

Estudio Comparativo de Redes Internacionales de la Sociedad Civil Latinoamericana

Estudio Comparativo de Redes Internacionales de la Sociedad Civil Latinoamericana

Por Ricardo Wilson-Grau

Para el Open Society Institute, Programa Latinoamericana

1 de octubre de 2010

Tabla de Contenido

1.	Introducción	1
	Usuarios primarios y usos principales	1
	Preguntas y metodología del estudio	2
	Cronograma de actividades	3
2.	Los principales desafíos y dilemas que enfrentan redes de cambio social en la América Latina.....	3
	El desafío de lo impredecible	5
	Las redes son organizaciones singulares	6
	Las partes interesadas en una red esperan formas convencionales de gestión	7
3.	¿Cuáles son las razones de ser de las redes que OSI apoya?	9
	Teoría de Cambio para una Red Internacional	10
	Uso Potencial de Teorías de Cambio.....	17
	Conclusión	18
	Valor Agregado de Cinco Redes	18
	Conclusiones	22
4.	¿Cuáles son las dimensiones más importantes en el desempeño saludable de las cinco redes?.....	22
	La naturaleza especial de la gestión y desempeño de una red de cambio social.....	22
	Identificando las funciones de desempeño más importantes para las cinco redes	24
	Conclusiones.....	27
5.	¿Cuáles son los resultados de cada red?	28
	Conclusiones.....	36
	Implicaciones para la planificación, monitoreo (o seguimiento) y la evaluación (PME) de redes como las que apoya OSI-LAP.....	36
6.	Anexos	39

1. Introducción

Desde 2002, el Programa Latinoamericano del Open Society Institute (OSI-LAP) ha apoyado a una serie de organizaciones de la sociedad civil en América Latina, que han formado varios tipos de redes para alcanzar sus metas. OSI-LAP ha destinado aproximadamente US\$5 millones a estos tipos de organización en los últimos ocho años. En vista de la cantidad de fondos destinados a estos esfuerzos y la importancia de esta modalidad dentro de sus programas, OSI-LAP encargó este estudio para comparar y contrastar la dinámica de las redes que apoya y los resultados que están logrando para entender mejor en qué condiciones resulta útil participar en o formar una red, qué tipos de procesos funcionan bien (o no), así como qué se puede esperar en cuanto a logros. Para ello, OSI-LAP me contrató como un consultor independiente con experiencia en el desarrollo organizativo y la evaluación de redes internacionales. (Anexo : Términos de Referencia para un estudio comparativo de redes internacionales de la sociedad civil latinoamericana.) Llevé a cabo el estudio entre febrero y julio de 2010.

Usuarios primarios y usos principales

Los *usuarios primarios* – quienes requieren del estudio comparativo para informar sus decisiones o acciones – son los encargados de programa y la directora de OSI-LAP (Anexo : Participantes en el Estudio Comparativo). Estuvieron involucrados en todo el proceso del estudio, incluyendo la formulación de los términos de referencia, definición del diseño del estudio, toma de decisiones cuando fueron necesarias durante el desarrollo del estudio, y el acordar cómo se divulgarán los resultados.¹ Las seis redes o coaliciones financiadas por OSI-LAP eran la audiencia principal para los hallazgos del estudio.² Además, se prevé que otros programas de OSI y las fundaciones de Soros también podrán beneficiarse, al igual que otros donantes.

El *uso del proceso* de estudio, o sean los cambios esperados como resultado de la participación de los usuarios primarios y los dirigentes de las redes en el estudio comparativo, es construir la capacidad para evaluar el desempeño y logros de una red internacional. Hay dos *usos de resultados* de los hallazgos. Primero, ellos deben facilitar mejoras en el programa de apoyo a redes del OSI-LAP y en la gestión de las redes participantes. Segundo, generará conocimientos sobre patrones de funcionamiento de redes internacionales en la América Latina.

¹ La lógica es que en el grado en que se involucran los usuarios, aumenta la probabilidad de que los resultados se utilizarán ya que es a través de su participación que desarrollarán una comprensión y compromiso para tomar decisiones sobre los hallazgos.

² Alianza Regional por la Libertad de Expresión e Información, Coalición sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos, Consorcio Global para la Transformación de la Seguridad (GCST), Red Latinoamericana de Policías y Sociedad Civil, Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), y Transparencia Internacional en América Latina (TILAC).

Se espera que el estudio comparativo también sea útil para las redes contrapartes, quienes se complementan y no compiten en su quehacer, proporcionándoles una oportunidad de reflexión y aprendizaje y resultados que serán útiles para su planificación estratégica.

Preguntas y metodología del estudio

Quizás la decisión más difícil en hacer un estudio de esta naturaleza es decidir lo que no se cubrirá. El equipo OSI-LAP inicialmente propuso cuatro preguntas generales que consideraban interesantes e importantes pero que sólo se concretizaron por medio de 28 sub-preguntas. Acordamos que era necesario establecer cuáles entre las 28 eran las preguntas prioritarias para el equipo OSI-LAP en función de sus usos principales como los usuarios primarios. A través de una pequeña encuesta diseñado por el consultor, el equipo OSI-LAP priorizó las preguntas cuyas respuestas les iba a ser las más útiles. (Ver Anexo .) Sobre esta base, se acordaron las siguientes tres preguntas para ser contestadas por medio del estudio comparativo:

1. ¿Cuáles son las razones de ser de las redes que OSI apoya?
 - 1.1 ¿En qué medida las siete redes apoyadas por el OSI trabajan, explícita o implícitamente con teorías de cambio (ver diagrama) que explican por qué existen y qué aspiran lograr?
 - 1.2 ¿Qué esperan lograr por medio de su red que no podrían lograr con otro tipo de organización? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las dimensiones más importantes en el desempeño saludable de las siete redes?
3. ¿Cuáles son los resultados de cada red? Específicamente, ¿cuáles son sus alcances más significativos, tanto en cuanto al desarrollo mismo de la red – los cambios en su propia membrecía y órganos de dirección y ejecución – como en influir en actores sociales a su exterior?

El sentido de esta decisión era que con las respuestas a estas tres (o cinco) preguntas se generarían respuestas que aportarían sustancialmente al propósito y los usos del estudio comparativo.

En este estudio entendemos por “red internacional”³ una forma organizativa conformada por organizaciones (y quizá individuos) autónomas de la sociedad civil en dos o más países de México, Centro y Sud América, y el Caribe quienes voluntariamente colaboran con su conocimiento, experiencia, tiempo de su personal, finanzas y otros recursos para lograr objetivos comunes. OSI-LAP identificó a siete organizaciones que apoya como posibles candidatos para participar en el estudio. Finalmente, participaron seis, cinco plenamente y uno parcialmente. En vista de la naturaleza de una red, la participación de las seis redes en el estudio fue tan vital como la del equipo de OSI-LAP. Durante todas las fases de este proyecto, trabajé en estrecha coordinación y colaboración con los directivos de las redes y con el encargado y las encargadas

³ También a veces llamada alianza, coalición, asociación, federación, entre otros nombres.

de programa de OSI-LAP así como en consulta con la directora regional para América Latina y desde junio, con la recién nombrada encargada de monitoreo y evaluación de OSI. (Anexo) Así que mi papel fue de facilitador de la participación de las redes y de su membrecía, así como del personal de OSI-LAP, desde luego siempre velando que los datos recogidos sean fidedignos, los criterios utilizados para analizarlos sean rigurosos, y los métodos de sintetizar e interpretarlos sean sólidos. Confío que en la medida en la cual actué más como facilitador en una indagación conjunta en vez de un experto (usando una supuesta vara de medir 'objetiva'), la calidad, la validez y la utilidad del estudio comparativo han sido mayores.

En este estudio comparativo, usamos enfoques y herramientas evaluativos. Sin embargo, el propósito no fue llegar a conclusiones o formular juicios ni sobre el desempeño de las siete redes ni tampoco sobre su efectividad en generar resultados. Nuestro propósito era estrictamente generar información que nos permitiría contestar las tres preguntas del estudio.

Cronograma de actividades

Febrero: *Diseño del estudio comparativo* y aprobación por parte de OSI-LAP y las seis (originalmente siete) redes (Anexo).

Febrero: *Revisión bibliográfica* por parte de Ricardo de la literatura sobre redes internacionales en la América Latina (Anexo).

Marzo-abril: Correspondencia por correo electrónico entre Ricardo y cada dirigente sobre las razones de ser de su red y su *teoría de cambio*.

Mayo-junio: *Encuesta electrónica* para la membrecía y dirigentes de las redes sobre qué esperan lograr por medio de su red que no podrían lograr con otro tipo de organización, y sobre su opinión de las dimensiones más importantes en el *desempeño* saludable de su red (Anexo).

Junio-julio: *Ejercicio* de identificación y formulación de los 3-5 *alcances internos y externos* más significativos de cada red (Anexo).

Julio: Redacción del *borrador del informe* por mi parte.

Antes de entrar directamente en la materia del estudio, este informe presentará un breve análisis de las redes de cambio social y los desafíos que enfrentan.

