado en diversos sectores, niveles y espacios de las agendas políticas nacionales y regionales mediante actividades de *advocacy*, las cuales se concentran en los procesos intersectoriales de consulta de los marcos jurídicos nacionales, con el fin de construir políticas públicas adecuadas al derecho internacional.¹⁰

La RROCM basa su estrategia regional en torno a cinco objetivos:

- 1) Coordinar acciones de **incidencia en la formulación de políticas públicas** justas en equidad de género con pertinencia cultural para la población migrante, solicitantes de la condición de refugiadas y refugiados.
- 2) **Promover en la agenda** de la integración regional la formulación de **políticas y programas de atención y protección** que reconozcan las causas y la dinámica migratoria existente.
- 3) **Monitorear y dar seguimiento** a las políticas públicas, vigilando que sean acordes con los convenios internacionales en el marco de los Derechos Humanos.
- 4) **Promover el cumplimiento de los compromisos** nacionales, regionales e internacionales que cada país tiene en relación a la población migrante y refugiada.
- 5) **Fortalecer internamente las capacidades** de la RROCM para mantener su liderazgo en la región.¹¹

Los objetivos 1) y 2) se trabajan, sobre todo, en los espacios de diálogo regional. Generalmente, la discusión empieza a nivel regional con el fin de colocar temas en la agenda política. En el contexto regional no se trata en sí de políticas públicas, sino más bien de lineamientos, protocolos, guías o manuales, las cuales los gobiernos

⁹ RROCM - Entrevista 2016, 5:20

¹⁰ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

¹¹ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

nacionales tienen la voluntad de adoptar o no.¹² La red está tratando de promover reflexión y diálogo para la elaboración de planes y programas que se discuten de forma consensuada en el seno de la CRM. Por ejemplo, se han discutido los contenidos de las leyes sobre migración, refugio, trata de personas, tráfico ilícito de migrantes y protección consular. Esto significa que a nivel de la región, la RROCM realiza actividades de *advocacy* y complementa el trabajo en estos temas con expertos que apoyan la generación conceptual, validación y elaboración de propuestas concretas para políticas públicas sobre migración adecuadas al derecho internacional. La red también busca socializar con los gobiernos de los países miembros situaciones o problemáticas documentadas y analizadas desde la perspectiva de sociedad civil para solicitar a los Estados su atención y la toma de decisiones al respecto. Sin embargo, en algunas ocasiones de manera natural no se logra consensuar con algunos gobiernos.¹³ Por ejemplo, el gobierno de Nicaragua lleva varios años sin participar en la CRM y en algunos otros espacios regionales.¹⁴ A pesar de ello se mantiene el diálogo y la mediación necesaria para avanzar en la agenda regional.¹⁵

Para lograr los primeros dos objetivos mencionados, la red también ha buscado ser parte de otros espacios de diálogo fuera de la CRM. Recientemente ha sido incorporada como miembro regional en el espacio del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). El objetivo es llevar los temas, que se han identificado y discutido a nivel regional en la RROCM, a nivel de la subregión centroamericana. En este espacio se trata el tema de la migración intrarregional en Centroamérica. Aparte de los espacios mencionados, la RROCM también intenta participar en algunos conversatorios de alto nivel de las Naciones Unidas y entrar en diálogo con otras OSC para coordinar y encontrar sinergias.¹⁶

Los objetivos 3) y 4) de seguimiento y monitoreo y de promover el cumplimiento de los compromisos se realizan principalmente a nivel nacional, porque los miembros de la red son los que más experticia tienen respecto a las políticas en sus propios países.

Sin embargo, a nivel regional existe la oportunidad muy valiosa de hacer una denuncia pública en el día del encuentro de la CRM, cuando la RROCM presenta sus informes de los países. En esta ocasión se puede llamar la atención a la falta de acción de la siguiente manera, por ejemplo: “Guatemala lamenta mucho la poca voluntad del

¹² RROCM - Entrevista 2016, 21:25

¹³ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

¹⁴ RROCM - Entrevista 2016, 21:50

¹⁵ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

¹⁶ RROCM - Entrevista 2016, 10:55

gobierno para aplicar el protocolo X que se desarrolló en la CRM.” Esta medida puede servir para impulsar algunos estancamientos que se presentan a nivel nacional.¹⁷

Para lograr el objetivo 5) de fortalecimiento interno de la RROCM, se hizo un trabajo significativo a nivel de la membresía de la red en los últimos años, que implicó tres fases:

- a) En primer lugar, se realizó un mapeo para identificar los temas que la red está abordando en los diferentes países y para visualizar las experiencias de los miembros de la red. Estas experticias pueden pasar desapercibidas porque los grandes temas, que las agendas de gobierno contienen, no las incluyen. Este proceso fue importante para no regirse por la agenda gubernamental, sino también tener una agenda propia.
- b) El segundo paso fue un proceso de reflexión a nivel nacional. En una red que tiene veinte años y que llegó a acumular una membresía muy amplia se vio la necesidad de clarificar los compromisos. Se realizó un proceso muy cuidadoso y respetuoso, pero también muy sincero entre todos los miembros. Si algunas organizaciones ya no creían en el espacio o si la red no estaba dentro de sus prioridades, existía la posibilidad de hacer una pausa o incluso abandonar la red. Y, de hecho, varias organizaciones hicieron esto; afortunadamente hubo madurez.
- c) Como último paso, se formaron grupos de organizaciones expertos en las diferentes áreas para manejar las acciones en temas específicos.¹⁸

3.4 Dificultades identificadas

Planificación estratégica nacional y regional tienen que ir de la mano

Un problema general, no solo de las redes, sino también de muchas organizaciones individuales, es que tienen una lista muy larga de objetivos. Para abordar este problema, CAMMINA (Alianza para las Migraciones en Centroamérica y México)¹⁹ acompañó como donante a la RROCM en un proceso de desarrollo organizacional para que la red pueda diseñar su plan estratégico. Un error durante este proceso fue pensar que se podría hacer una planificación estratégica para la red sin tener en cuenta la planificación estratégica propia de los miembros, su nivel de desarrollo organizacional y su capacidad político-operativa. Por lo tanto, el resultado del proceso

¹⁷ RROCM - Entrevista 2016, 21:25

¹⁸ RROCM - Entrevista 2016, 16:15

¹⁹ CAMMINA es una alianza fundada por tres instituciones (Fundación Ford, Fundación AVINA y las Fundaciones para una Sociedad Abierta), cuya misión consiste en lograr cambios sostenibles en políticas públicas que promuevan los derechos de los migrantes.

fue una planificación estratégica regional sin fundamento. La planificación estratégica de los miembros nacionales debe incluir el trabajo en la red y reconocer la oportunidad política-estratégica que esta implica.

Además, es importante diferenciar entre el trabajo nacional y el trabajo regional. Para esto, hay que preguntarse: ¿este trabajo le corresponde a la organización miembro o a la red? No se pueden impulsar procesos regionales sin tener una mínima base de trabajo nacional. En este caso existe el riesgo de que la red se vuelva un “cascarón” que no está alimentado suficientemente por sus partes.²⁰

Dispersión estratégica

El acceso a recursos financieros por parte de las organizaciones es diferenciado. Dentro de la red hay organizaciones muy fuertes y con mucho presupuesto, y organizaciones más débiles con menos capacidad financiera. El alcance de la estrategia debe estar conforme con el presupuesto y las capacidades técnicas de las organizaciones. Cabe destacar que la mayoría de recursos de muchas organizaciones vienen de proyectos. El estar trabajando en función de proyectos y no de procesos se debe generalmente al modo de funcionamiento de la cooperación internacional. Una suma de proyectos resulta en una cantidad de objetivos y, por lo tanto, en una agenda que puede sobrepasar el nivel de posibilidades. Muchas veces la dificultad de focalización ya se presenta a nivel nacional, por lo cual resulta aún más complejo a nivel regional. Y cuando el espacio regional no tiene la capacidad para focalizarse de manera estratégica va a sumar más actividades al trabajo de sus miembros.²¹

Incidencia estratégica y comunicación

Una incidencia estratégica va más allá de incidir puntualmente, por ejemplo, en una nueva ley o una revisión de cuentas. Hay que tener claro lo que se quiere alcanzar a largo plazo. Y para lograr incidencia hay que tener un mínimo nivel de comunicación estratégica. Para esto es imprescindible utilizar términos y conceptos comunes en la red. Muchas veces se asume que todos están entendiendo lo mismo bajo los términos que se utilizan. Esto puede causar imprecisiones y malentendidos cuando la base común es subjetiva.²²

Coherencia de discursos de la sociedad civil

²⁰ RROCM - Entrevista 2017, 21:50

²¹ RROCM - Entrevista 2017, 26:05

²² RROCM - Entrevista 2017, 33:20

Otra dificultad es asegurar la coherencia de los discursos de la sociedad civil hacia los gobiernos y garantizar la experticia de la red en los temas tratados. La RROCM es una red muy amplia, sin embargo no representa a toda la sociedad civil. Por lo tanto, la red intenta desde hace varios años incorporar otras visiones de la sociedad civil en el diálogo. Esto representa un esfuerzo significativo, porque se necesita confianza y apertura a oír al otro.²³

Verse y ser visto como un esfuerzo unido

A nivel nacional, una dificultad es proyectarse y ser percibido como un esfuerzo unido. Hay organizaciones que persiguen una estrategia de mayor confrontación y de choque, mientras que otras prefieren el diálogo. En este caso un gobierno se puede confundir y preguntarse si realmente todas las organizaciones forman parte de la misma red. No obstante, todas estas dinámicas son necesarias en las interacciones. Pero esta complementariedad, aparte de ser una oportunidad, también es un desafío.²⁴

Para movilizar a toda la red se necesitan temas comunes

La RROCM permite a sus miembros aprender de los procesos de cambio político de los otros países, por ejemplo de las reformas de leyes. En el año 2000, se aprobó la “Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares”. Esto constituyó un asunto común para toda la red porque en todos los países se necesitan los respectivos marcos normativos. En este contexto, la RROCM ofreció la oportunidad de un intercambio de conocimiento para entender cómo se podrían impulsar desde la sociedad civil los procesos de reformas. Un espacio nacional respaldado por una red regional podía alcanzar muchos más objetivos a nivel de país, porque disponía del conocimiento y de las experiencias que ya habían acumulado otros países. En este sentido, hay momentos coyunturales que determinan el nivel de empuje para la red. Cuando una red tan amplia como la RROCM no tiene un momento coyuntural y no tiene identificado un problema común, va a ser difícil avanzar conjuntamente. Por ejemplo, es muy difícil hacer operativo algo que es sustantivo por subregiones.²⁵

Modelo operativo y financiamiento

Durante varios años no se sabía cuál debía ser el modelo operativo de la red. Ya se había experimentado con diferentes modelos y resultó que los grupos de trabajo no

²³ RROCM - Entrevista 2016, 27:40

²⁴ RROCM - Entrevista 2016, 29:35

²⁵ RROCM - Entrevista 2017, 52:30

funcionaban bien. La red necesitaba una entidad que motive los procesos de comunicación entre todos. No obstante, se planteó la pregunta de cómo se podía mantener económicamente a una secretaría ejecutiva. Entonces se decidió que cada miembro debería considerar el trabajo en la red dentro de su presupuesto. Pero no todas las organizaciones lograron recaudar fondos para esto. El nivel de compromiso de las organizaciones variaba.²⁶ A nivel regional, hay otra dificultad originada en la escasez de financiamiento: garantizar la participación presencial de la red en los espacios de diálogo. Este problema se presenta especialmente en los momentos con poca cooperación internacional.²⁷

3.5 Logros alcanzados

Hace varios años se identificó una situación común en toda la región que tenía que ver con los procesos de intersección, de detención, de deportación y de recepción de migrantes. La red elaboró unos lineamientos regionales basados en los estándares internacionales con el fin de guiar a los gobiernos e indicarles lo que debía respetarse en cada una de las etapas del ciclo migratorio. Este material permitió elevar las capacidades técnicas de las organizaciones, por ejemplo, respecto al monitoreo.²⁸