2. Los principales desafíos y dilemas que enfrentan redes de cambio social en la América Latina⁴

¿Qué es una “red”? Se suele llamar con varios nombres – coalición, sociedad, alianza, unión, liga, asociación, federación y confederación, al igual que “red”, el nombre genérico utilizado en este estudio. La característica distintiva de las redes internacionales es que son grupos de organizaciones (y a veces de individuos) autónomas situadas en dos o más países o continentes, que comparten un propósito común y contribuyen voluntariamente conocimientos, experiencias, tiempo del personal, finanzas y otros recursos para la consecución de metas comunes.

⁴ Adaptado de mi artículo “Evaluación de los Efectos de Redes Internacionales de Incidencia”, en *Revista Futuros 21* (<http://www.futuros21.info/>), noviembre 2008.

Durante el decenio de 1990, las redes internacionales se convirtieron en un modo de sinergia social cada vez más importante y, para algunos, en una característica fundamental del mundo de hoy.⁵ Ya en el año 2000, se calculaba que había 20,000 redes cívicas transnacionales activas en el escenario mundial.⁶ Estas estructuras formales e informales agrupan a diversos actores sociales para hacer posible la consecución de metas comunes. En un mundo globalizante, con medios de comunicación cada vez más eficaces, una red internacional ofrece un potencial político y organizativo único.

Las redes internacionales en general y las seis redes de este estudio comparativo realizan una combinación de dos o más de las siguientes funciones:⁷

- *Analizan los problemas mundiales* a partir de perspectivas y conocimientos locales, nacionales, regionales y globales.
- *Filtran, procesan y gestionan conocimiento* para los miembros.
- *Promueven el diálogo*, el intercambio y el aprendizaje entre sus miembros.
- *Configuran la agenda pública* mediante el desarrollo y elaboración de ideas poco conocidas o comprendidas para el público.
- *Convocan* a organizaciones o personas.
- *Facilitan la acción* por parte de los miembros.
- *Construyen una comunidad* y, a menudo, un movimiento para promover y sustentar los valores y normas del grupo de individuos u organizaciones que las componen.
- *Mobilizan y racionalizan el uso de recursos* para que los miembros lleven a cabo sus propias actividades.
- *Fortalecen la conciencia*, el compromiso y la solidaridad internacionales.

Además, en la medida en que una red concentra sus objetivos y las funciones en influir en las relaciones de poder que tienen lugar en una sociedad o entre sociedades, constituyen lo que denomino una red de cambio social. Este es el caso de varias si no todas las redes de este estudio. Este tipo de red suele también ejercer estas funciones:

⁵ Manuel Castells considera que vivimos en una ‘sociedad de redes de cambio social “compuesta por redes de producción, poder y experiencia, que construyen una cultura de virtualidad en los flujos globales que trasciende al tiempo y al espacio”. Castells, M. *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vols I y II, Oxford: Blackwell, 1998.

⁶ Edwards, M. and J. Gaventa, *Global Citizen Action*, Londres: Earthscan and Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2001.

⁷ Adaptado de la clasificación de funciones de Richard Portes, Steven Yeo y Wolfgang Reinicke *Creating, Managing and Sustaining Policy Research Advocacy Networks*, trabajo preliminar, 2004; Yeo, *Evaluation of the SISERA network for IDRC*, Informe preliminar, 2004; Portes and Yeo (2001) *Think-net: the CEPR model of a research network CEPR*. (Preparado para el Workshop on Local to Global Connectivity for Voices of the Poor, 11–13 de diciembre de 2000, Banco Mundial, Washington, D.C), 2001; Reinicke et al, *Critical Choices: The UN, Advocacy Networks, and the Future of Global Governance*, Global Public Policy Institute, 2000.

- Influyen para que tengan lugar cambios en políticas, prácticas, programas o comportamiento institucionales.
- Desarrollan la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil y la de los ciudadanos como individuos que son sus miembros para ejercer dicha influencia para la producción de cambios sociales.

Esta naturaleza especial y la combinación de funciones que caracterizan a una red internacional conducen a tres desafíos que ha de enfrentar.

El desafío de lo impredecible

Las redes se caracterizan por la incertidumbre debido a su complejidad, abertura y dinamismo. Operan en un medio similarmente imprevisible. *Complejo* significa que las relaciones de causa efecto entre lo que una red hace y lo que logra se desconoce hasta que emerge el efecto. La problemática de una red se caracteriza por estar masivamente entrelazadas las relaciones entre los miembros y las estructuras de coordinación de una red, que constituyen la esencia de una red. Además, hay un enorme número de variables interdependientes entre los participantes de la red y entre ellos y dimensiones del medio externo – políticas, económicas, sociales, culturales, tecnológicas y ecológicas – que ejercen influencia en sus actividades.

Las relaciones entre los actores autónomos y voluntarios de estas redes son muy *abiertas*. O sea, sus comportamientos dependen de los diversos contextos en los cuales se insertan y actúan. Como consecuencia, los factores que se encuentran fuera de una red pueden ejercer la misma influencia que los de los actores sociales que la componen. Lo que parece pertinente puede dejar de tener pertinencia, y lo accidental puede convertirse en causal. Además, los participantes entran y salen de la red con tanta fluidez que, comúnmente resulta difícil identificar a todos los que están participando en un momento dado.

Además, las relaciones entre los participantes en las redes son *dinámicas*. La interacción de un considerable y diverso número de actores de una red influye en ellos, al igual que lo hace su medio, de modo marcado. El cambio es constante pero discontinuo, y la interacción genera diferentes patrones de relaciones. Se establecen nuevas estructuras y las antiguas desaparecen. La red promueve y a la vez se nutre del entusiasmo y la energía característicos de su índole voluntaria. Se beneficia del dinamismo siempre y cuando la red es capaz de equilibrar las diversas contribuciones de sus miembros con una colaboración conjunta y continua.

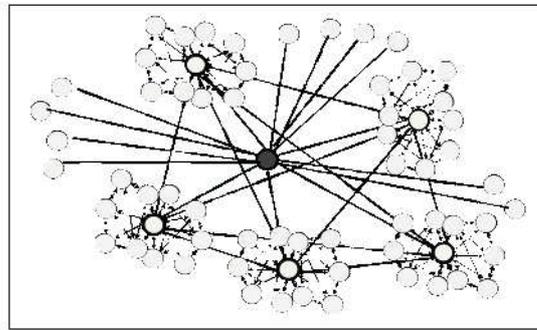
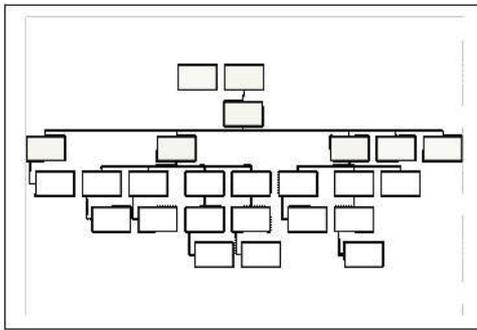
Debido a su complejidad, transparencia y dinamismo, las actividades y los resultados de una red presentan la tendencia a ser sumamente impredecibles. La causalidad en múltiples niveles y direcciones caracteriza la interacción en una red, al igual que al ambiente en el que opera. Es desordenada. A veces, la parte determina al todo. A veces, el todo determina a la parte. Y, otras veces, las partes se determinan entre sí.

En esas circunstancias complejas, abiertas y dinámicas, las exigencias que se hacen a los miembros y a la red misma para que cambie de rumbo, a menudo de modo impresionante y a corto plazo, sobrepasan a los procesos y procedimientos de gestión. Por ende, los medios gerenciales convencionales para obtener eficacia, eficiencia y progreso hacia la consecución de las metas no son simplemente difíciles de usar sino, con frecuencia, inútiles.

Las redes son organizaciones singulares

El segundo reto que ha de enfrentar una red lo constituye el hecho de que ellas son organizaciones que contrastan, en gran medida, con las organizacionales de sus miembros, sean ellas empresas, agencias gubernamentales o de sociedad civil. Parafraseando al estudioso de sistemas Russell Ackoff: *Una red no es la suma de sus partes. Es el producto de la interacción de sus partes.*

Una red está estructurada de modo flexible y no jerárquico; la autoridad y la responsabilidad fluyen de, y alrededor de, los miembros autónomos mismos. La responsabilidad de lo que sucede y se logra, y quien actúa, es muy difusa. En una red casi todas las responsabilidades experimentan constante cambio. Por ejemplo, el organigrama a la izquierda es común a las organizaciones gubernamentales, empresariales o de la sociedad civil, que suelen ser las formas organizativas de los miembros de una red.



En contraste, el organigrama de una red es bastante diferente y se parece al organigrama situado a la derecha. Esto se complica aún más debido a que las redes comparten la responsabilidad de muchas acciones que se realizan con aliados fuera de la red.