Asimismo, se han impulsado agendas políticas en varios espacios. Por ejemplo, en el año 2011, algunos representantes de organizaciones académicas y de la sociedad civil iniciaron discusiones sobre la Propuesta de Política Migratoria Regional Integral elaborada por el SICA, teniendo como resultado la firma de un convenio para “generar un verdadero proceso de consulta regional con sociedad civil y actores involucrados en la atención de la migración a nivel nacional que posibilite el perfeccionamiento de la propuesta de política regional”. Este convenio de coordinación para dar seguimiento a la formulación de una propuesta de política fue firmado entre el SICA, el Comité Consultivo del SICA, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en Costa Rica y la RROCM.²⁹

En febrero 2013, se realizó una reunión del Grupo de Trabajo Ad-hoc CRM - RROCM que tuvo como objetivo definir una agenda común y mecanismos de coordinación. Esta

²⁶ RROCM - Entrevista 2017, 58:10

²⁷ RROCM - Entrevista 2016, 26:50

²⁸ RROCM - Entrevista 2017, 37:00

²⁹ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

reunión permitió elevar a nivel de los Estados las preocupaciones y los nudos críticos detectados por la sociedad civil en el abordaje de la nueva realidad migratoria.³⁰

Estos ejemplos muestran que, con los años, la RROCM logró un verdadero diálogo en el espacio de la CRM. Antes la red fue invitada a los espacios de diálogo y presentó sus informes, pero no se tomaron en cuenta; los gobiernos incluso se mostraron molestos. Ahora se nota una apertura hacia un trabajo conjunto y un cambio positivo hacia un diálogo sobre la corresponsabilidad entre sociedad civil y gobiernos. De esta manera, se ha logrado incluso desarrollar estrategias comunes hacia otra subregión. En este caso, desde la sociedad civil y los gobiernos de Centroamérica se crearon propuestas para presentar a la subregión del norte compuesta por México, Estados Unidos y Canadá.³¹

También ha sido un logro de la red mantenerse por tanto tiempo sin tener grandes aportes de financiamiento. La red no ha conseguido consolidarse financieramente y las acciones que se hacen son gracias al aporte de algunas organizaciones miembros y al financiamiento de donantes como CAMMINA. La fortaleza está en los capítulos nacionales. En la medida que las entidades nacionales son fuertes, la red se fortalece.³²

3.6 Lecciones aprendidas

No importa el número de miembros, sino la calidad de trabajo

No hay que dar por hecho que todos los miembros de una red estén comprometidos. En la RROCM se reveló esto mediante el proceso interno de diálogo que se realizó. Si los miembros no están convencidos, no se van a poder alcanzar los objetivos de la red.³³ No es el número de miembros de la red lo que la va a hacer más eficiente, sino la calidad y el impacto de su trabajo. Lo que importa muchas veces no es el tamaño de la red, sino qué tan seguros son los nudos. 400 organizaciones pueden estar en una lista pero difícilmente van a involucrarse en un trabajo de hecho. Son pocas las organizaciones que contribuyen con sus recursos, tanto financieros como humanos. Para incrementar la eficiencia de la red, hay que asegurar que cada uno de los miembros tenga claro cuál es su compromiso respecto a la red.³⁴

³⁰ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017a

³¹ RROCM - Entrevista 2016, 34:20

³² RROCM - Entrevista 2016, 14:10

³³ RROCM - Entrevista 2016, 37:32

³⁴ RROCM - Entrevista 2017, 1:03:00

La red no es la expresión de la sociedad civil

La red no es la expresión de toda la sociedad civil de la región - la red es *una* expresión de sociedad civil. La RROCM aprendió que hay que mantener cercanía y coordinar acciones con otras expresiones, igualmente válidas, y abrirse hacia éstas para fortalecerse.³⁵

Aprovechar oportunidades coyunturales para fortalecer a la red

Después de las últimas elecciones en Estados Unidos se ha acelerado el fortalecimiento de los discursos xenófobos en contra de los migrantes. Esta es una oportunidad coyuntural para que una red se fortalezca y se concentre en una estrategia específica de trabajo. Si una red logra identificar y ponerse a trabajar en un problema coyuntural específico, esto va a incrementar la motivación y llevará a que los lazos y los nudos de la red se fortalezcan.³⁶

Formalización legal de la red

Dentro de la RROCM se debatió varias veces sobre la necesidad de una formalización legal de la red. A veces una personería jurídica no es necesaria para el funcionamiento de una red. Para esto se debería hacer un análisis de oportunidades y riesgos. No se debería impulsar una formalización legal de manera precipitada. Es una alternativa que tiene que desarrollarse con el tiempo y las redes tienen que llegar a cierto punto de maduración.³⁷

Memoria histórica

Cuando no hay una memoria histórica, cada nuevo liderazgo de la red tiene que empezar de cero. Un ejemplo es el debate sobre la necesidad de la formalización legal de la red. Es importante que esta información esté en la cabeza de alguien o que esté escrita. Si no, el análisis se va a tener que hacer cada vez de nuevo. Una renovación de liderazgos funciona siempre y cuando vaya a la par con procesos de memoria histórica.³⁸

Concentración en pocos objetivos

Como donante de la RROCM, CAMMINA valora que las redes que apoyan financieramente tengan un enfoque en pocos objetivos en vez de tener una larga lista

³⁵ RROCM - Entrevista 2016, 37:10

³⁶ RROCM - Entrevista 2017, 1:03:10

³⁷ RROCM - Entrevista 2017, 11:45

³⁸ RROCM - Entrevista 2017, 17:50

de metas. Esto es importante para no dispersarse y de esta manera es más probable alcanzar los (pocos) objetivos. Estos logros además fortalecen la cohesión de la red.³⁹

Compromiso financiero de los miembros

Los miembros deberían hacerse la siguiente pregunta: ¿cuál es el valor agregado que obtengo al estar dentro de una red? Si la red representa una oportunidad política-estratégica que enriquece al trabajo de una organización, ésta debería sumar presupuesto a la red, porque está complementando su trabajo.⁴⁰

Continuidad financiera

La RROCM tiene que trabajar en la continuidad de los apoyos financieros. Un problema que ocurrió en relación a los fondos no se había previsto antes. Como se mencionó anteriormente, la red elige una secretaría técnica que administra los recursos. Pero a veces los fondos de la cooperación internacional no se dirigen al país donde está la secretaría técnica, sino a otros países con estatus prioritario para recibir apoyo financiero internacional; por ejemplo, países más conflictivos o necesitados en el tema que los donantes quieran apoyar. Por ejemplo, recientemente Costa Rica fue administrador de la red, pero este país no se encontraba en la agenda prioritaria de muchos financiadores. Si hubiera estado en El Salvador, Honduras o Guatemala, hubiera sido más atractivo para los donantes invertir.⁴¹

Mapa de poder

Para desarrollar una estrategia política es recomendable que una red haga un análisis del “mapa de poder”. Este consistió en determinar quién toma las decisiones más allá de la red y a quién se va a impactar con las actividades. De esta manera, la red visualiza quiénes son los “amigos” y quiénes los “enemigos”. Teniendo claro esto, se puede identificar más fácilmente a quién se puede pedir ayuda, por ejemplo a personas famosas. Durante un tiempo, el mapa de poder de la RROCM se asociaba solamente a la CRM. Pero como las decisiones se toman en cada uno de los gobiernos nacionales, el mapa de poder de la RROCM debería ser mucho más amplio e incluir otros espacios y actores.⁴²

³⁹ RROCM - Entrevista 2017, 38:00

⁴⁰ RROCM - Entrevista 2017, 26:05

⁴¹ RROCM - Entrevista 2016, 39:02

⁴² RROCM - Entrevista 2017, 1:04:50

4. Red Latinoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Educación (REDUCA)

4.1 Origen de la red

La Red Latinoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Educación (REDUCA) nació en 2011, con la Declaración de Brasilia y gracias a una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo y de organizaciones sociales de América Latina. La red surgió en un momento en el que las instituciones democráticas de la región se encontraban fortalecidas y dispuestas a oír la voz de entidades ciudadanas para crear o reforzar políticas en educación, salud y seguridad. Las OSC que se unieron para formar REDUCA ya trabajaban por la educación en sus países de origen, pero decidieron aunar esfuerzos para crear una red regional. REDUCA está compuesta por organizaciones provenientes de 14 países latinoamericanos, trabajando por el objetivo común de garantizar a todos los niños, niñas y jóvenes de la región el derecho a una educación pública inclusiva, equitativa y de calidad.⁴³

4.2 Nivel de formalización de la red

El órgano máximo de la red es la asamblea formada por los 14 países miembros. Como órgano ejecutivo, el consejo de gobernanza se reúne una vez al mes y toma decisiones puntuales o convoca una asamblea para tomar decisiones estratégicas. Al inicio, solamente seis países de la red obtuvieron financiamiento de la Unión Europea. Estos mismos son los que formaban en su momento el consejo de gobernanza (Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Guatemala y México). Después de que terminara este proyecto, se propuso cambiar a tres miembros del consejo por tres nuevos. Pero como faltaba todavía empoderar a los otros miembros que no estuvieron en el consejo, por ahora solamente se incorporó a República Dominicana, resultando un consejo de gobernanza de siete miembros.

La secretaría general de la REDUCA es designada por la asamblea y tiene la función de impulsar procesos e iniciativas y de mantener la comunicación y la cohesión de la red.⁴⁴

Hasta el momento, la red no tiene personería jurídica. Se ha discutido si debería tenerla o no, pero hasta ahora ha funcionado muy bien de esta manera y se quiere

⁴³ Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) 2017b

⁴⁴ REDUCA - Entrevista 2017b, 7:30

dejarlo así durante un tiempo. Por ahora, la red se ve más como una suma de voluntades que como una institución jurídicamente establecida. Además, hay que considerar que por la rotación de la secretaría general cada tres años, el proceso de la formalización implicaría trámites y normas diferentes en todos los países.⁴⁵

4.3 Estrategias de incidencia desarrolladas

Durante los últimos tres años, la REDUCA trabajó en tres temas prioritarios: profesión docente y liderazgo directivo (2014), educación en la primera infancia (2015) y retención y permanencia (2016).⁴⁶ Con el apoyo financiero de la Unión Europea, cada año las estrategias de incidencia se focalizaron en el tema respectivo y se realizaron las siguientes actividades:

1. Campañas mediáticas:

Cada año la red lanzó una campaña mediática regional que ya no se va a poder repetir por escasez de recursos financieros. Algunos países pusieron la campaña en prensa, otros en la radio y otros en línea.⁴⁷ La estrategia a seguir para la incidencia política se maneja desde el consejo de gobernanza. Los miembros replican las campañas de comunicación orientadas en los lineamientos que se van dando desde el consejo de gobernanza.⁴⁸

2. Posicionamientos:

En los encuentros anuales de los 14 miembros se reflexiona sobre los temas que se han tratado y los que se quieren tratar. En estos encuentros, la red se pone de acuerdo sobre qué es lo que quiere defender y se elaboran posicionamientos para la comunicación externa.⁴⁹ De igual modo, estos pronunciamientos sirven de insumo para que cada organización en su país haga lo correspondiente.⁵⁰

3. Participación en eventos regionales y mundiales de educación y política pública:

REDUCA elabora posicionamientos comunes para llevar a los espacios internacionales con el fin de darle una voz a la sociedad civil. La red aprovecha estos espacios para que el posicionamiento sea oído por los organismos internacionales y por los gobiernos nacionales, por ejemplo, en la Cumbre de las

⁴⁵ REDUCA - Entrevista 2017b, 6:00

⁴⁶ REDUCA - Encuesta 2017a, pág. 1

⁴⁷ REDUCA - Entrevista 2017b, 15:50

⁴⁸ REDUCA - Entrevista 2017a, 2:40

⁴⁹ REDUCA - Entrevista 2017b, 11:50

⁵⁰ REDUCA - Encuesta 2017b

Américas.⁵¹ En preparación a estos eventos, al final de cada año la red hace un mapeo de los eventos y las reuniones educativas que va a haber el año entrante. Se monitorean las siguientes organizaciones internacionales: el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Programa de Promoción para la Reforma Educativa y del Caribe (PREAL). Con base en este mapeo, se pueden analizar las posibilidades de obtener una invitación a los eventos. A medida de que se va consolidando la red, se van recibiendo más invitaciones sin necesidad de moverse, pero a veces hay que buscarlas. El año pasado hubo una reunión de ministros de educación organizada por la OEA en Washington; previo al evento se hizo una mesa con la sociedad civil para recolectar temas que después se plantearon en la reunión de ministros. Al recibir la invitación a esta mesa se hizo un posicionamiento de la red que se mandó a todos los miembros para recibir e incorporar la retroalimentación. La versión final se presentó en la reunión y también se difundió en la web y en las redes sociales tanto de la REDUCA como de cada una de las organizaciones. Otro ejemplo es la reunión de los ministros de educación organizada por UNESCO a finales de enero de 2017 a la cual la REDUCA ha sido invitada. En este caso, la red va a preparar un posicionamiento respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y cuál es el avance en temas de educación.⁵²