Sin embargo, la diferencia entre una red y otras formas organizativas es mayor que la de su estructura de relaciones de poder, monetarias, de información, cooperación y de actividades. La naturaleza de dichas relaciones es también singular en dos modos importantes: democracia y diversidad.

La *democracia* es una necesidad debido a que los principales actores de la red son organizaciones voluntarias y autónomas, así como también lo son los individuos que participan en su nombre: es decir, la mayoría de las personas presentes en una red no son empleados de la red. La administración, el mando y el control jerárquicos simplemente no funcionan bien con estos actores sociales. La gestión y la participación democráticas son las claves para el empoderamiento, el compromiso y las acciones comunes concertadas en una red.

La exigencia de participar democráticamente en la toma de decisiones siempre está presente en las redes. Por tanto, redes funcionan mediante la facilitación y la cooperación, más que con el estilo clásico de dirección. El éxito depende de la equidad en las relaciones y en el ejercicio del

poder al interior de una red. Todas las partes interesadas⁸ esperan que los líderes estimulen y fortalezcan la participación activa de todos los miembros en sus actividades y el trabajo eficaz en las alianzas.

Por tanto, la participación de los miembros en la toma de decisiones constituye la mejor garantía de que las decisiones serán llevadas a cabo. Haciéndome eco de las opiniones de la Unidad de Evaluación del Centro de Investigación Internacional sobre el Desarrollo de Canadá (CIID o IDRC en inglés), la disposición de los miembros de una red de monitorear e interpretar el éxito (conjuntamente con la planificación, implementación y ajuste de actividades) constituye la medida de compromiso en una red.⁹ La tarea de planificación es permitir hacer una contribución creativa y constructiva a cada uno de esos actores heterogéneos. La tarea de monitoreo y evaluación es evaluar cuán bien están interactuando los actores y cómo entienden y aprenden de los errores y éxitos de su cooperación.

Otra diferencia singular de una red en comparación con otras formas de organización, es la gran *diversidad* entre sus miembros, dentro, por supuesto, de la unidad de su propósito común. Parte de la genialidad de esta forma de organización es que sus miembros comparten valores comunes y un propósito colectivo, pero con diferentes visiones y estrategias sobre cómo lograr el cambio. La motivación de los actores principales – los miembros – para unirse a una red es muy variada. Algunos pueden estar más interesados en recibir información o en los instrumentos que la generan, mientras otros pueden ser miembros por los espacios políticos y las relaciones que ofrece una red. Muchos, pero quizá no todos, pueden desear estar asociados institucionalmente al propósito común o a la comunidad que representa la red. En contextos de conflicto social o político, la motivación puede ser simple protección. La convicción de que no pueden lograr objetivos políticos significativos trabajando solos mueve a algunos de los miembros de las redes. Además, tiende haber variaciones significativas en los recursos humanos, materiales, de conocimiento, de imagen y reputación con los que miembros aportan a una red. En suma, la fortaleza y la sostenibilidad de una red dependen, hasta un grado significativo, de lo útil que sea para sus miembros, quienes suelen tener diferentes intereses y necesidades y aportes para la red.

En resumen, porque las redes son organizaciones tan singulares que requieren el empoderamiento de actores enormemente diversos que las componen, la tarea de su gestión es también única.

Las partes interesadas en una red esperan formas convencionales de gestión

El tercer desafío de la gestión de las redes es que las partes interesadas en las mismas contemplan a estas redes desde la perspectiva de sus propias agencias gubernamentales, organizaciones empresariales o agrupaciones de la sociedad civil. Más específicamente, desean que las redes sean gestionadas del modo en que se acostumbra gestionar a los programas o los proyectos en sus propias organizaciones.

⁸ En inglés, “*stakeholders*”. Se trata de las personas u organizaciones que tienen un interés creado o un interés especial en la gestión y desenvolvimiento de la red – incluye, entre posiblemente otros, los individuos e instituciones miembros, los empleados si hubiesen, los aliados, los consultores contratados, y los donantes.

⁹ CIID (IDRC) Unidad de Evaluación, *Annual Report 2005*.

Además, la atribución de resultados a las actividades de una organización es espinosa en todos los empeños sociales pero especialmente en las redes. Su fin político es influir en la estructura, relaciones y ejercicio del poder, desde el nivel nacional (y a veces local) hasta el mundial. Estos logros rara vez se pueden atribuir exclusivamente a las actividades de la red. Por lo general, son fruto de un amplio esfuerzo con la participación de otros actores sociales. Con frecuencia, los efectos serán colaterales e involuntarios. Por tanto, el establecimiento de vínculos razonables de causa y efecto entre las actividades de las redes y los resultados que procuran lograr constituye otro orden de atribución disímil a la enfrentada por las organizaciones que componen la membresía o por consultores acostumbrados a evaluar a otra clase de organización.

Es comprensible que los comités directivos o los miembros de la junta directiva y los donantes deseen que se progrese con celeridad y se obtengan resultados inequívocos del dinero y el tiempo invertido en lo que consideran es el “proyecto red”. Por consiguiente, ejercen presión desde la óptica de proyecto y de la relación costo-beneficio. El enfoque acostumbrado de planificación, monitoreo y evaluación de un proyecto se deriva de una cadena causal lineal: insumos → actividades → productos → alcances → impacto.¹⁰ Se espera eficiencia en la secuencia insumos → actividades → productos, y se desea saber si esta secuencia conduce con eficacia a alcances y al impacto. ¿Lo estamos haciendo bien? ¿Era válida nuestra hipótesis? ¿Hicimos lo correcto en un modo que vale la pena?¹¹

Esas son preguntas evaluativas válidas pero plantearles desde la perspectiva convencional de PME para una red son problemáticas. Cuando una red lleva a cabo proyectos de corto plazo, tales como organizar eventos o realizar investigaciones que son típicamente administrados por un secretariado, puede ser apropiado el modo convencional de evaluar un proyecto. Sin embargo, cuando se trata de otros tipos de trabajos como la incidencia, movilización de los miembros, colaboración con aliados, las metodologías de los proyectos difícilmente funcionan. ¿Por qué? Bueno, por tres razones que se derivan de los desafíos presentados anteriormente.

1. Las redes se encuentran en la categoría de formas de organización que Michael Quinn Patton denomina “agentes de cambio social no lineales y dinámicos”.¹² Su actuación se basa en valores no en hipótesis. Sus actividades tienen lugar en situaciones complejas sin resultados previsibles o controlables. Incluso la ecuación “correcta” de insumos-actividades-productos es, a menudo, incierta, porque lo que funciona o no funciona, a veces sólo emerge a medida de que se desarrollan las interacciones de la red.
2. En las actividades y los resultados de una red – todos inmersos en las relaciones fluidas ente los miembros y la imprevisible lucha por el cambio social – rara vez se conoce de antemano la relación causa-efecto, con frecuencia no es conocible, y cuando sí lo es, entonces sólo en retrospectiva.

¹⁰ “Producto” y “efecto directo” son los términos en español del OCDE para *outputs* y *outcomes* en inglés. Sin embargo, uso el término “alcances” en lugar de efectos directos porque es lo usado por la CIID.

¹¹ Véase *Very Brief Introduction to M&E Systems Design*, presentación en PowerPoint por Jim Rugh, CARE, y su libro *RealWorld Evaluation*, <http://www.sagepub.com/book.aspx?pid=11577>.

¹² Intercambio en EVAL-SYS listserv titulado “Patton on Complexity”, 25 de marzo de 2006, evalsys@lists.evaluation.wmich.edu.

3. El horizonte temporal de una red y de los efectos de su incidencia son a largo plazo y especialmente inciertos. Mientras mayor sea el horizonte temporal, mayor es su incertidumbre. Proliferan las oportunidades y los riesgos y, con más tiempo, estas variaciones magnifican la incertidumbre.

Por todas estas razones, a veces el medio en el cual operan las redes es tan volátil que la gestión de proyectos puede no funcionar, incluso, en el caso de proyectos a corto plazo del secretariado de la red. En todo caso, el enfoque por proyecto es menos apropiado para la gestión de un programa de proyectos o para la red en conjunto. Un estudio reciente llevado a cabo por el Centro Europeo para la Gestión de Política de Desarrollo (*European Centre for Development Policy Management*) se basa en la literatura existente acerca de las redes y del desarrollo de capacidades, y en estudios de caso de experiencias exitosas de redes. El estudio resume las expectativas de una de las categorías más importantes de las personas interesadas en las redes, es decir, de los financiadores:

...las intervenciones de los donantes en las redes son principalmente en forma de proyectos y por lo general de duración limitada, se basan en modelos de insumo-productos (por ejemplo, marcos lógicos) y miden el éxito en relación con el logro de resultados predefinidos y mensurables. La caracterización de las redes presentada por los participantes del taller y reflejada en este trabajo sugiere la necesidad de enfoques para reflejar mejor las cualidades fluidas y dinámicas de las redes y la importancia de la participación, del proceso y de prestar atención a cómo las cuestiones de capacidad se desempeñan en las redes.¹³

En conclusión, ¿implican esos desafíos que la gestión de una red es imposible de planificar, monitorear y evaluar? Sin duda alguna, no. Para ello se requieren, simplemente, enfoques innovadores. En la siguiente sección abordamos dos enfoques innovadores de entender la especificidad de las seis redes de este estudio comparativo: sus teorías de cambio y su valor agregado.

3. ¿Cuáles son las razones de ser de las redes que OSI apoya?

Esta pregunta tiene dos dimensiones – teoría de cambio y valor agregado de las seis redes. Para la primera, queríamos saber, ¿en qué medida las seis redes apoyadas por el OSI trabajan, explícita o implícitamente, con teorías de cambio que explican por qué existen y qué aspiran lograr? Para generar la respuesta, hicimos un ejercicio con los líderes de las seis redes para formular sus teorías de cambio, que en esencia es una explicación de por qué cree que lo que se propone hacer logrará los resultados deseados.

La segunda dimensión trata de las preguntas, *¿qué esperan lograr por medio de su red que no podrían lograr con otro tipo de organización? ¿Por qué?* Para contestar esta pregunta, hicimos una consulta a los miembros de cada red sobre su valor agregado.

¹³ *Advocacy Networks and Capacity*, Suzanne Taschereau and Joe Bolger, ECDPM, Discussion Paper No. 58C, febrero de 2007. Disponible en www.ecdpm.org.

Teoría de Cambio para una Red Internacional

En el mundo del desarrollo y cambio social, el uso de teorías de cambio se ha estado generalizando recientemente con la cobra de conciencia, sobre todo por parte de donantes, de que el campo de acción es sumamente complejo. OSI, por ejemplo, apoya una serie de redes internacionales organizadas y conformadas por organizaciones (o a veces personas) autónomas de América Latina quienes voluntariamente colaboran para lograr objetivos comunes de cambio social. Estos actores enfrentan complejidades tanto al interior de sus entidades como a su exterior – hay tantas variables y factores interactuando que existe poca certeza sobre si lo que uno hace va a dar los resultados que uno persigue; o sea, los resultados son impredecibles. Además, aunque los desafíos o problemas que enfrentan sean claros – y muchas veces no lo son –, tiende a haber desacuerdo sobre qué hacer para solucionarlos. Y cuando se logra una solución adecuada para un problema dado, cada situación es tan dinámica y única que rara vez la solución es replicable en otros tiempos o contextos.

En estas situaciones complejas que son típicas de la innovación social, las metodologías, modelos o marcos lógicos de la llamada Gestión Basada en Resultados no son muy útiles. Presuponen que uno puede predecir una serie de causas/efectos que realmente son impredecibles en la cadena de insumos > actividades > servicios, procesos y productos > efectos o alcances > impactos. Como señala las Naciones Unidas: “Una limitación implícita de la gestión basada en los resultados es que al adoptar un criterio formalista para establecer cómo han de lograrse determinados efectos, puede reprimirse la innovación y la flexibilidad que se necesita para ello.” En contraste, una teoría de cambio (TdC) puede ser una potente herramienta estratégica. Presenta una visión amplia del cambio deseado, describiendo un proceso de cambio social prevista, desde los supuestos que guía su diseño a los objetivos a largo plazo, que pretende conseguir. En concreto, una TdC a la luz de la misión de la red identifica premisas o supuestos, estrategias, actores y resultados a nivel de alcances que interactúan y potencian uno al otro en el proceso de cambio social de largo plazo.

En las siguientes páginas están las seis teorías de cambio que todas las redes formularon. Los dirigentes formularon la misión, premisas, estrategias, actores sociales meta y resultados de cada red, así construyendo cada uno su teoría de cambio para cada red. Por las diferencias entre las redes, no es útil intentar comparar y contrastar el contenido de las seis teorías de cambio. Sin embargo, hay diferentes maneras de usar las teorías de cambio de las redes apoyadas por el OSI-LAP. Los explicaré en seguida después de presentar las seis teorías de cambio.

MISIÓN DE LA COALICIÓN SOBRE SEGURIDAD CIUDADANA Y DERECHOS HUMANOS PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

¿Qué es el propósito, la razón de ser, de la red?

Fortalecer la articulación de una coalición de organizaciones de la sociedad civil en la América Latina y el Caribe con capacidad para incidir desde una perspectiva de promoción de los derechos humanos en las políticas de seguridad ciudadana de la región.



PREMISAS O SUPUESTOS

¿Cuáles son las lógicas que emplea la red para explicar que si se hace A, B y C resultará en X, Y y Z?

- El análisis de las políticas gubernamentales en materia de seguridad ciudadana, a la luz del respeto a los derechos humanos, mostrará que aquellos son una condición de eficiencia de las políticas en materia de seguridad y no un obstáculo para sus objetivos, mostrando las falencias que en la práctica e ineficacia de las respuestas autoritarias.
- Organizaciones de la sociedad civil, por medio del diálogo y mediante propuestas incidirán en los órganos gubernamentales nacionales e intergubernamentales y regionales para lograr:
 - su intervención en las discusiones ante el problema de la inseguridad
 - el problema que plantean las distintas respuestas estatales a la inseguridad
 - que las discusiones se den en el marco del fortalecimiento de la institucionalidad democrática y del respeto por los derechos humanos
- Del diálogo se desarrollarán estándares mínimos para el desarrollo de políticas en materia de seguridad aprovechando para ello, a la CIDH y a los órganos políticos de la OEA.
- Acción conjunta de organizaciones de la sociedad civil capitalizará y afianzará las experiencias previas de intercambio entre organizaciones de la sociedad civil americanas y servirá de punto de inicio de un grupo de consenso regional en temas de seguridad desde una perspectiva democrática y respetuosa de los derechos humanos.



RESULTADOS

¿En cuáles alcances aspira influir la red para el cumplimiento de su misión? ¿Cuáles cambios esperan en el comportamiento, relaciones, actividades, políticas o prácticas de las personas, grupos, organizaciones e instituciones en que la Coalición intenta influir?

- * Organismos regionales y sub-regionales apoyarán un documento de estándares regionales sobre seguridad. (Ej. ley modelo de seguridad regional, código de ética, principios básicos, etc.)
- * La CIDH presentará su estudio hemisférico sobre seguridad ciudadana y derechos humanos, el cual contiene los criterios de organizaciones sociales del hemisferio.
- * La Secretaria General de la OEA fortalecerá su perspectiva sobre derechos humanos con insumos del estudio hemisférico sobre seguridad ciudadana y derechos humanos de la CIDH.



ACTORES SOCIALES META

¿En quiénes aspira influir la red? ¿A quiénes aplica sus estrategias?

- Organizaciones miembros de la Coalición
- El sistema interamericano de derechos humanos
- Organización de estados americanos (OEA)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Espacios subregionales por ejemplo el Mercosur .



ESTRATEGIAS

¿Qué y cómo hace la red para lograr los resultados que persigue?

- Fortalecer una coalición regional de organizaciones sociales con capacidad de generar nuevas estrategias de incidencia en las políticas de seguridad ciudadana desarrollados por los gobiernos y organismos intergubernamentales de la región.
- Fortalecer las políticas democráticas de seguridad de la región robusteciéndolas con una nueva perspectiva específica de derechos humanos y al mismo tiempo fortalecer las acciones de derechos humanos con abordajes innovadores en materia de seguridad.
- Acompañar el proceso de presentación y difusión estratégica del informe producido por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), sobre seguridad ciudadana y derecho humanos.
- Difundir estratégicamente el informe de sobre seguridad ciudadana y derechos humanos en los países de la región para incidir en sus políticas.
- Incidir en el proceso iniciado por la Secretaria General de la OEA para fortalecer los espacios en que el tema de la seguridad ciudadana y acompañar y reforzar el proceso utilizando el informe de seguridad ciudadana de creado por la CIDH.

MISIÓN DE TRANSPARENCIA INTERNACIONAL EN AMÉRICA LATINA (TILAC)

¿Qué es el propósito, la razón de ser, de la red?

Aumentar - a través de un esfuerzo colectivo entre gobiernos, sector privado y sociedad civil - la transparencia y la rendición de cuentas de los sistemas políticos y administrativos en los países de América Latina a fin de disminuir la desigualdad económica y social, mejorar la calidad de las políticas públicas, y fortalecer la legitimidad de las instituciones democráticas



PREMISAS O SUPUESTOS

¿Cuáles son las lógicas que emplea la red para explicar que si se hace A, B y C resultará en X, Y y Z?