4. Observatorio educativo:

El observatorio es un espacio que permite a los ciudadanos acceder a la información educativa de sus países, monitoreando los principales indicadores del derecho a aprender y otorgando la posibilidad de exigir a sus gobiernos acciones y políticas que permitan mejorar la educación. A través de su plataforma web, el observatorio ofrece un acercamiento al panorama educativo latinoamericano, otorgando información estadística sobre la situación educativa de niños y adolescentes de los 14 países de la red, tomando en cuenta el contexto social e institucional donde se desarrollan las prácticas educativas.⁵³ El observatorio

⁵¹ REDUCA - Entrevista 2017b, 18:00

⁵² REDUCA - Entrevista 2017b, 14:00

⁵³ Red Latinoamericana por la Educación 2017

permite no solo hacer un llamado a la acción sino también evidenciar la carencia de datos para el seguimiento de metas regionales y nacionales.⁵⁴

5. Premiación a las prácticas innovadoras en educación:

Cada año, la red otorga un reconocimiento a prácticas innovadoras. Se escoge una práctica innovadora por cada país, de las cuales tres son seleccionadas a través de un jurado internacional de expertos. Los premiados del año pasado fueron invitados a participar del VI Encuentro anual de REDUCA en Guatemala que tuvo lugar en el mes de octubre de 2016. De esta manera la red colabora y queda en contacto con los premiados.⁵⁵

6. Seminarios virtuales para el fortalecimiento de la red:

Tres veces al año, se realizan seminarios virtuales por medio de unas salas virtuales que facilita el BID. En estos seminarios se presentan temas de trabajo y experiencias exitosas.

7. Foros, mesas de trabajo, encuentros y otros eventos.

8. Pasantías para aprendizaje colaborativo entre las organizaciones miembro de la red.

Respecto a la estrategia de comunicación para la incidencia política, el tono que cada organización aplica con sus gobiernos varía. Hasta ahora la red ha mantenido un tono de diálogo por dos razones: Por un lado porque la red está todavía en formación y por otro lado porque es muy difícil ser crítico cuando los problemas de cada país son diferentes. El diálogo ha sido la mejor estrategia para poner temas en la agenda y para visualizar problemas que no se han tenido en cuenta, por ejemplo las minorías, las personas con discapacidad, las personas migrantes etc.⁵⁶

⁵⁴ REDUCA - Encuesta 2017b

⁵⁵ REDUCA - Entrevista 2017b, 17:00

⁵⁶ REDUCA - Entrevista 2017b, 20:00

4.4 Dificultades identificadas

Dicotomía ante las prioridades nacionales y regionales

Existe una dicotomía ante las prioridades nacionales y las prioridades que tiene la red, ya que REDUCA aborda temas muy importantes pero los países se ven inmersos en temas urgentes que en algunas ocasiones consumen la agenda de cada país.⁵⁷

Dificultades en la comunicación

No estar en el consejo de gobernanza, para algunos miembros implica no estar interiorizado de muchas dinámicas en la red.⁵⁸ Además de esto, a la hora de comunicar, la red se enfrenta con dificultades logísticas que no se pueden evitar en una red geográficamente dispersa. Hay varias tecnologías a su disposición sin las cuales la comunicación no sería posible. Pero aun así, la distancia y el cambio horario, aunque sea pequeño en comparación, representan un reto cuando hay que tomar decisiones o en el caso de una urgencia. El diálogo y la discusión muchas veces no son tan fluidos cuando se realizan reuniones de manera virtual. Sin embargo, la red ha ido aprendiendo cómo manejar estas dificultades. Ahora se está utilizando un *software* de videoconferencia con el cual pueden hablar los 14 países a la vez, lo cual se realiza dos o tres veces al año.⁵⁹

Participando en espacios como asistentes, no como presentadores

En América Latina, el concepto de una sociedad civil regional es más bien nuevo, por lo menos en el ámbito de la educación. Los gobiernos a veces no entienden para qué se trabaja y qué se puede conseguir en una red. En el caso de la reunión de ministros de educación organizada por la OEA, fue la primera vez que invitaron a la sociedad civil. Ha sido difícil para la red entrar en los espacios internacionales y obtener un tiempo para presentar su posicionamiento. En los espacios de diálogo como las conferencias todavía se observa la tendencia de que la red participa como asistente; es decir, a escuchar y no a hablar. Sin embargo, se ha visto una evolución hacia el entendimiento de la pertinencia de la sociedad civil como un actor relevante. Pero todavía es un reto para la red que se pueda levantar la mano en los espacios y decir que los gobiernos no cumplieron con ciertos compromisos.⁶⁰

Seguimiento solamente a nivel nacional

⁵⁷ REDUCA - Encuesta 2017a, pág. 1

⁵⁸ REDUCA - Entrevista 2017a, 1:05

⁵⁹ REDUCA - Entrevista 2017b, 23:40

⁶⁰ REDUCA - Entrevista 2017b, 27:20

Cuando un país tiene un éxito específico la red puede compartir la experiencia con los otros miembros, por ejemplo, cómo se logró o qué seguimiento se realizó. Pero a la hora de reivindicar que los gobiernos cumplan sus compromisos, la red no puede ayudar a los miembros de manera directa. Estos procesos de seguimiento tienen que realizarse a nivel nacional.⁶¹

Financiamiento

El proyecto de cooperación financiado por la Unión Europea, incorporó a 6 de los 14 países de la red, lo cual implicó que estos tuvieran una participación más activa que los demás. Al terminar este proyecto, el financiamiento ha sido una dificultad grande, ya que la red depende de fondos de proyectos para poder realizar sus acciones estratégicas.⁶²

América Latina no se percibe como región a sí misma

Se siente que la percepción de América Latina a nivel regional todavía es muy leve, a pesar de que los países tengan una historia común y de que sea la región culturalmente más semejante en el mundo -la más grande en cuanto a similitudes culturales y lingüísticas, y con problemas muy parecidos respecto a la pobreza y la desigualdad-. Sin embargo, la región no se percibe como es. No hay todavía una percepción regional como un ente agrupado dentro del cual se pueda trabajar por la mejora de sí misma. Luchar contra esta idea es difícil. REDUCA es la primera red regional en el tema de la educación. No hay una percepción de que sea necesario y relevante o que de verdad se pueda lograr algo con el trabajo en red.⁶³

Percepciones divergentes entre gobiernos y sociedad civil

Además, representa un desafío para la red que los gobiernos no se comprometan en relación al tema de la educación. Aparte de esto, muchos gobiernos tienen una visión limitada de la educación que se centra solamente en la cobertura y no en aspectos de calidad.⁶⁴

⁶¹ REDUCA - Entrevista 2017b, 22:25

⁶² REDUCA - Encuesta 2017a, pág. 1

⁶³ REDUCA - Entrevista 2017b, 25:00

⁶⁴ REDUCA - Encuesta 2017b

4.5 Logros alcanzados

REDUCA ha sido valiosa para sus miembros porque permite concertar espacios de relacionamiento y compartir experiencias con organizaciones similares en la región. Hay un intercambio sobre metodologías, innovaciones pedagógicas, programas y proyectos que se han aplicado en otros contextos y que han tenido resultados interesantes. En los últimos años se ha consolidado la red y se ha fortalecido este intercambio de experiencias. Es muy ventajoso que exista un contacto permanente entre las organizaciones que hacen el mismo trabajo en otros países.⁶⁵

Durante este proceso de consolidación de la red, también se logró llegar a unos conceptos comunes que utilicen todas las organizaciones. Esto es el punto de partida para tener una incidencia regional, porque hay que hablar el mismo idioma técnico y utilizar los mismos términos. En la asamblea anual se dedica un día a discutir términos y conceptos a nivel teórico. En base a esto se elaboraron unos “Position Papers” sobre los temas que se trataron. Además, se realizan seminarios virtuales por medio de las salas virtuales que facilita el BID. En estos seminarios se presentan temas de trabajo y experiencias exitosas, lo cual también contribuye al desarrollo de un vocabulario común. Por ejemplo, en el tema de la permanencia escolar ya no se habla de “deserción” como se hacía antiguamente, porque este término tiene sus raíces en el ámbito militar e incluye una idea de traición, y realmente no es culpa del estudiante que abandone sino que son varios los factores que le obligan a abandonar.⁶⁶

Adicionalmente, REDUCA ha logrado un acercamiento a los organismos internacionales evidenciado tanto en las invitaciones a reuniones, como en el apoyo en términos técnicos que recibe.⁶⁷ El departamento de educación del BID conoce bien la red y sabe en que está trabajando; la UNESCO es un aliado en el trabajo de garantizar el derecho a una educación de calidad; UNICEF está en constante comunicación con la red; la OEA le invitó y le invitará también este año. Además, la red está en un proceso de hacerse socio del grupo “Diálogo Interamericano” de PREAL, para impulsar una agenda de educación en primera infancia en América Latina. Todas estas observaciones indican que la REDUCA empieza a estar más en el foco de organizaciones internacionales.⁶⁸

Durante tres años, la Unión Europea concedió un financiamiento muy significativo que sirvió tanto para consolidar la red como para implementar proyectos regionales. El

⁶⁵ REDUCA - Entrevista 2017a, 1:40

⁶⁶ REDUCA - Entrevista 2017b, 29:55

⁶⁷ REDUCA - Encuesta 2017b

⁶⁸ REDUCA - Entrevista 2017b, 30:25

proyecto sobre docentes y liderazgo directivo incluyó una revisión de marcos normativos de todos los países miembros, y en cuatro países se hizo además un estudio de campo con estudiantes para escuchar la voz de los niños de sexto grado sobre su percepción de la directiva. Aunque haya sido un estudio pequeño y exploratorio, puede dar lugar a incidencia, porque de esta manera la red puede mostrar a los gobiernos lo que opinan los niños en los países. Asimismo, la red lo ve como un gran logro haber realizado de manera común un proyecto de tres años con un financiamiento importante.⁶⁹

A nivel nacional, la red ha alcanzado una mayor visibilidad en temas que antes no estaban en el debate público en algunos países, como por ejemplo la educación para la primera infancia y la formación directiva desde su liderazgo pedagógico.⁷⁰

4.6 Lecciones aprendidas

Desafíos ayudan a consolidar la red

La dificultad de que América Latina no se perciba como una región también constituye una oportunidad para poder mostrar que sí se pueden lograr cosas a nivel regional. Este desafío consolida a la red y refuerza la motivación. REDUCA está impulsando esta potencialidad de una región que puede trabajar de manera conjunta.⁷¹

Vinculación entre miembros y consejo de gobernanza

Algunos miembros de la red que no pertenecen al consejo de gobernanza creen que sería importante y necesario vincularse más con este mismo, lo cual permitiría tener mucha más vinculación efectiva con la red. De esta manera se podría trabajar con mayor cercanía a todas las organizaciones.⁷²

Encuentros presenciales son clave

Se han realizado encuentros presenciales con miembros de los 14 países de la red durante los 5 años de existencia de REDUCA. Estos encuentros han sido clave para lograr mantenerse unidos y madurar durante estos años.⁷³

Compromiso institucional de cada organización importa

⁶⁹ REDUCA - Entrevista 2017b, 32:10

⁷⁰ REDUCA - Encuesta 2017b

⁷¹ REDUCA - Entrevista 2017b, 37:35

⁷² REDUCA - Entrevista 2017a, 4:40

⁷³ REDUCA - Encuesta 2017a, pág. 2

Para el funcionamiento adecuado de la red, es importante el compromiso institucional de cada organización al destinar recursos humanos y financieros para la consecución de resultados. En general, para lograr un trabajo de impacto en cada país y a nivel regional, es importante el financiamiento, ya sea a través de fuentes externas o mediante aportes de los miembros de la red.⁷⁴