- Cuando aumentan la transparencia en el uso de los bienes públicos y en la toma de decisiones públicas y cuando se ejercita una adecuada rendición de cuentas de parte de las autoridades, mejorará la **calidad de vida de los ciudadanos** de una determinada sociedad, particularmente entre aquellos grupos más vulnerables.
- Cuando los ciudadanos tomen mayor conciencia de los costos monetarios y del daño que sufren las **instituciones democráticas** de su país a partir de la existencia de decisiones de política opacas y del uso de recursos públicos de manera discrecional, demandarán que las autoridades cambien su actitud y que rindan cuentas sobre su comportamiento.
- Cuando los gobiernos le dan importancia a los **tratados internacionales** a los cuales se adhieren y dedican tiempo y recursos a su implementación, ya sea por voluntad política de los dirigentes políticos o por presión externa de actores sociales, estos serán vehículos de cambio.
- Ante un fenómeno complejo y multidimensional como es la corrupción, el **aprendizaje colectivo** a través del intercambio de experiencia y conocimiento generará una masa crítica mejor equipada para enfrentar los retos que plantea reducirla.
- Cuando las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a reducir la corrupción fortalezcan sus **estructuras de gobierno y capacidades técnicas**, serán más legítimas ante sus interlocutores en el estado, el sector público y la ciudadanía, lo cual les permitirá avanzar más rápido y con mayor eficiencia en el logro de su misión.



RESULTADOS

¿En cuáles alcances aspira influir la red para el cumplimiento de su misión? ¿Cuáles cambios esperan en el comportamiento, relaciones, actividades, políticas o prácticas de las personas, grupos, organizaciones e instituciones en que TILAC intenta influir?

- * Los gobiernos nacionales y sub-nacionales y las instituciones que son parte de los sistemas políticos de los países de América Latina practicarán la rendición de cuentas y toman decisiones de manera transparente y responsable hacia el ciudadano.
- * La sociedad civil latinoamericana y el sector empresarial demandarán de sus autoridades transparencia y rendición de cuentas y se sumarán a esta tarea de manera activa, reconociendo que son parte del problema y de la solución, y no un espectador pasivo.
- * Los gobiernos latinoamericanos aplicarán los tratados y convenciones internacionales a los cuales se adhieren de manera efectiva.
- * Periodistas, jóvenes, empresarios y diversas organizaciones de la sociedad civil en América Latina conocerán y utilizarán más herramientas para promover sistemas políticos más transparentes y para promover otras agendas clave para la región como es la protección de derechos humanos, disminución de la equidad y la pobreza, y la seguridad, entre otras.
- * Transparencia International y sus capítulos nacionales analizarán y aprenderán de sus actividades y reforzarán su enfoque de incidencia aprovechando el conocimiento generado por sus propios miembros y el de otros actores sociales.



ACTORES SOCIALES META

¿En quiénes aspira influir la red? ¿A quiénes aplica sus estrategias?

- Gobiernos latinoamericanos
- Las sociedades civiles latinoamericanas
- Periodistas, jóvenes, empresarios y diversas organizaciones de la sociedad civil en América Latina
- Transparencia International y sus capítulos nacionales



ESTRATEGIAS

¿Qué y cómo hace la red para lograr los resultados que persigue?

- Promover, facilitar y en ocasiones tomar el liderazgo en alianzas que vinculan actores de la sociedad civil, el sector público y el sector empresarial con objetivos y aspiraciones comunes o complementarias.
- Generar opinión pública favorable a la lucha contra la corrupción, a través de la producción y diseminación de información y produce herramientas que buscan generar cambio.
- Fortalecer la capacidad técnica y operativa de las organizaciones de la sociedad civil que la conforman en áreas clave para fortalecer las democracias en la región en temas como: partidos políticos, campañas electorales, parlamentos, compras públicas, acceso a la información pública y captura del estado.
- Vincular el tema corrupción con otras agendas de desarrollo para crear sinergias de trabajo en áreas prioritarias como inequidad y la pobreza
- Impulsar el conocimiento y adhesión de sus gobiernos a los compromisos internacionales anticorrupción, fomenta su aplicación efectiva y empodera a la ciudadanía para que los utilice como vía para exigir mayor transparencia en el ejercicio del poder público y rendición de cuentas.
- Maximizar el uso de recursos y promueve el incremento de capacidades para identificar, capturar, procesar y compartir el conocimiento que generan los miembros de la red y otros actores externos trabajando en temas afines.
- Trabajar para fortalecer las estructuras de gobierno y de rendición de cuentas, las estrategias de comunicación e incidencia, de sostenibilidad financiera y los sistemas de monitoreo y medición de impacto del trabajo de sus organizaciones miembro,

MISIÓN DE LA ALIANZA REGIONAL POR LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN E INFORMACIÓN

¿Qué es el propósito, la razón de ser, de la red?

Promover el ejercicio de la libertad de expresión y acceso a información en América Latina teniendo en cuenta los marcos regulatorios y los procesos de implementación a través del fortalecimiento y apoyo de las organizaciones miembros de alianza regional, sirviendo como:

- * Un mecanismo de interlocución entre la sociedad civil, los organismos internacionales y los gobiernos nacionales sobre temas relacionados con a la libertad de expresión y acceso a la información pública
- * Un foro de la sociedad civil para debatir logros y obstáculos en cuanto a la libertad de expresión y acceso a la información pública.
- * Una plataforma para analizar experiencias exitosas y lecciones aprendidas entre ONGs y desarrollar estrategias comunes de presión política y estrategias de sensibilización.
- * Una voz regional para los representantes de la sociedad civil (abogados, académicos, periodistas, medios, funcionarios) trabajando y empujando cambios en la libertad de expresión y en cuestiones de información.



PREMISAS O SUPUESTOS

¿Cuáles son las lógicas que emplea la red para explicar que si se hace A, B y C resultará en X, Y y Z?

- Aumentar la conciencia pública sobre cuestiones de libertad de expresión y acceso a la información a través de la incidencia en el poder político logrará la promoción de leyes, sus reformas y reglamentos sobre el tema.
- Mejorar la capacidad técnica de organizaciones y coaliciones no gubernamentales activos a nivel nacional y local en el campo del acceso a la información permitirá la participación en el proceso de promoción y el logro de la mejora del acceso a la información y el fortalecimiento de los derechos relacionados con la libertad de expresión.
- La cooperación horizontal entre organizaciones para fortalecer sus relaciones al máximo, y aumentar su capacidad de incidencia sobre los poderes políticos y la comunicación, construirá la capacidad de los movimientos en cada país.



RESULTADOS

¿En cuáles alcances aspira influir la red para el cumplimiento de su misión? ¿Cuáles cambios esperan en el comportamiento, relaciones, actividades, políticas o prácticas de las personas, grupos, organizaciones e instituciones en que la Alianza Regional intenta influir?

- En El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá, la República Dominicana, México, Perú, Chile, Argentina, Costa Rica y los EU:
- * Las legislaturas promulgarán leyes o sus reformas en materia de acceso a la información, las regulaciones de medios y temas de libertad de prensa.
 - * Los poderes ejecutivos implementarán políticas públicas para mejorar el acceso a la información adecuadas a los estándares internacionales.
 - * Los poderes judiciales dictaminarán a favor del acceso a la información y protegerá el ejercicio del derecho de la libertad de prensa.
 - * Los medios de comunicación cubrirán profesionalmente como noticia la promoción de acciones en defensa de la libertad de expresión y el acceso a la información.



ACTORES SOCIALES META

¿En quiénes aspira influir la red? ¿A quiénes aplica sus estrategias?

- Los miembros de la Alianza
- Representantes de la sociedad civil – Abogados, académicos, periodistas, activistas, medios, gremios de periodistas, funcionarios públicos
- La OEA, el BID y Banco Mundial
- Gobiernos nacionales de El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá, la República Dominicana, México, Perú, Chile, Argentina, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Uruguay y los EUA.



ESTRATEGIAS

¿Qué y cómo hace la red para lograr los resultados que persigue?

- A. Estudios** – Generar/recolectar conocimiento relevante sobre los nuevos desafíos regionales y lanzar propuestas específicas de acción en torno a objetivos de intervención y medios idóneos de incidencia (ej, reforma legal, litigio, comunicacional).
- B. Incidencia Estratégica** – Llevar a cabo intervenciones – declaraciones públicas, cartas abiertas, reuniones de miembros de la Alianza Regional, comentar y elaborar documentos para participar en foros de discusión y en espacios de organismos internacionales como la OEA, enviar observadores a instancias como el BID – para eliminar/reducir barreras estructurales para la Libertad de Expresión y el Acceso a la Información, favoreciendo la acción cooperativa y buscando el alto impacto de estas acciones.
- C. Cooperación Horizontal** – Promover la cooperación horizontal entre las organizaciones, sea a nivel bilateral o multilateral, especialmente en:
- * Capacitación institucional
 - * Cátedra Interamericana de Derecho de la Información
 - * Transferencia técnica.
 - * Asistencia Técnica en Incidencia estratégica
 - * Campañas de sensibilización
 - * Litigio estratégico
 - * Reuniones Anuales de la Alianza Regional

MISIÓN DE LA RED LATINOAMERICANA DE POLICÍAS Y SOCIEDAD CIVIL
¿Qué es el propósito, la razón de ser, de la red?

Establecer un espacio permanente, interdisciplinario e interinstitucional, que viabilice el diálogo y la colaboración entre los diferentes actores en el área de seguridad pública en América Latina para fortalecer y aportar iniciativas concretas a los debates sobre la Reforma del Sector de Seguridad en la región.



PREMISAS O SUPUESTOS

¿Cuáles son las lógicas que emplea la red para explicar que si se hace A, B y C resultará en X, Y y Z?

- Construir canales de diálogo y cooperación entre los miembros de las fuerzas policiales y los miembros de la sociedad civil e investigadores del área, llevará a la concreción de acciones de reforma del sector de seguridad en los países miembros de la Red.
- Desarrollar los mecanismos necesarios para que estos actores puedan ejercer influencia en las agendas nacionales y regionales de seguridad pública, establecerá canales directos de diálogo con los operadores y generará conocimiento en materias de seguridad pública.
- Capacitar y empoderar oficiales de policía que se encontrarán en posiciones claves de comando dentro de un par de años, les permitirán ser parte de activa de la reforma de la policía.
- Aumentar y perfeccionar la participación de los integrantes de las instituciones de seguridad pública en discusiones sobre reforma de la policía, llevará a una mejora del diálogo interinstitucional y a la adopción de medidas integradas sobre reforma del sector de seguridad.
- Legitimar la existencia de movimientos de reforma dentro de las instituciones de seguridad pública, a partir del involucramiento y el diálogo con actores de la sociedad civil como ONG o los medios de comunicación, fortalecerá los debates sobre seguridad en la región.



RESULTADOS

¿En cuáles alcances aspira influir la red para el cumplimiento de su misión? ¿Cuáles cambios esperan en el comportamiento, relaciones, actividades, políticas o prácticas de las personas, grupos, organizaciones e instituciones en que Red intenta influir?

- Instituciones policiales en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, El Salvador, México, Nicaragua, Perú y Venezuela nombrarán a miembros de la Red a cargos medios.
- Los miembros de la red en cargos medios en instituciones policiales levantarán el debate sobre reforma y servirán como multiplicadores de este trabajo en sus corporaciones.
 - Las organizaciones de la sociedad civil fortalecerán su diálogo y actividades sobre la reforma del sector de seguridad incluyendo el punto de vista de los policías.
 - Los medios de comunicación y, a través de ellos, la sociedad civil en general constatarán e informarán sobre un cambio en las prácticas y saberes policiales en los países en los que la Red actúa.



ACTORES SOCIALES META

¿En quiénes aspira influir la red? ¿A quiénes aplica sus estrategias?

- Miembros actuales de la red – oficiales de policía, organizaciones de la sociedad civil, investigadores, operadores de seguridad pública a nivel local o nacional y organizaciones intergubernamentales..
- Instituciones policiales de la región.
- Organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación y de gobierno comprometidas con la reforma del sector de seguridad.



ESTRATEGIAS

¿Qué y cómo hace la red para lograr los resultados que persigue?

- Realizar cursos de capacitación para el Desarrollo Institucional Policial a los agentes encargados de hacer cumplir la ley de los 10 países miembros de la Red con la participación de las ONG y otros actores claves potenciando las experiencias y saberes policiales.
- Invitar actores claves gubernamentales, de las corporaciones policiales y de la sociedad civil a integrarse en la Red para mejorar su representatividad y el nivel de los debates en las diferentes actividades.
- Crear un sitio Web para facilitar la el intercambio de información y el trabajo de los miembros de la Red.
- Realizar un programa de viaje de estudios para los policías miembros de la Red para compartir experiencias.
- Realizar investigaciones participativas comparativas sobre temas analizados como prioritarios en los debates sobre reforma del sector de seguridad que ayuden a establecer una 'hoja de ruta' en el trabajo de la Red.
- Organizar anualmente una reunión anual de los miembros de la Red sobre los temas trabajados durante el año para garantizar la continuidad del programa y para evaluar sus resultados.

MISIÓN DE CONSORCIO GLOBAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA SEGURIDAD (GCST)

¿Qué es el propósito, la razón de ser, de la red?

Promover y fortalecer el debate actual y el desarrollo de políticas públicas en materia de seguridad mediante la cooperación y el intercambio interregional "sur-sur" y "norte-sur", con el fin de impulsar un cambio en la comprensión y la forma de abordar la seguridad y abrir espacios para incorporar la voz de nuevos actores.



PREMISAS O SUPUESTOS

¿Cuáles son las lógicas que emplea la red para explicar que si se hace A, B y C resultará en X, Y y Z?

- En un contexto caracterizado por la globalización, la interdependencia y la desigualdad, el diálogo interregional fomentará nuevas ideas y respuestas de política pública frente a la demanda de las sociedades en materia de seguridad.
- La inclusión de nuevas voces en los grupos de trabajo regional llevará a reflexionar y replantear el quehacer de agentes públicos involucrados en las temáticas.
- La promoción de jóvenes profesionales para desarrollar investigaciones en materia de seguridad facilitará el acceso a debates y reflexiones novedosas en la temática.
- Los talleres de trabajo regional permitirán que diversos actores (investigadores-activistas y agentes públicos) formen una *comunidad de aprendizaje* cuyas lecciones se replicarán a través de su propio quehacer y del vínculo y acciones conjuntas que se generen a partir de esta primera experiencia.
- La difusión permanente de las actividades, estudios y documentos de trabajo de los diversos socios y miembros del Consorcio Global permitirán el intercambio de miradas y reflexiones en torno a diferentes modalidades de intervención y ejecución de programas de seguridad según cada contexto particular.
- El análisis comparado entre regiones del globo permitirá abrir perspectivas de nuevas áreas de cooperación entre diversos tipos de organismos e instituciones locales y regionales. Especialmente se espera abrir nuevas perspectivas de cooperación sur-sur (América latina, África y el sud este asiático).
- El proceso de intercambio de perspectivas, análisis conjuntos y nuevos vínculos entre actores e instituciones incidirá en el desarrollo de nuevos procesos de transferencia técnica en el nivel internacional (no previstos) y el diseño de nuevos mecanismos de cooperación internacional.



ACTORES SOCIALES META

¿En quiénes aspira influir la red? ¿A quiénes aplica sus estrategias?

- Agentes Públicos (políticos y técnicos)
- Investigadores y académicos
- Representantes de la sociedad civil (activistas, ONGs, fundaciones y encargados de programas sociales, medios de comunicación)
- Agentes de la cooperación internacional (donantes, agencias bilaterales, multilaterales, organismos internacionales).

ESTRATEGIAS

¿Qué y cómo hace la red para lograr los resultados que persigue?

- Promover la inclusión de nuevos actores, tradicionalmente excluidos, en el debate y análisis de las políticas de seguridad. Esto, a través del desarrollo de investigaciones por parte de jóvenes profesionales y académicos; de la publicación de sus estudios y reflexiones; y del desarrollo de grupos regionales de debate que abordan diversos temas.
- Visibilizar y difundir a nivel internacional iniciativas, estudios y experiencias ya existentes en materia de prevención de conflictos y seguridad. Esto a través de la publicación trimestral de un boletín digital, del desarrollo y promoción de la página web y de la publicación de todos los documentos elaborados en el marco del proyecto.
- Generar nuevas perspectivas y respuestas frente a los desafíos existentes en la materia, mediante el involucramiento de nuevos actores sociales y ciudadanos. Estas perspectivas se plasman en documentos de política pública y documentos de trabajo que están a cargo de los miembros de los grupos regionales de trabajo. También es sustantivo el aporte de los investigadores jóvenes becados por el Consorcio Global.
- Fomentar el intercambio de ideas y diálogos relativos a las políticas de seguridad mediante el intercambio de experiencia y de conocimiento en la materia, especialmente en los grupos regionales de trabajo, el desarrollo de actividades que realizan los socios y miembros del proyecto en sus propios quehaceres institucionales y el involucramiento de diferentes tipos de actores en todas las actividades del Consorcio (agentes públicos, agentes internacionales, académicos y activistas).
- Identificar y elaborar nuevas tendencias, respuestas y soluciones a dilemas y problemáticas en la materia. Es tarea principal de los grupos de trabajo analizar los desafíos que enfrentan tanto las políticas públicas en el nivel nacional y regional como también identificar los desafíos que enfrentan los procesos de transferencia técnica y de cooperación sur-sur y norte-sur. Ello abordando especialmente los marcos institucionales, recursos humanos locales, recursos financieros y variables de carácter social y cultural.

MISIÓN DE LA RED DE SEGURIDAD Y DEFENSA DE AMÉRICA LATINA (RESDAL)

¿Qué es el propósito, la razón de ser, de la red?

Promover la institucionalización de las funciones estatales de seguridad y defensa en el marco de la democracia en América Latina mediante el fortalecimiento de las capacidades civiles.



PREMISAS O SUPUESTOS

¿Cuáles son las lógicas que emplea la red para explicar que si se hace A, B y C resultará en X, Y y Z?