Los problemas en los países de Latinoamérica son muy similares

Las realidades educativas en los países de Latinoamérica son muy similares, aunque cada país tenga sus particularidades, como por ejemplo el conflicto interno de Colombia. Pero si se ve en un marco más amplio, los países tienen los mismos retos de desigualdad, pobreza y pueblos indígenas que están perjudicados. Viendo los resultados del estudio PISA, el mejor puntaje lo obtuvo Chile y el peor República Dominicana, pero Chile no está ni siquiera cerca del promedio de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) o de los países europeos. Los problemas son muy similares y, en temas de aprendizaje, los países de la región están todavía muy atrasados.⁷⁵ Y aunque los gobiernos digan que son pueblos hermanos, difícilmente se comportan como tal. Sigue existiendo mucha dispersión y discrepancia política. Además, la sociedad civil dentro de los países también es bastante nueva, precisamente por la historia de dictaduras y de gobiernos autoritarios. Adicionalmente, es una de las regiones con mayor índice de corrupción en el mundo. Por lo tanto, la sociedad civil tiene que tomar la iniciativa, porque los gobiernos no lo van a hacer. Sin olvidarse de la identidad de cada país, hay que trabajar para lograr una visión regional.⁷⁶

5. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (ALOP)

5.1 Origen de la red

Creada en 1979, la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (ALOP) constituye uno de los esfuerzos más duraderos de integración regional entre organizaciones no gubernamentales (ONG) para el desarrollo de la región. Fundada en Petrópolis (Brasil), se constituyó originalmente como entidad jurídica ecuatoriana, estableciendo en Quito su primera sede. En 1992 trasladó sus

⁷⁴ REDUCA - Encuesta 2017a, pág. 2

⁷⁵ REDUCA - Entrevista 2017b, 39:45

⁷⁶ REDUCA - Entrevista 2017b, 38:45

oficinas a San José de Costa Rica, desde donde operó hasta el año 2007, cuando se reconstituyó legalmente como Asociación Civil por derecho mexicano y trasladó su sede a la Ciudad de México D.F., asumiendo la nueva entidad la continuidad de la trayectoria, compromisos y actividades de la ALOP original.⁷⁷

5.2 Nivel de formalización de la red

Según sus estatutos, la asamblea general es el órgano máximo de dirección de ALOP, integrado por todos los miembros asociados.⁷⁸ Se reúne en forma ordinaria una vez cada dos o tres años, dependiendo de los recursos financieros disponibles.⁷⁹

El nivel ejecutivo de ALOP está integrado por un comité ejecutivo, compuesto por un presidente y tres directores regionales, un director de género y un fiscal. La operatividad de la asociación está a cargo de una secretaría ejecutiva con sede en la ciudad de México D.F.

ALOP utiliza dos modalidades para la articulación del trabajo de sus miembros. Por un lado, ALOP se organiza en tres regiones, cada una de ellas a cargo de un director regional: la región de Centro América, México y el Caribe (CAMEXCA); la región Andina; y la región Cono Sur y Brasil. Cada una de ellas opera como un foro para fomentar el intercambio y la sistematización de experiencias y para el planteamiento y la evaluación de programas de cooperación comunes de los respectivos miembros.⁸⁰

La segunda modalidad son grupos temáticos de trabajo. Estos grupos son órganos transversales de trabajo en los que participan organizaciones miembros de las diferentes regiones, constituidos a partir de iniciativas de los propios miembros interesados en trabajar juntos bajo la cobertura institucional de ALOP en función de su común interés por algún tema relacionado con la agenda de la red. Cada grupo de trabajo define sus objetivos y prioridades, presentando un plan de tareas al comité ejecutivo quien debe aprobarlo e integrarlo en la agenda de la red.⁸¹

⁷⁷ Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. 2017a

⁷⁸ Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. 2017b

⁷⁹ ALOP - Entrevista 2017, 07:25

⁸⁰ Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. 2017a

⁸¹ Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. 2017c

5.3 Estrategias de incidencia desarrolladas

A lo largo de los 37 años de existencia de ALOP, la estrategia de la red ha ido evolucionando. A finales del siglo pasado, la red decidió integrar la incidencia política en su estrategia, para que los esfuerzos de la red no solo sirvan como insumos para los propios miembros, sino que tengan también un impacto en el ámbito político. En este contexto, se elaboró un manual para que las organizaciones miembros puedan reforzar sus capacidades en esta área. Durante varios años, el concepto de la incidencia se entendía solamente como la influencia en las decisiones que tomen los gobiernos. Recientemente, se amplió esta idea en el aspecto de la incidencia pública, el cual constituye la influencia en otros actores que no sean los gobiernos para generar opinión pública.⁸²

Para alcanzar sus objetivos de incidencia, la red desarrolló ciertos instrumentos como parte de su estrategia que se presentan a continuación:

1. Informe sobre Democracia y Desarrollo en América Latina (IDD):

El instrumento más visible es el Informe sobre Democracia y Desarrollo en América Latina (IDD) que se prepara cada dos o tres años. Para la elaboración del IDD, se concierta, en primer lugar, un tema de coyuntura que implique a todos los países que forman parte de ALOP, como por ejemplo el tema de la explotación de recursos naturales que se trató en el año 2014. Se realizan informes a nivel nacional por los miembros; después estos se unen en informes de las tres subregiones de la red y, finalmente, se convierten en un solo informe regional que se imprime y se divulga. Se aspira a que estos informes sean comentados por la academia y por los representantes de gobierno. Los IDD se debaten con partidos políticos, con los gobiernos y otras organizaciones civiles.⁸³

2. Posicionamiento ante las cumbres intergubernamentales:

Otro instrumento es el posicionamiento de la red ante las cumbres intergubernamentales, como por ejemplo en la Cumbre de América Latina y Unión Europea, una reunión de los jefes de gobierno. En un principio, la red participó en foros alternativos, siendo reuniones de la sociedad civil previas o paralelas a las cumbres. En estos espacios se desarrollaron posicionamientos, demandas y propuestas que a continuación se les intentaba hacer llegar a los jefes de gobierno que participaban en las cumbres. Una tendencia reciente señala una apertura de estas reuniones

⁸² ALOP - Entrevista 2017, 7:00

⁸³ ALOP - Entrevista 2017, 9:10

intergubernamentales hacia una colaboración mayor y más próxima con la sociedad civil. Últimamente, ALOP ha sido invitada directamente a los espacios a presentar su punto de vista y a dialogar con los gobiernos. El objetivo de la red es participar en un dialogo - que los gobiernos no sean meros receptores. A nivel nacional, el dialogo entre la sociedad civil y los gobiernos resulta en muchos países latinoamericanos muy difícil. Por lo tanto, las cumbres regionales representan la oportunidad de hacer llegar los mensajes de las organizaciones civiles a los gobiernos.⁸⁴

3. Articulación con otros actores de la sociedad civil:

Un tercer instrumento de ALOP consiste en la participación de la red en otras articulaciones y procesos que están dando seguimiento a asuntos internacionales como la cooperación al desarrollo, los acuerdos comerciales o la Agenda 2030.⁸⁵ ALOP colabora con otras redes y forma alianzas, como por ejemplo con la Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONG de América Latina y el Caribe⁸⁶, La Realidad de la Ayuda⁸⁷, y la Alianza de OSC para la Eficacia del Desarrollo (AOED)⁸⁸.

Respecto a la manera de la comunicación de la red con los gobiernos, ALOP prefiere un tono de dialogo en lugar de uno de confrontación. La experiencia demostró que cuando los actores de la sociedad civil critican en alto grado a los gobiernos en los espacios de dialogo, disminuye la voluntad de los gobiernos para conversar y, por lo tanto, también la posibilidad de llegar a consensos. Sin embargo, la red diagnostica los problemas y los comunica abiertamente, pero trata de aplicar un tono oportuno. Desde el punto de vista de ALOP, el ideal de la incidencia sería un consenso entre la sociedad civil y los gobiernos de Latinoamérica cara a Estados Unidos y a la Unión Europea.⁸⁹

⁸⁴ ALOP - Entrevista 2017, 7:30

⁸⁵ ALOP - Entrevista 2017, 23:10

⁸⁶ La Mesa de Articulación es un espacio de articulación de las ONG de la región que busca formular una agenda de respuestas comunes ante los desafíos de América Latina y el Caribe, para que las ONG se confronten y dialoguen con otros actores.

⁸⁷ La Realidad de la Ayuda es una red que tiene por objetivo promover políticas nacionales e internacionales que contribuyan a nuevas y efectivas estrategias para la erradicación de la pobreza, construida sobre la solidaridad y la equidad.

⁸⁸ AOED es una alianza de OSC que busca promover la eficacia de la ayuda al desarrollo en todas las áreas de trabajo.

⁸⁹ ALOP - Entrevista 2017, 19:15

5.4 Dificultades identificadas

Autopercepciones heterogéneas de la red

De las organizaciones que forman parte de ALOP, no todas priorizan el tema de la incidencia. Las concepciones son muy heterogéneas respecto a cómo la red debería relacionarse con los actores políticos -no solo con los gobiernos sino también con los partidos que no están en el gobierno y con los movimientos sociales-. Hay quienes piensan que la red forma parte de los movimientos sociales y hay quienes piensan que la tarea de la red es apoyar a los movimientos sociales. Estas diferentes autopercepciones resultan en ideas diversas sobre cómo lograr una incidencia.⁹⁰

Grupos de trabajo funcionan parcialmente

Los grupos de trabajo están definidos pero funcionan muy parcialmente. Los grupos se crearon por la diversidad de temas que representan las organizaciones que forman parte de ALOP. El buen funcionamiento de un grupo solo es posible si está compuesto por miembros comprometidos e interesados en el tema. Sin embargo, los grupos de trabajo necesitan una cierta animación y recursos económicos, los cuales muchas veces no están a su disposición.⁹¹

Falta de mecanismos de evaluación y monitoreo a nivel nacional

Resulta difícil constatar el impacto que tienen las medidas implementadas por la red a nivel nacional. El principal instrumento de incidencia a nivel de los países son los informes nacionales, pero no se puede decir en qué medida la red ha influido o incidido concretamente con esto. No existe un mecanismo de monitoreo o evaluación del impacto que los IDD tienen a nivel nacional. Además, representa una dificultad para la red realizar un seguimiento del cumplimiento de compromisos de los gobiernos nacionales.⁹²

La escasez de financiamiento perjudica la sostenibilidad de las OSC y su incidencia

La escasez de financiamiento provoca que las organizaciones no sean sostenibles porque no tienen suficientes recursos para realizar sus proyectos. En los países de América Latina, esta dificultad se vive de forma diferente. En cuanto el estatus de un país cambia de renta baja a renta media, hay una repercusión negativa en relación a los apoyos financieros, porque la cooperación internacional se retira.