- El conocimiento, la investigación y la acción por parte de la sociedad civil y la comunidad académica en cuestiones de defensa, irán rompiendo con la autonomía militar característica de América Latina, fortaleciendo el control civil y la conducción política del área necesarias para consolidar las democracias en la región.
- La investigación sobre temas velados y poco analizados, como la justicia o la formación militar, permitirá avanzar en el camino de las reformas pendientes.
- Fortalecer las capacidades de los actores e instituciones del área de seguridad pública, evitará la securitización de las fuerzas armadas y militarización de la seguridad, tendencia que afecta al propio estado de derecho, la protección a los derechos humanos y la consolidación democrática.
- Contar con información sistematizada y analizada, resulta central a la hora de la toma de decisiones.
- Ante la sensación de desconfianza reinante, promover la difusión de información como herramienta de transparencia es vital para el fortalecimiento de la paz y la democracia.
- La participación de la sociedad civil en espacios hemisféricos de diálogo aumenta los esfuerzos para la construcción de confianza mutua entre Estados.
- La inserción de las nuevas generaciones en los escenarios políticos y/o académicos resulta fundamental para la construcción de nuevas instituciones democráticas, con las cuales ellos mismos tendrán que lidiar o conducir en un futuro.
- La adopción de una perspectiva de género en el sector defensa y seguridad en la región, generará una verdadera inclusión de la mujer en las instituciones militares y policiales, en el escenario internacional a través de las operaciones de paz, y en la toma de decisiones, colaborando a la consolidación de nuestras democracias.



RESULTADOS

¿En cuáles alcances aspira influir la red para el cumplimiento de su misión? ¿Cuáles cambios esperan en el comportamiento, relaciones, actividades, políticas o prácticas de las personas, grupos, organizaciones e instituciones en que RESDAL intenta influir?

- * Nuevas prácticas democráticas en las instituciones estatales vinculadas al área de seguridad y defensa.
- * Transparencia en el sector público.
- * Implementación de las reformas pendientes en materia de seguridad y defensa, por parte de todas las áreas del Estado.
- * Mayor capacidad de las instituciones de seguridad pública para responder a los desafíos actuales, respetando el estado de derecho.
- * Mayor apego a los valores democráticos en los institutos armados y de seguridad, y el personal de las fuerzas.
- * Incorporación de una perspectiva de género en la agenda regional.
- * Instituciones académicas con mayor capacitación en materia de seguridad y defensa para la construcción de pensamiento.
- * Organizaciones de la sociedad civil con nuevas herramientas para su trabajo e incidencia.
- * Nuevas generaciones con mayor formación en el campo de la seguridad y defensa e insertadas en los espacios de debate y decisión.
- * Aumento de la participación e incidencia de la sociedad civil en los diversos mecanismos multilaterales de diálogo.
- * Mayor confianza, cooperación e integración a nivel hemisférico, regional y subregional.



ACTORES SOCIALES META

¿En quiénes aspira influir la red? ¿A quiénes aplica sus estrategias?

- Comunidad académica.
- Organizaciones de la sociedad civil.
- Jóvenes profesionales.
- Ministerios de Defensa.
- Ministerios de Seguridad/Gobierno.
- Funcionarios de gobierno de instituciones estatales vinculadas al área de seguridad y defensa.
- Instituciones estatales del área de mujer.
- Institutos armados.
- Institutos policiales.
- Miembros de las fuerzas armadas y de seguridad.
- Parlamentos y comisiones de defensa.
- Conferencias de Ministros de Defensa de las Américas.
- Organismos internacionales y regionales.



ESTRATEGIAS

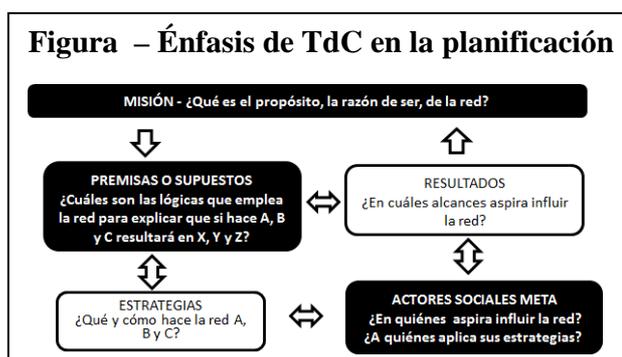
¿Qué y cómo hace la red para lograr los resultados que persigue?

- Consolidar una fuente regional de datos, el Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina, que colabore en el proceso de construcción de instituciones y en la transparencia de la política pública de defensa.
- Mantenimiento y actualización permanente de un website, como recurso de información de libre acceso, centralizado y confiable, y disposición de contactos.
- Profundizar el análisis para la reforma de las organizaciones militares, abordando la cuestión de la formación de los futuros oficiales de las fuerzas armadas de América Latina, abriendo este tema, hasta hoy cerrado a la comunidad académica y muy poco conocido por la comunidad política.
- Abordar la problemática institucional de la seguridad pública y sus vínculos con la tendencia actual a incluir fuerzas militares para atender sus desafíos, a través de la recolección y análisis de datos sobre las instituciones de la seguridad en la realidad latinoamericana.
- Fomentar la adopción de una perspectiva de género en el área de seguridad y defensa a través de la producción de datos sobre la participación (o desafíos para la inclusión) de la mujer en las instituciones militares y policiales, y en operaciones de paz, generando a su vez de espacios de debate.
- Fortalecer la incidencia de las nuevas generaciones de jóvenes profesionales y promover su inserción en los espacios de investigación, debate y decisión dedicados a la seguridad y la defensa en América Latina.
- Aportar desde la sociedad civil a los espacios hemisféricos de diálogo para la construcción de la confianza en la región, participando principalmente en el proceso de las Conferencias de Ministros de Defensa de las Américas.
- Comunicación constante y trabajo conjunto entre expertos, académicos, instituciones oficiales, miembros de las Fuerzas, políticos y *practitioners* potenciando la acción y posibilidades de cambio.
- A fin de sostener su acción, fortalecer la institucionalización de la Red a través de la renovación periódica de autoridades, la permanente comunicación entre sus miembros a través de la lista electrónica, la participación de sus miembros en diversos seminarios académicos internacionales y eventos multilaterales, el perfeccionamiento de los investigadores de la Secretaría Ejecutiva, la vinculación con nuevos actores y la búsqueda de nuevos proyectos y donantes.

Uso Potencial de Teorías de Cambio

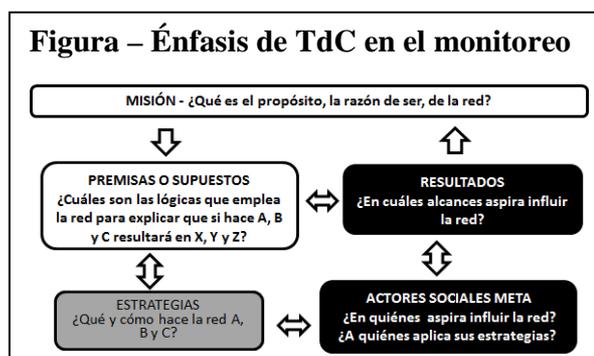
Planificación: La teoría de cambio puede servir como el plan estratégico de una red siempre y cuando se puede contestar satisfactoriamente estas preguntas:

- ¿Corresponden las premisas, estrategias, y resultados con la misión de la red?
- ¿En qué medida hay *coherencia* entre las premisas y las estrategias? O sea, ¿corresponde lo que cada red propone hacer con un razonamiento sobre el por qué?
- ¿En qué medida *corresponden* los actores sociales meta con las estrategias y el potencial de la red de efectivamente influir en ellos?
- ¿Prometen ser las estrategias las vías más eficientes y efectivas de influir en los actores sociales y lograr los resultados pretendidos?



Además, hay que considerar el peso relativo de los cinco componentes en la teoría de cambio para una red. No sólo cada uno influye en el otro sino dependiendo de las circunstancias de la red y el medio en que se desenvuelve, unos componentes pueden ser más importantes que otros. En situaciones complejas, por ejemplo, donde no se puede predefinir lo que se pretende lograr y a veces tampoco con mucho detalle lo que se va a hacer, los componentes de **misión, premisas y actores sociales meta** son más importantes que resultados y estrategias.

Monitoreo: Seguiré el ejemplo para redes de cambio social o “abogacía” como las que OSI-LAP apoya. Su quehacer se desenvuelve en situaciones complejas en las cuales las relaciones de causa y efecto son desconocidas hasta que emerjan los resultados. En esta situación, es importante monitorear sistemática y periódicamente más que nada a los actores sociales en quienes se quería influir para identificar los cambios reales en ellos y luego poder determinar cuáles estrategias aportaron a esos cambios.



Evaluación: Es conveniente combinar con el monitoreo la evaluación “formativa”, cuyo propósito es entender lo logrado en el camino para mejorar el desempeño y potenciar el logro de nuevos alcances. O sea, sabiendo en quiénes se ha influido, con cuáles resultados y por medio de qué estrategias, se puede modificar el plan de acción para los meses o el año venidero.

Así, en el momento de evaluación “sumativa”, usualmente a los 3 ó 5 años al financiar un ciclo de financiamiento, cuando se quiere hacer juicios de valor final sobre la teoría de cambio y su

potencial de réplica, se tendrá un patrón de alcances y una historia de aplicación y modificación de la teoría.