⁹⁰ ALOP - Entrevista 2017, 36:10

⁹¹ ALOP - Entrevista 2017, 51:15

⁹² ALOP - Entrevista 2017, 30:55

ALOP también se ve afectada por una crisis de sostenibilidad por falta de financiamiento. La secretaría se financia tanto mediante cuotas de los miembros, como a través de fondos de la cooperación internacional, especialmente de la Unión Europea. A medida que las organizaciones miembros entran en dificultades financieras, las cuotas han ido en detrimento. Para las redes regionales es más difícil conseguir recursos internacionales que para las organizaciones o las redes nacionales, porque solo unos pocos donantes tienen la opción de apoyar a redes a nivel regional. Lo primero que se deja de hacer es la incidencia política, porque pocos donantes financian procesos de incidencia.⁹³

Cantidad y diversidad de actores civiles dificultan un posicionamiento común

Hay foros regionales e internacionales en los cuales participan cientos de organizaciones y decenas de redes, algunas más amplias que ALOP. En estos casos es difícil elaborar un posicionamiento común y a veces surgen varios posicionamientos, porque las prioridades y los tonos de comunicación varían.⁹⁴

Cambios de gobierno pueden perjudicar el entorno propicio para las OSC

América Latina es una región que tiene muchos aspectos en común; sin embargo, las condiciones respecto a un entorno favorable para la participación de la sociedad civil son diferentes en cada país. Un cambio de gobierno puede modificar las posibilidades de las organizaciones de incidir, dependiendo de la apertura del gobierno. En la región se vivió una transición de gobiernos “autoritarios” a “gobiernos progresistas” y, en varios países (como en Argentina o Brasil), una regresión a gobiernos que no tienen apertura hacia la sociedad civil. No obstante, a veces un gobierno de la llamada “izquierda progresista” puede no tener apertura hacia las OSC mientras que gobiernos conservadores pueden tenerla. De una manera o de otra, si el gobierno no genera un ambiente favorable para el diálogo, no puede haber incidencia.⁹⁵

5.5 Logros alcanzados

El IDD sigue siendo un eje fundamental de la estrategia de ALOP para posicionarse a nivel nacional y regional. A través de la divulgación del informe, la red alcanza un diálogo y un intercambio con los gobiernos e interactúa con otros actores sociales y políticos. La base del IDD, antes de la elaboración del informe regional, son los

⁹³ ALOP - Entrevista 2017, 33:40

⁹⁴ ALOP - Entrevista 2017, 16:55

⁹⁵ ALOP - Entrevista 2017, 32:55

informes nacionales. Estos representan el instrumento principal para influir a nivel nacional. De esta manera, la red ha logrado crear cierta apertura al dialogo con algunos gobiernos. El IDD representa toda una metodología de incidencia desarrollada por la red, aunque con posibilidades de mejora continua. Por ejemplo, se podría reducir el alcance de los informes, porque los primeros informes abarcaron cientos de páginas que la gente no siempre tenía posibilidad e interés de conocer.⁹⁶

En cuanto a su proyección externa, las numerosas invitaciones recibidas por la red de parte de las autoridades oficiales y de actores sociales y académicos para dar a conocer sus planteamientos ratifica el reconocimiento del que goza ALOP respecto a los temas que trabaja. La red continúa fortaleciendo una posición de referente regional de la sociedad civil en los temas de su especialidad.⁹⁷

ALOP consiguió potenciar su trabajo articulándose con otras redes y espacios regionales, tanto de América Latina como de la Unión Europea.⁹⁸ La colaboración con estas redes permite a ALOP posicionarse e influir en otros ámbitos que antes no se abarcaban. Por ejemplo, se logró intervenir en la temática de la cooperación al desarrollo; este tema evolucionó y llevó a ALOP a involucrarse también en los temas de la financiación al desarrollo y la Agenda 2030. En todos estos contextos, ALOP colaboró con otros espacios de la sociedad civil y se elaboraron conjuntamente posicionamientos y publicaciones.⁹⁹ La activa participación de la red en la creación e implementación de la Alianza de OSC sobre la Efectividad del Desarrollo (AOED) le ha permitido vincularse con un conjunto de organizaciones y redes de carácter internacional y global, confirmando la vocación de construir alianzas que trascienden lo regional latinoamericano para vincular la dinámica regional con procesos, dinámicas y actores globales sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo.¹⁰⁰ En el marco de la AOED, la red ha trabajado para un ambiente propicio para las OSC; más específicamente, para su desarrollo, su fomento, su acceso a recursos y para que no solamente el marco legal sino también las condiciones para el dialogo político sean favorables.¹⁰¹

⁹⁶ ALOP - Entrevista 2017, 29:05

⁹⁷ Secretario Ejecutivo, ALOP (Balbis, Jorge) 2015, pág. 9

⁹⁸ ALOP - Entrevista 2017, 44:05

⁹⁹ ALOP - Entrevista 2017, 24:35

¹⁰⁰ Secretario Ejecutivo, ALOP (Balbis, Jorge) 2015, pág. 6

¹⁰¹ ALOP - Entrevista 2017, 44:50

5.6 Lecciones aprendidas

Incidencia política como un aspecto de la estrategia

Todas las redes deberían incorporar la incidencia política como un aspecto central en su estrategia. Si el trabajo que las redes y sus miembros hacen en el terreno no se procesa y no se convierte en iniciativas y propuestas que sean retomadas por quienes gobiernan, no se logrará tener un impacto mayor. Tanto la incidencia política como la pública representan estrategias importantes para ALOP.¹⁰²

Voluntad de gobiernos es necesaria

Las redes pueden tener la voluntad y la convicción de que hay que interactuar con los gobiernos, pero cuando un gobierno no tiene la apertura y la voluntad política de interactuar, no hay posibilidad de incidir.¹⁰³

Articulación con otras redes

Ser una red de OSC de toda América Latina ya representa un gran potencial, pero este potencial se incrementa aún más si la red se vincula, se articula y forma alianzas con otras redes, tanto dentro de la región como fuera de ella. Por ejemplo, ALOP tiene muchos aliados en Europa.¹⁰⁴ Es indispensable involucrar a otros actores de la sociedad civil en los debates para dar una argumentación informada y razonada, y construir en el escenario público una voz que defienda y promueva las posiciones concertadas. Ello supone crear sinergias, grupos de trabajo y redes de apoyo con organizaciones, centros de investigación y organizaciones especializadas en los temas tratados por ALOP.¹⁰⁵

Sin recursos no hay incidencia

Sin recursos económicos no se pueden realizar actividades de incidencia política. La incidencia será de mejor calidad y de mayor impacto si las organizaciones son sostenibles y tienen financiación para sostenerse.¹⁰⁶

¹⁰² ALOP - Entrevista 2017, 46:35

¹⁰³ ALOP - Entrevista 2017, 47:50

¹⁰⁴ ALOP - Entrevista 2017, 48:10

¹⁰⁵ Comité Ejecutivo de ALOP: Oscar Azmitia, Jorge Balbis, Laura Becerra, Esperanza González, Daniela Jaschek y Molvina Zeballos 2014, pág. 59

¹⁰⁶ ALOP - Entrevista 2017, 48:50

6. Red Europea de la Deuda y el Desarrollo (Eurodad)

6.1 Origen de la red

La Red Europea de la Deuda y el Desarrollo (Eurodad) nació a partir de un movimiento global para la cancelación de la deuda de los países en vías de desarrollo en los años 80 y 90. A partir del año 2000, la red evolucionó más allá del tema de la deuda hacia el gran tema del cambio de las reglas financieras globales.¹⁰⁷ Hoy en día, Eurodad es una red de 47 OSC de 20 países europeos, que se considera parte de un movimiento global y que trabaja para cambios transformativos específicos de las políticas, instituciones, normas y estructuras globales y europeas para alcanzar un sistema económico y financiero que sea democráticamente controlado, ambientalmente sostenible y que trabaje para erradicar la pobreza y garantizar los derechos humanos para todos. En este sentido, la red trabaja para: lograr justicia tributaria para detener la pérdida de recursos en los países en desarrollo; poner fin a las crisis de la deuda que obstaculizan el progreso económico; alcanzar una ayuda al desarrollo eficaz; y facilitar financiamiento climático que responda a las prioridades de adaptación y mitigación del clima de los países en vías de desarrollo. Eurodad también tiene prioridades transversales, que están integrados en todo su trabajo y que abarcan la igualdad de género, una buena gobernanza económica global y estándares financieros responsables.¹⁰⁸

6.2 Nivel de formalización de la red

Eurodad existe desde 1990 y está registrada como organización sin ánimo de lucro en Bélgica desde 2005. El personal de Eurodad es formalmente responsable ante los miembros de la red a través de dos vías principales: la asamblea general y la junta directiva.

Eurodad convoca una asamblea general de sus miembros al menos una vez al año. Este es el momento en que todas las organizaciones miembros pueden contribuir a determinar la dirección y la gestión estratégica de la red. En las asambleas generales, las principales tareas de los representantes de los miembros son:

- Elegir miembros del consejo;
- Elegir nuevos grupos miembros de Eurodad;
- Aprobar informes financieros y presupuestos;

¹⁰⁷ Eurodad - Entrevista 2017, 2:00

¹⁰⁸ European Network on Debt and Development 2017

- Debatir y aprobar los planes de trabajo anuales y el plan estratégico de Eurodad.

El trabajo de Eurodad es supervisado por la junta directiva. La junta está compuesta por entre 5 y 12 personas, procedentes de organizaciones miembros y elegidas por los miembros en la asamblea general por un período de tres años. La junta brinda orientación al personal sobre el contenido, las prioridades y las modalidades del programa de la red, así como sobre la gestión financiera y de subvenciones, el desarrollo organizativo y los recursos humanos. El consejo normalmente se reúne cuatro veces al año.¹⁰⁹

6.3 Estrategias de incidencia desarrolladas

La estrategia general de Eurodad se centra en reforzar el poder de la red de OSC europea, que trabaja como parte de un movimiento global de la sociedad civil, para impulsar a gobiernos e instituciones influyentes a adoptar cambios significativos en el sistema económico y financiero mundial.¹¹⁰ Para lograr esto, la red divide su estrategia en los siguientes pasos:

1. Definir las demandas correctas de cambio político

El primer paso es entender correctamente las necesidades del cambio político y formular demandas de manera estratégica. Hay que expresar demandas de cambio político que sean alcanzables; es decir, que puedan tener éxito, y a la vez demandas que sean relevantes y que hagan una diferencia respecto a los objetivos globales de la red. Además, las demandas tienen que ser transformadoras, lo que significa que no sólo fortalezcan el poder de los aliados de la red y debiliten el poder de sus oponentes, sino que también abran el espacio para un cambio más radical en vez de cerrarlo.¹¹¹

2. Enfocarse en asuntos concretos

La teoría del cambio de la red está basada en identificar y tratar asuntos concretos en vez de temáticas amplias. Otras organizaciones dirigen su estrategia a instituciones concretas y solamente intentan influenciar a estas. No obstante, la estrategia de Eurodad basada en asuntos específicos ha demostrado su eficiencia, porque de esta manera los temas tratados resultan más interesantes para el público y le proporciona la flexibilidad de interactuar con varias instituciones. Sin embargo, los asuntos que se

¹⁰⁹ European Network on Debt and Development 2017

¹¹⁰ Eurodad 2015b, pág. 4

¹¹¹ Eurodad - Entrevista 2017, 3:45

seleccionen deben generar suficiente interés para permitir la creación de una alianza con otros actores.¹¹²

3. Identificar las instituciones y actores relevantes

El próximo paso es la elaboración de una estrategia política y construir una alianza poderosa. Generalmente, las alianzas se forman por OSC, pero también pueden involucrar a otros actores. Hay que identificar a las instituciones que pueden tener influencia en el asunto respectivo. Un ejemplo es el trabajo de la red en el tema de la justicia tributaria. El objetivo global es alcanzar normas tributarias globales más justas y el fin de la evasión tributaria de empresas multinacionales. Este objetivo global se reduce a demandas específicas: información fiscal desglosada por países (en inglés: “country-by-country reporting”), registros públicos de quienes poseen empresas y un organismo tributario global (para que los países en vías de desarrollo puedan tener una voz respecto a las normas tributarias globales). Para el “country-by-country reporting”, la Unión Europea es un buen destinatario para impulsar la demanda de la red porque tiene su propia agenda a nivel regional y de esta manera se puede impactar a una entidad económica bastante grande. Mientras que con la demanda de un organismo tributario global tiene más sentido dirigirse a las Naciones Unidas. Al mismo tiempo la red quiere impedir que la OCDE se vuelva un organismo tributario global porque no está abierto hacia los países en vías de desarrollo.¹¹³

4. *Advocacy* para los grupos del hemisferio sur

Eurodad se solidariza con sus aliados en el sur y establece sus prioridades de acuerdo con las de sus socios. La red se ve como parte de un movimiento global del cual los compañeros del sur deben ser los líderes. Además, la red reconoce que la infraestructura para el acceso a recursos financieros es mucho más favorable en Europa que en el hemisferio sur, por lo tanto se trabaja en colaboración para conseguir fondos para los asociados del sur. En cuanto a la incidencia política, la red también trabaja en alianzas globales, por ejemplo, con las tres redes hermanas: African Forum and Network on Debt and Development (Afrodad), Red Latinoamericana sobre Deuda, Desarrollo y Derechos (Latindadd) y Jubilee South - Asia Pacific Movement on Debt and Development (JSAPMDD). También se colabora con otros grupos del sur como el Tax Justice Network Africa.¹¹⁴

¹¹² Eurodad - Entrevista 2017, 4:20

¹¹³ Eurodad - Entrevista 2017, 4:40

¹¹⁴ Eurodad - Entrevista 2017, 7:00

Además de estos cuatro puntos de su estrategia, Eurodad organiza seminarios, talleres y conferencias, como la Conferencia Internacional de Eurodad. Esta conferencia bienal es un importante foro para el debate, el intercambio de ideas y la elaboración de estrategias colectivas para los grupos de la sociedad civil que abogan por la reforma de la financiación del desarrollo.

Asimismo, la red pública regularmente comunicados de prensa y está muy activa en las redes sociales como Facebook.

6.4 Dificultades identificadas

Formulación de las demandas políticas

Es muy difícil concretar cuáles deberían ser las demandas de cambio político. Este proceso puede tardar años y uno tiene que ser consciente de que puede equivocarse y tendrá que enmendar su estrategia. Por esta razón, Eurodad invierte mucho tiempo y recursos en analizar y comprender los contextos. No es muy prometedor lanzarse directamente a un tema y querer cambiar algo sin tener claro qué es lo que hay que cambiar y si realmente va a tener un impacto. La red misma se ve como una organización de cambio político, pero mucha gente la ve como una organización de experticia porque invierte tanto en investigación y análisis. Un ejemplo es el trabajo de la red en el tema de la financiación privada respaldada por el sector público, en el cual tardó mucho tiempo en encontrar las demandas correctas, porque es una temática complicada y existe una gran posibilidad de causar efectos no deseados.¹¹⁵

Desarrollo e implementación de una estrategia política

Resulta difícil desarrollar e implementar una estrategia política cuando la red se concentra en instituciones globales. Para esto, se necesita una coordinación global la cual requiere invertir mucho tiempo en la construcción de redes y de confianza. A la hora de trabajar a nivel global es inevitable pasar mucho tiempo conversando, debatiendo y también escuchando críticas de los otros.

Con las preparaciones para la Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo de las Naciones Unidas, Eurodad empezó dos años antes de que tuviera lugar. Primero se reunió con sus redes hermanas para definir cuáles debían ser las demandas. A continuación se debatieron los resultados en grupos más amplios. Este proceso implica mucho trabajo a largo plazo y el éxito depende de un alto grado de

¹¹⁵ Eurodad - Entrevista 2017, 9:05

confianza personal, no solo entre organizaciones, sino también entre personas. Es por esto que las personas que se quedan mucho tiempo en sus puestos son inmensamente valiosas. Sin embargo, como en las organizaciones del norte hay una alta fluctuación de personal, la red depende mucho de sus aliados en el sur para la continuidad de las perspectivas.¹¹⁶

Formación de alianzas

Si se quiere alcanzar un cambio importante, se necesita un poderoso grupo de gente que persiga este objetivo. No es suficiente movilizar solamente a los conocidos y aliados que tengan ideas afines. Uno tiene que pensar de manera creativa con quién más se puede asociar: ¿Qué gobiernos pueden estar de nuestro lado tanto en el norte como en el sur? ¿Quiénes dentro de las instituciones pueden ser nuestros aliados? ¿De qué manera podemos trabajar con los medios de comunicación?

Sin presión pública no se puede cambiar casi nada, por lo cual se necesita trabajar mucho con los medios. Si se pudiera cambiar todo lo que la red exige solo hablando con personal técnico, probablemente no están exigiendo suficiente.¹¹⁷

6.5 Logros alcanzados

Cambio de política en la Unión Europea

Eurodad ayudó a que el Parlamento Europeo y la Comisión hagan de la justicia fiscal una prioridad de primer orden. Además, facilitó un gran cambio de política cuando la Unión Europea acordó crear registros de los propietarios reales y beneficiarios de todas las empresas europeas.¹¹⁸

El Parlamento Europeo aceptó propuesta

La campaña para la presentación de informes fiscales públicos desglosados por país (“country by country reporting”) dio sus frutos cuando el Parlamento Europeo aceptó proponer esta medida como parte de la Directiva de Derechos de los Accionistas. Esta medida promete revelar dónde generan sus ganancias las empresas multinacionales y dónde pagan sus impuestos, lo cual hace mucho más difícil para las empresas multinacionales eludir los impuestos alrededor del mundo.¹¹⁹

¹¹⁶ Eurodad - Entrevista 2017, 10:20

¹¹⁷ Eurodad - Entrevista 2017, 12:35

¹¹⁸ Eurodad 2014, pág. 5

¹¹⁹ Eurodad 2015a, pág. 6

Campaña para un organismo tributario mundial

Eurodad coordinó la campaña de la sociedad civil para exigir un Organismo Tributario Mundial durante la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo de las Naciones Unidas. 130 países en vías de desarrollo lo convirtieron en su máxima prioridad. Así nació el movimiento internacional por un foro representativo de toma de decisiones.¹²⁰

Asamblea General de Naciones Unidas adoptó principios de reestructuración de deuda

La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó el primer conjunto de principios de reestructuración de la deuda soberana de Eurodad, lo que representa una importante victoria en la campaña por un mecanismo justo, rápido y transparente para resolver las crisis de la deuda soberana.¹²¹

Mejora en la calidad de la ayuda al desarrollo

Eurodad lideró una campaña de *advocacy* de OSC que les obligó a los donantes a dejar de incluir préstamos con fines de lucro en la ayuda al desarrollo y asegurar que los países de bajos ingresos reciban más ayuda como donaciones.¹²²

Poderosa alianza contra el desvío de la ayuda

Eurodad ayudó a formar una poderosa alianza compuesta tanto por organizaciones miembros y como por aliados que llamó la atención sobre el desvío de la ayuda al desarrollo para llenar las brechas presupuestarias internas de los países europeos causadas por la crisis de refugiados.¹²³

6.6 Lecciones aprendidas

Formular las demandas políticas correctas

Es indispensable invertir para asegurarse de que las demandas políticas estén bien formuladas. Hay que tener certeza de que van a tener un impacto importante; es decir, que van a transformar el mundo de forma positiva. Muchos grupos se concentran

¹²⁰ Eurodad 2015a, pág. 6

¹²¹ Eurodad 2015a, pág. 6

¹²² Eurodad 2014, pág. 5

¹²³ Eurodad 2015a, pág. 6

demasiado en lo que pueden ganar a corto plazo con demandas poco ambiciosas y cuando ganan “la batalla” se cierran oportunidades de cambio en el futuro.¹²⁴

Trabajar enfocado en asuntos concretos

Es recomendable trabajar a partir de asuntos en vez de enfocados en instituciones. Por un lado, lo hace más interesante para el público y, por otro, le da más flexibilidad a la red para adaptarse. De esta manera el trabajo también se concentra en lo que es el verdadero resultado.¹²⁵

Trabajar constantemente en temas importantes

Eurodad no corre el peligro de olvidar o perder el interés en ciertos temas. Es un gran error de muchas organizaciones que luchan por algo durante unos pocos años y después -o porque alcanzan algo o porque no lo alcanzan- dejan de trabajar en ello. Aunque otros temas se pueden volver más importantes, hay que trabajar de manera constante en todos los temas relevantes -muchas veces solamente las redes y organizaciones especializadas hacen esto-. Pero solo porque hay pocas organizaciones trabajando en estos temas, no significa necesariamente que son menos importantes. Hay temas muy maduros en los cuales cientos de organizaciones están trabajando juntas en grandes campañas de presión política y hay temas inmaduros en los cuales hay que orientarse primero, elaborar estrategias y ganar apoyo. Pero no se trata de un proceso lineal; siempre va a haber altos y bajos. Sin embargo, los temas no se vuelven menos importantes por esto. Por ejemplo, el trabajo en el tema del endeudamiento no es menos relevante hoy que en los años 80, cuando fue exigido por primera vez, solo hay menos personas trabajando en este tema en el momento. Pero si ocurre otra crisis de endeudamiento esto puede cambiar y volverse otra vez un asunto maduro.¹²⁶

Utilizar el público y los medios como palanca

Una ventaja de las redes de la sociedad civil es que pueden movilizar al público. Además se puede trabajar con los medios de comunicación. Hay que utilizar estas dos palancas. De esta manera, se logra una sensibilización del público y una mayor visibilidad de los temas en que se trabaja. A su vez, ello ayudará a incrementar la presión sobre los gobiernos para que tomen medidas.¹²⁷

¹²⁴ Eurodad - Entrevista 2017, 14:40

¹²⁵ Eurodad - Entrevista 2017, 16:15

¹²⁶ Eurodad - Entrevista 2017, 16:40

¹²⁷ Eurodad - Entrevista 2017, 15:55

7. Red Asiática para la Democrática (ADN)

7.1 Origen de la red

La necesidad de una red para promover la democracia en Asia fue expresada por primera vez en la Séptima Asamblea del Movimiento Mundial por la Democracia que tuvo lugar en Lima, Perú, en octubre de 2012. Al mismo tiempo, muchos de los representantes de organizaciones internacionales coincidieron en el establecimiento de una red de promoción de la democracia en Asia. Finalmente, después de meses de diálogo entre varias organizaciones en toda Asia, la Asamblea fundacional de la red se celebró en octubre de 2013 en Seúl, Corea. La red nació con el nombre de Red Asiática para la Democrática (ADN) y desde entonces es una plataforma dirigida por la sociedad civil y dedicada al fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos.¹²⁸ La red está compuesta por más de 100 ONG y OSC de 26 países de la región, involucradas en diferentes niveles -global, regional, nacional y local- en los temas de la democracia, los derechos humanos y el desarrollo para potenciar los efectos sinérgicos a través de sus actividades conjuntas.¹²⁹ De esta manera, la red abarca entre otros las siguientes temáticas: elecciones libres, justas y democráticas; anticorrupción y transparencia; libertad de expresión y libertad de prensa; y justicia y estado de derecho.¹³⁰

7.2 Nivel de formalización de la red

Según los estatutos de ADN, la estructura de gobernanza de la red está compuesta por un comité directivo, un grupo asesor, una secretaría y grupos de trabajo.¹³¹

Como la red todavía es muy joven, se encuentra en el proceso de definir qué estructura de gobernanza sería la mejor para la red. Se están probando diferentes formatos y realizando cambios.¹³² Según el formato actual, el comité directivo desarrolla un plan anual y la secretaría lo implementa. El comité directivo se reúne por lo menos una vez al año y proporciona liderazgo y coordinación. El grupo asesor está compuesto por 11 miembros, todos expertos y activistas de alto nivel, y facilita apoyo moral y político a la

¹²⁸ Asia Democracy Network 2017

¹²⁹ The Asia Foundation 2013

¹³⁰ Asia Democracy Network 2017

¹³¹ Asia Democracy Network 2017

¹³² ADN - Entrevista 2017, 4:20

red.¹³³ La secretaría, ubicada en Seúl, Corea de Sur, realiza la mayoría del trabajo ejecutivo e impulsa la agenda.¹³⁴

La formación de los grupos de trabajo aún no se ha puesto en práctica. El año pasado, se decidió formar grupos de trabajo para que traten temas o situaciones específicas. La red todavía está analizando cual sería la mejor forma para implementar el trabajo en grupo y la manera más efectiva para involucrar activamente a las personas.¹³⁵

ADN está alojado bajo la ONG surcoreana Korea Human Rights Foundation (KHRF)¹³⁶. Hasta el momento, la red no está legalmente formalizada. Pero el próximo mes, la red va a ser registrada como entidad jurídica en Corea del Sur.¹³⁷

7.3 Estrategias de incidencia desarrolladas

Hay muchos países en Asia que aún no han alcanzado la democracia y en países que la alcanzaron, los valores democráticos son débiles. Se puede observar que el espacio cívico está disminuyendo; es decir, que se reducen las oportunidades para la sociedad civil de trabajar en asuntos de democracia y derechos humanos. Muchos gobiernos están adoptando leyes que limitan el ejercicio de principios básicos de la democracia, como la libertad de expresión y la libertad de asociación. Gran parte de la estrategia de la red se basa en combatir estas tendencias.¹³⁸

ADN facilita el intercambio de información entre las subregiones. Asia es una región muy grande con numerosas culturas y lenguas diversas, y cada subregión tiene características diferentes. Por lo tanto, el objetivo es reunir a los actores de la sociedad civil para intercambiar las experiencias y las ideas para superar las dificultades que se presentan respecto a la disminución del espacio cívico.¹³⁹

Además, la red está implementando campañas de *advocacy* en países concretos. El primer país donde se realizó una campaña fue Sri Lanka antes de que el nuevo gobierno llegue al poder, porque se observaron graves violaciones de derechos humanos. Después se trabajó en Tailandia en relación al golpe militar en 2014 y ahora

¹³³ Asia Democracy Network 2017

¹³⁴ ADN - Entrevista 2017, 4:20

¹³⁵ ADN - Entrevista 2017, 6:20

¹³⁶ KHRF es una ONG que busca promover la solidaridad para el empoderamiento en el ámbito de los derechos humanos en Corea del Sur.

¹³⁷ ADN - Entrevista 2017, 7:55

¹³⁸ ADN - Entrevista 2017, 8:40

¹³⁹ ADN - Entrevista 2017, 10:00

se está implementando una campaña en Camboya por la severa represión de la sociedad civil por parte del gobierno con miras a las próximas elecciones.¹⁴⁰

A través de estas actividades, la red consigue sensibilizar al público sobre lo que está pasando en la región. Generalmente, la mayoría de la gente no nota ni la disminución del espacio cívico, ni las limitaciones de los principios básicos de la democracia. La red trabaja para que el gran público tome conciencia de estas tendencias.¹⁴¹

La red colabora también con organizaciones intergubernamentales para concienciar a los gobiernos en el caso de que sus políticas sean antidemocráticas y para ejercer presión sobre los mismos para que cambien estas políticas. Por ejemplo, la red trabaja con la Community of Democracies (CoD)¹⁴² y Open Government Partnership (OGP)¹⁴³. A nivel de las Naciones Unidas, ADN colabora con la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (UNESCAP por sus siglas en inglés) y con el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (UNHRC). Además, participa en espacios de diálogo, como la Cumbre de Asia Oriental (EAS) y la Cumbre de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), las cuales pretenden promover la paz y la estabilización de la región. La mayoría de las conferencias y reuniones de ministros incluyen un espacio para la sociedad civil -ya sea de forma conjunta con los líderes o a través de reuniones paralelas-. Esto le permite a ADN compartir su agenda y manifestar sus puntos de vista. Muchos miembros principales de ADN son gerentes de sus organizaciones y ocupan puestos en los comités directivos de los espacios intergubernamentales. Por lo tanto, se les facilita la participación y se les toma en cuenta.¹⁴⁴

Otro aspecto muy importante de la estrategia de ADN es el desarrollo de las capacidades de sus miembros para que las organizaciones de base puedan abogar eficientemente por los derechos humanos y la democracia e impactar en sus gobiernos para que cambien las políticas.¹⁴⁵ Las actividades de capacitación incluyen, aparte de talleres, un programa de intercambio. Hace dos años, se realizó un intercambio para la sociedad civil en Mongolia. Miembros de organizaciones civiles de Mongolia fueron a

¹⁴⁰ ADN - Entrevista 2017, 10:35

¹⁴¹ ADN - Entrevista 2017, 12:50

¹⁴² La CoD es una coalición intergubernamental de estados para reunir a gobiernos, sociedad civil y el sector privado en la búsqueda del objetivo común de apoyar los principios democráticos y el fortalecimiento de las normas e instituciones democráticas alrededor del mundo.

¹⁴³ La OGP es una iniciativa multilateral que busca asegurar compromisos concretos de los gobiernos nacionales y subnacionales para promover la transparencia, empoderar a los ciudadanos, luchar contra la corrupción y aprovechar las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernabilidad.

¹⁴⁴ ADN - Entrevista 2017, 12:15

¹⁴⁵ ADN - Entrevista 2017, 11:45

Corea del Sur para aprender cómo la sociedad civil se puede organizar eficientemente y cómo se pueden recaudar fondos; porque la sociedad civil organizada en Mongolia, aunque sea fuerte, es aún muy joven. También se implementan intercambios juveniles facilitando espacios para que jóvenes activistas puedan encontrarse e intercambiar experiencias. Para este año, además se está planificando un intercambio entre periodistas profesionales y periodistas clandestinos, por ejemplo, blogueros en países donde los medios están muy controlados, para ayudar a los periodistas clandestinos a alcanzar un mayor impacto con su trabajo.¹⁴⁶

Como un pilar clave dentro de ADN, la Red de Investigación de la Democracia en Asia (ADRN) tiene como objetivo establecer una red de investigación en Asia para promover la democracia y discutir los retos que persisten en relación a la transición democrática y/o la consolidación de la democracia.

Además, la estrategia de la red está centrada en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 16, el cual se refiere a paz, justicia e instituciones fuertes. Este objetivo abre a la red la posibilidad de poder monitorear el comportamiento de los gobiernos. Todavía se está desarrollando un modo eficiente para realizar el monitoreo. ADN está participando en foros internacionales para elaborar indicadores para el seguimiento del ODS 16.¹⁴⁷

Asimismo, ADN está complementando el trabajo de sus organizaciones miembros. Por ejemplo, uno de los miembros de la red es el “Asian Network for free Elections” que realiza campañas específicas de *advocacy* y sensibilización para elecciones libres. ADN coordina con ellos como se les puede apoyar y potenciar su trabajo a nivel regional. De esta manera complementa su trabajo y les conecta con otras OSC que también pueden reforzar su trabajo.¹⁴⁸

7.4 Dificultades identificadas

Pensamientos aislados

Muchos temas en Asia se tratan de manera aislada aunque los asuntos están conectados e interrelacionados. Por ejemplo, los grupos centrados en derechos humanos trabajan por su cuenta, mientras que los grupos enfocados en elecciones

¹⁴⁶ ADN - Entrevista 2017, 19:10

¹⁴⁷ ADN - Entrevista 2017, 16:00

¹⁴⁸ ADN - Entrevista 2017, 18:00

libres solo trabajan en lo suyo y así sucesivamente. Es un gran desafío romper con esta fragmentación.¹⁴⁹

Motivación para trabajar activamente en la red

La escasez de recursos está presente en toda la sociedad civil. Por lo tanto, es aún más difícil motivar a los miembros de la red para que, aparte de invertir mucho tiempo en el trabajo de sus organizaciones, inviertan tiempo en el trabajo en red. Además, ADN es una red coordinadora de otras redes, por lo tanto es difícil tener un comité directivo y miembros muy activos. Por esta razón se decidió formar grupos de trabajo.¹⁵⁰

Monitoreo a través de miembros nacionales

ADN considera que el monitoreo de los compromisos de los gobiernos es una tarea muy importante. Sin embargo, como la secretaría con dos empleados es muy pequeña, la red depende de sus miembros y redes asociadas para poder monitorear lo que los gobiernos hacen.¹⁵¹

Acceso limitado a financiamiento

ADN tiene una agenda muy cargada y objetivos muy ambiciosos. Sin embargo, representa una gran dificultad conseguir recursos financieros, lo cual también causa una escasez de recursos humanos. Es muy difícil que una o dos personas realicen todo el trabajo de la secretaría. Esto implica retrasos en trabajos de seguimiento y una insatisfacción por parte de los propios empleados con la implementación de su trabajo.¹⁵²

Financiamiento de donantes controvertidos

ADN se financia a través de donaciones de fundaciones y organizaciones extranjeras. La red está aplicando para financiación del European Endowment For Democracy (EED)¹⁵³ y del United Nations Democracy Fund (UNDEF)¹⁵⁴, entre otros. No obstante, la red quisiera recaudar fondos dentro de Asia. El concepto de democracia es muy controvertido en Asia y mucha gente piensa que es un concepto de los países

¹⁴⁹ ADN - Entrevista 2017, 22:30

¹⁵⁰ ADN - Entrevista 2017, 6:20

¹⁵¹ ADN - Entrevista 2017, 16:00

¹⁵² ADN - Entrevista 2017, 21:20

¹⁵³ El EED es una organización donante que apoya a los actores locales que trabajan para el cambio democrático.

¹⁵⁴ El UNDEF apoya proyectos que refuerzan la voz de la sociedad civil, promueven los derechos humanos y fomentan la participación de todos los grupos en los procesos democráticos.

occidentales. Por lo tanto, no todos están contentos recibiendo fondos del Occidente porque sienten que estos países tienen una agenda oculta.¹⁵⁵

7.5 Logros alcanzados

En sus pocos años de existencia, la red ya contribuyó a una agenda regional más consolidada a nivel de las instituciones intergubernamentales, socializando con ellos las situaciones y realidades de las OSC y los movimientos de base.¹⁵⁶

Además, la red logró diluir hasta cierto punto la fragmentación del pensamiento y el trabajo aislado de las OSC. Se consiguió unir a los sectores de derechos humanos y anticorrupción para trabajar de manera conjunta por una causa común.¹⁵⁷

Para contribuir al desarrollo de los indicadores para el monitoreo del ODS 16, ADN participó en una reunión organizada por la Community of Democracies en marzo de 2016. El evento sirvió de punto de partida para los debates sobre un conjunto de indicadores, así como para el intercambio de mejores prácticas para los mecanismos nacionales de seguimiento.

Se logró también una sensibilización del público a través de campañas en Sri Lanka, Tailandia y Camboya.¹⁵⁸ En Sri Lanka hubo una larga guerra civil en la cual se registraron graves violaciones de derechos humanos y crímenes contra la humanidad. Con el objetivo de promover la reconciliación, la rendición de cuentas y los derechos humanos en el país, ADN organizó en febrero de 2016 la “Conferencia Internacional sobre Justicia Transicional en Sri Lanka”. La conferencia de dos días contó con la participación de 45 participantes, representando organizaciones de la sociedad civil y grupos de víctimas de Sri Lanka. El evento proporcionó perspectivas regionales y facilitó el intercambio de información regional sobre el tema de la justicia transicional. De esta manera se empoderó a las víctimas y a sus familias, y se fortaleció la solidaridad regional.¹⁵⁹

Con el fin de desarrollar las capacidades de sus organizaciones miembros, ADN organizó una serie de talleres de capacitación, entre otros el “Taller de promoción de rendición de cuentas y gobernabilidad democrática en Asia” en Bangkok, Tailandia, el “Taller regional sobre libertad de reunión y asociación” en Singapur, y el “Taller sobre

¹⁵⁵ ADN - Entrevista 2017, 21:20

¹⁵⁶ ADN - Entrevista 2017, 30:20

¹⁵⁷ ADN - Entrevista 2017, 31:00

¹⁵⁸ ADN - Entrevista 2017, 31:15

¹⁵⁹ Asia Democracy Network 2016b

las nuevas oportunidades y desafíos que enfrentan los gobiernos locales y las ciudades en sus esfuerzos por proporcionar espacio para el desarrollo democrático y la promoción de los derechos humanos” en Seúl, Corea del Sur.¹⁶⁰

Las fortalezas de la red son la buena conectividad dentro de la región y las relaciones con las instituciones intergubernamentales. Estas le permiten llamar la atención del público sobre casos de persecución o asesinatos de defensores de derechos humanos. De esta manera, se puede incrementar la presión sobre los gobiernos para que estos tomen medidas.¹⁶¹

7.6 Lecciones aprendidas

Comité directivo fuerte

Según las experiencias de ADN, es importante tener un comité directivo fuerte y comprometido. Cuando los miembros del comité directivo tienen un sentido de apropiación de la red, resulta más fácil la coordinación de la red y la concreción de las actividades.¹⁶²

Alentar a los jóvenes a mantener el impulso

Asimismo, la red considera que es sumamente importante alentar a los jóvenes a mantener el impulso en sus movimientos civiles y a colaborar bilateral y regionalmente. De esta manera pueden reforzar sus movimientos a través de la solidaridad y la experiencia regional.¹⁶³

Capacitación de la juventud

Relacionado con el apartado anterior, ADN está convencido de que es necesario fortalecer el liderazgo de la próxima generación a través de la capacitación de la juventud para implementar acciones de *advocacy* y campañas efectivas.¹⁶⁴

Uso de medios sociales

ADN prepara posicionamientos que divulga de manera “tradicional” a través de su página web y correos electrónicos, aunque no se puede comprobar que impacto esto tiene realmente. La secretaría de la red recomienda utilizar las redes sociales, como

¹⁶⁰ Asia Democracy Network 2015

¹⁶¹ ADN - Entrevista 2017, 27:25

¹⁶² ADN - Entrevista 2017, 31:50

¹⁶³ Asia Democracy Network 2015

¹⁶⁴ Asia Democracy Network 2016a, pág. 1

Facebook y Twitter, que hoy en día son mucho más eficientes que correos electrónicos, porque representan una manera fácil y rápida de distribuir información.¹⁶⁵

8. Conclusiones

Habiendo analizado en detalle las experiencias de las redes, esta sección constituye una síntesis de sus mejores prácticas y logros, pero también las dificultades más grandes que enfrentan y sus lecciones aprendidas.

Los orígenes y la antigüedad de las redes son muy variados, desde la más veterana, con 37 años de experiencia, hasta la más joven, con 4 años. Las tres redes más antiguas ya tienen una personería jurídica, mientras que las otras dos aún no están legalmente formalizadas.

Al analizar las **estrategias** de las redes, sobresale el enfoque en la articulación con los espacios intergubernamentales y el posicionamiento ante estos. Esta estrategia sirve tanto para promover ciertos temas en la agenda regional como para incidir en la elaboración de políticas públicas. En el mejor de los casos, las redes además tienen la oportunidad de promover el cumplimiento de los compromisos de los gobiernos. Sin embargo, el monitoreo y seguimiento de las políticas no forma parte de las estrategias de todas las redes.

La mayoría de las redes mencionan explícitamente el fortalecimiento de las capacidades de sus organizaciones miembros como un aspecto de su estrategia, por ejemplo a través de talleres de capacitación o seminarios virtuales.

Tres de las redes investigadas utilizan estratégicamente campañas mediáticas y ciertos medios de comunicación, como las redes sociales, para lograr una sensibilización del público.

Asimismo, la colaboración con otras redes y actores de la sociedad civil representa un aspecto importante de la estrategia de la mayoría de las redes. Dos de ellas además forman alianzas estratégicas con otros actores civiles para potenciar su impacto.

Una de las **dificultades** más grandes, identificada por casi todas las redes es la escasez de financiamiento la cual perjudica la sostenibilidad de las OSC y, por lo tanto, su capacidad de incidir. Por ejemplo, ALOP se ve afectada por una crisis de sostenibilidad por esta razón. A medida que las organizaciones miembros entran en

¹⁶⁵ ADN - Entrevista 2017, 34:50

dificultades financieras, las cuotas para la red han ido en detrimento. Asimismo, es más difícil para las redes regionales conseguir recursos internacionales que para las organizaciones o las redes nacionales, porque solo unos pocos donantes tienen la opción de apoyar a redes a nivel regional. Lo primero que se deja de hacer es la incidencia política, porque pocos donantes financian procesos de incidencia. La red europea Eurodad es la única que no enfrenta este problema, sin embargo lo considera como uno de los grandes desafíos para sus aliados en el hemisferio sur.

Las redes basadas en regiones en vías de desarrollo además señalan que los cambios de gobierno en los países de las organizaciones miembros pueden afectar de manera significativa el entorno propicio para las OSC y, consecuentemente, sus posibilidades de alcanzar una incidencia política.

Respecto a la interacción de las redes con otros actores de la sociedad civil, la cual implica una cantidad y diversidad más grande de perspectivas, surge la dificultad de lograr una coherencia de los discursos de la sociedad civil.

En relación a la planificación estratégica interna de las redes, se constata que la divergencia de las prioridades nacionales y regionales representa otra dificultad. Esto conlleva que el proceso de alcanzar una coherencia de la planificación estratégica nacional y regional puede resultar complicado.

Una manera de garantizar la inclusión de la diversidad de temas representados por las organizaciones miembros de una red es la creación de grupos de trabajo. Sin embargo, hay casos en los que éstos no funcionan bien, porque los grupos de trabajo necesitan una cierta animación y recursos económicos, los cuales muchas veces no están a disposición.

Asimismo, las autopercepciones heterogéneas existentes dentro de las redes constituyen un desafío. Puede ocurrir que una red no se percibe como un esfuerzo unido. Relacionado con esto está también el problema de la escasa motivación por parte de los miembros para trabajar activamente en la red. Para movilizar a toda la red, se necesitan temas comunes los cuales no se encuentran fácilmente, especialmente en las redes amplias.

Además, dos de las redes investigadas señalan que sus posibilidades de monitoreo y seguimiento se limitan al trabajo de sus miembros a nivel nacional. Otra red constata que tanto a nivel regional como a nivel nacional le falta un mecanismo de monitoreo.

Uno de los **logros** que la mayoría de las redes analizadas considera trascendental es su acercamiento a los organismos internacionales y los espacios de dialogo intergubernamentales. Generalmente, el primer paso es conseguir acceso a estos espacios. El siguiente reto es alcanzar una participación, no solo como asistentes, sino como presentadores. Este último, todavía no lo han conseguido todas las redes de este estudio.

Respecto a la comunicación tanto interna como externa, algunas redes señalan que han logrado desarrollar un idioma técnico estandarizado para toda la red.

Las redes que realizan campañas mediáticas han alcanzado una sensibilización del público y una mayor visibilidad de los temas en que trabajan. A su vez, ello ayudará a incrementar la presión sobre los gobiernos.

Un gran logro se considera también el desarrollo de estrategias comunes desde la sociedad civil y los gobiernos hacia otras subregiones, lo cual ha sido alcanzado solamente por una de las redes investigadas.

En relación a sus **lecciones aprendidas**, varias redes coinciden en que una concentración en pocos objetivos ayuda a evitar una dispersión estratégica. Se recomienda trabajar enfocado en asuntos concretos y de manera constante en los temas importantes. De esta manera es más probable que se alcancen los (pocos) objetivos y estos logros fortalecerán la cohesión de la red.

De las experiencias de REDUCA, como una red bastante joven, se pueden derivar lecciones importantes sobre la consolidación de redes. En sus primeros años de existencia, la red constató que los encuentros presenciales entre todos los miembros son clave para mantener y fortalecer la cohesión de la red.

Las lecciones aprendidas de la RROCM, como una red con una membresía muy amplia, se concentran principalmente en experiencias sobre maneras eficientes de organización interna de la red y sobre el relacionamiento con otros actores políticos y sociales.

Según las dos redes mencionadas, una forma de fortalecer a una red es el aprovechamiento de oportunidades coyunturales que representan temas que son de relevancia para todas las organizaciones miembros. Además, se señala que los desafíos que una red enfrenta pueden reforzar la motivación y ayudar a consolidar la red.

ALOP, como una red con más de 35 años de existencia, recomienda que todas las redes debieran incorporar la incidencia política como un aspecto central en su estrategia para lograr un mayor impacto. Tanto la incidencia política como la pública representan estrategias importantes para la red.

Eurodad, siendo una red que enfrenta menos dificultades en conseguir recursos financieros y humanos, logra realizar un amplio trabajo de incidencia política. Su estrategia incluye como primer y fundamental paso la formulación de demandas políticas oportunas. Es imprescindible invertir para asegurarse de que las demandas estén bien formuladas y de que vayan a tener un impacto significativo.

Según las experiencias de ADN, es necesario fortalecer el liderazgo de la próxima generación a través de la capacitación de la juventud para implementar acciones de *advocacy* y campañas efectivas.

Además, varias redes coinciden en que el compromiso institucional de cada organización miembro al destinar recursos humanos y financieros es importante para el funcionamiento adecuado de una red.

Las redes que realizan muchas actividades de comunicación externa recomiendan utilizar la movilización del público y la colaboración con los medios de comunicación como palancas para reforzar el impacto del trabajo. En específico, se enfatiza el uso de las redes sociales, como Facebook y Twitter, que hoy en día representan una manera muy eficiente para la comunicación y divulgación de información.

Reconociendo que no son la expresión de toda la sociedad civil, las redes examinadas están de acuerdo en que es indispensable interactuar y colaborar con otros actores de la sociedad civil, tanto a nivel regional como a nivel global. Especialmente en Latinoamérica, el hecho de que las culturas y los desafíos en los países sean muy similares, favorece un trabajo conjunto de los actores de la sociedad civil. Sin olvidarse de la identidad de cada país, hay que trabajar para lograr una visión regional.

9. Bibliografía

- ADN - Entrevista (2017): Entrevista con Coordinadora del Secretariado de ADN, 22/01/2017.
- ALOP - Entrevista (2017): Entrevista con Directora Regional de la red, 24/01/2017.
- Asia Democracy Network (2015): Asia Democracy Forum - Regional Workshop on Asia during the 8th WMD Seoul. Disponible en línea en <http://adn21.asia/?p=2622>, Última comprobación el 22/01/2017.
- Asia Democracy Network (2016a): 5th Steering Committee (SC) Meeting. Bangkok, Última comprobación el 26/01/2017.
- Asia Democracy Network (2016b): International Conference on Transitional Justice in Sri Lanka. Disponible en línea en <http://adn21.asia/?p=3051>, Última comprobación el 22/01/2017.
- Asia Democracy Network (2017): About. Disponible en línea en http://adn21.asia/?page_id=15, Última comprobación el 19/01/2017.
- Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (2017a): Qué es ALOP. Disponible en línea en <http://alop.org.mx/?q=que-es-alop>, Última comprobación el 18/01/2017.
- Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (2017b): Qué es ALOP - Asamblea General. Disponible en línea en <http://alop.org.mx/?q=Asamblea-General>, Última comprobación el 18/01/2017.
- Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción al Desarrollo A.C. (2017c): Qué es ALOP? - Grupos de Trabajo Temáticos. Disponible en línea en <http://www.alop.org.mx/?q=grupos-de-trabajo>, Última comprobación el 24/01/2017.
- Comité Ejecutivo de ALOP: Oscar Azmitia, Jorge Balbis, Laura Becerra, Esperanza González, Daniela Jaschek y Molvina Zeballos (2014): Informe sobre Democracia y Desarrollo en América Latina, Última comprobación el 24/01/2017.
- Eurodad (2014): Annual Report 2014, Última comprobación el 12/01/2017.
- Eurodad (2015a): Annual Report 2015, Última comprobación el 12/01/2017.
- Eurodad (2015b): Eurodad Strategy 2015-19. Brussels, Última comprobación el 18/01/2017.
- Eurodad - Entrevista (2017): Entrevista con Director de la red, 11/01/2017.
- European Network on Debt and Development (2017): About. Disponible en línea en <http://eurodad.org/sites/about>, Última comprobación el 03/01/2017.
- Red Latinoamericana por la Educación (2017): Observatorio | Reduca - Red Latinoamericana por la Educación. Disponible en línea en <http://www.reduca-al.net/observatorio/infografias/que-es-el-observatorio-32>, Última comprobación el 18/01/2017.

Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) (2017a): ACERCA DE RROCM. Disponible en línea en http://www.rrocm.org/index.php?option=com_content&view=article&id=260&Itemid=102, Última comprobación el 03/01/2017.

Red Regional de Organizaciones Civiles para las Migraciones (RROCM) (2017b): Red Latinoamericana por la Educación - Narrativa de la Red. Disponible en línea en http://www.reduca-al.net/narrativa_red/, Última actualización el 27/05/2015, Última comprobación el 18/01/2017.

REDUCA - Encuesta (2017a): Encuesta con miembro de la red, 17/01/2017.

REDUCA - Encuesta (2017b): Encuesta con Encargada Temática de la red, 24/01/2017.

REDUCA - Entrevista (2017a): Entrevista con miembro de la red, 05/01/2017.

REDUCA - Entrevista (2017b): Entrevista con Coordinadora Temática de la red, 09/01/2017.

RROCM - Encuesta (2017): Encuesta con punto focal de la red, 17/01/2017.

RROCM - Entrevista (2016): Entrevista con punto focal de la red, 21/12/2016.

RROCM - Entrevista (2017): Entrevista con antiguo miembro de la red, 05/01/2017.

Secretario Ejecutivo, ALOP (Balbis, Jorge) (2015): Informe de Actividades Enero - Diciembre 2014. Ciudad de México, Última comprobación el 24/01/2017.

The Asia Foundation (2013): Civil Society Leaders Gather in Seoul for Inaugural Asia Democracy Network Assembly - The Asia Foundation. Disponible en línea en <http://asiafoundation.org/2013/10/30/civil-society-leaders-gather-in-seoul-for-inaugural-asia-democracy-network-assembly/>, Última comprobación el 19/01/2017.