Conclusión

Entonces, en base a las teorías de cambio, ¿cómo responde a la primera sub pregunta? – ¿En qué medida las siete redes apoyadas por el OSI trabajan, explícita o implícitamente con teorías de cambio que explican por qué existen y qué aspiran lograr? En mi revisión de la documentación de las seis redes no encontré referencia a “teoría de cambio” y tampoco ninguno de sus dirigentes informó estar usando una teoría de cambio. Sin embargo, todos los dirigentes pudieron formular teorías de cambio evidenciando que implícitamente están en uso los cinco conceptos de la teoría.

Valor Agregado de Cinco Redes

Para enfocar la primera pregunta del estudio comparativo, diseñamos una encuesta para cada una de las seis redes. Noventa y un miembros de cinco redes¹⁴ dieron su opinión sobre ocho afirmaciones positivas que abarcan lo que sería el valor agregado de una red internacional.

El número de respondientes por red varió considerablemente – de 4, 7, 16, 19 a 45 miembros –, lo cual refleja los diferentes tamaños de las redes así como la decisión de su dirigente o dirigentes sobre a quién invitar a contestar. En vista de que ofrecimos confidencialidad a todos los respondientes, y de las redes mismas, estoy limitado en cuanto a la presentación de la información.¹⁵ Sin embargo, cada red recibirá su encuesta con sólo ligeros cambios editoriales para preservar la confidencialidad de los respondientes.

Al leer los resultados de la encuesta, busqué i) patrones en las respuestas y ii) ideas o perspectivas que aunque sean de una sola persona iluminan las respuestas cuantitativas. En todo caso, en conjunto los respondientes para las cinco redes son un grupo de personas a) representativas de los niveles de dirección y de membrecía de las cinco redes, con b) una mezcla de tiempo de vinculación con estas redes y a la vez c) representativo de los países latinoamericanos con la excepción de Cuba (véase **Tabla : Perfil de respondientes a la encuesta sobre Desempeño y Valor Agregado**).

¹⁴ La red que no contestó fue la Coalición sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos.

¹⁵ La pauta estadística para asegurar confidencialidad es no desagregar en cantidades menores de 10. Así, por ejemplo, presentara los detalles para las redes, probablemente se podría identificar por lo menos a las dos redes con 4 y 7 respondientes y posiblemente a todas las cinco.

Tabla : Perfil de respondientes a la encuesta sobre Desempeño y Valor Agregado (No todos contestaron cada pregunta)¹⁶

Rol dentro de la red (podían contestar más que uno)	#
Dirección - Miembro de la Junta Directiva	8
Secretariado - Miembro de la Secretaría Ejecutiva: secretaria, coordinador, investigador o asistente	7
Membrecía - Miembro asociado	69
Otro*	10

Tiempo de relación con la red	#
Menos de un año	13
Más de 1 año y menos de 3 años	20
Más de tres años	56

*ANP (gremio periodístico), 1; ex-miembro junta directiva, 1; funcionario de la ONU, 1; investigador asistente, 1; IPLEX (: Instituto de Prensa y Libertad de Expresión), 1; miembro fundador 2; pasantes 4

Países representados

Argentina	13
Bolivia	2
Brasil	9
Chile	6
Colombia	3
Costa Rica	2
Cuba	0
Ecuador	2

El Salvador	4
Guatemala	6
Haití	1
Honduras	2
México	5
Nicaragua	3
Panamá	1
Paraguay	1

Perú	6
República Dominicana	4
Uruguay	5
Venezuela	4
Otro:	10
España	1
EEUU	8
Holanda	1

Los resultados demuestran fuertes opiniones a favor y en contra de las ocho dimensiones de valor agregado, que se presentan ya en orden de prioridad según los respondientes en la **Tabla .**

¹⁶ Es importante reconocer que esta encuesta, por riguroso que intentamos ser en el diseño, piloteo, administración y procesamiento de datos, no es una investigación científica. Por ejemplo, al revisar el borrador de este informe, Alejandro Salas de Transparencia Internacional señaló:

“¿Se supone que la Dirección soy yo? Lo pregunto porque la oficina de Transparencia Internacional en Berlín es la Secretaría de todo el movimiento global, y me imagino que eso es lo que entienden los capítulos por Secretaría. Mientras que el concepto de Dirección puede ser más ambiguo para ellos, pues yo pensaría que la dirección soy yo (o yo y todo el departamento regional de las Américas). No sé si para ellos fue claro a que se referían al hablar de Secretaría y que al hablar de Dirección.”

O sea, no sabemos a ciencia cierta si cada uno de los informantes entendió lo mismo por las preguntas planteadas. Sin embargo, aunque invitamos a los informantes a comunicarse conmigo si tuvieran pregunta, no recibí pregunta alguna. Por ende, me parece válido asumir que en general la mayoría de los informantes entendieron el sentir de las preguntas.

Tabla : Dimensiones de valor agregado, en orden de importancia según 91 miembros de cinco redes (Ver también Anexo .)

Dimensiones de valor agregado deseables (En orden de mayor a menor importancia para el conjunto de redes)	Redes Importancia relativa (en base al promedio para las 5 redes)					
	Promedio*	A	B	C	D	E
Fomentar el intercambio y acceso al conocimiento de los integrantes de la red de tal forma que se añade valor tanto a su trabajo como a su participación en la red.	2.82	2.8	2.9	2.8	2.5	2.5
Fortalecer la capacidad de incidencia de los integrantes de la red.	2.60	2.5	2.7	2.5	2.6	2.3
Influir en cambios de comportamiento, relacionamiento, acciones – en las políticas y prácticas – de otros actores sociales que sin el aporte de la red no hubieran sido tan significativos.	2.46	2.3	2.6	2.8	2.5	1.5
Desarrollar la capacidad técnica de sus integrantes.	2.41	2.3	2.6	2.8	2.5	2.0
Complementar – no duplicar – las actividades, procesos y generación de bienes y servicios de otras redes.	2.31	2.0	2.6	2.4	2.4	2.3
Trabajar más eficientemente que otras redes.	1.76	1.7	1.9	1.9	2.1	1.8
Aportar recursos financieros a sus integrantes	1.39	0.7	1.9	0.9	1.4	2.0
Dar una imagen y reputación positivas a los integrantes de la red.	1.39	2.1	2.3	2.2	2.3	2.3

* Sobre los siguientes valores: Muy de acuerdo = 3, De acuerdo = 2, Parcialmente de acuerdo = 1, No tengo opinión, En desacuerdo y Considero que no se aplica = 0.

Las dos dimensiones de significativamente menor importancia para el conjunto de respondientes son la red como fuente de financiamiento y de la vinculación a ella dar imagen y status. En el otro extremo está la red como mecanismo para dar acceso a conocimiento e intercambio. Casi tan importante es que la red fortalezca la capacidad de incidencia de sus miembros y muy ligado a esta, el influir en cambios en otros actores sociales.

Después de pedir su opinión, hicimos esta pregunta: *Para los puntos de valor agregado con que está muy de acuerdo, ¿puede brevemente ejemplificar por qué?* Recibimos 49 comentarios (Anexo : Respuestas a las Dos Preguntas Abiertas Sobre Valor Agregado). Muchos de los comentarios simplemente reafirmaban su opinión vertida en las respuestas cerradas de escogencia múltiple, y un número ofrecieron sugerencias sobre como su red podría mejorar su valor agregado.¹⁷ No obstante, varios sí ejemplifican por qué opinaron como opinaron.

Por ejemplo, un respondiente ejemplifica su pleno acuerdo con el punto de valor agregado:

- Fomentar el intercambio y acceso al conocimiento de los integrantes de la red de tal forma que se añade valor tanto a su trabajo como a su participación en la red.

Ejemplo: En la diversidad de organizaciones está el valor agregado, donde los ritmos desparejos de organizaciones se vuelven complementarios ya que no hubo situaciones de competencia sino

¹⁷ Como veremos en la sección sobre el desempeño de las redes, formulamos las preguntas de manera evaluativa para poder potenciarlas y a la vez generar hallazgos que podrían ser útiles para cada red.

de fortalecimiento. Son una oportunidad de intercambio y liderazgo en la región que de otra forma sin la Red les costaría mucho acceder.

Otro ejemplo:

- Fortalecer la capacidad de incidencia de los integrantes de la red.

Ejemplo: Influir en las acciones de los actores sociales me parece fundamental como objetivo de la Red y como resultado deseable, especialmente en los tomadores de decisiones. La Red debe lograr convertirse legítimamente en una fuente de información que ayude a los tomadores de decisiones a tener más elementos e instrumentos de la realidad sobre la que deben actuar, a la hora de aplicar o decidir sobre políticas específicas en estos temas. Este creo que es uno de los puntos fundamentales, para lograr políticas más efectivas en sus objetivos y mejorar así la utilización de recursos que normalmente son escasos...

Y en cuanto a los puntos de valor agregado de menor prioridad para el conjunto de respondientes, para los informantes para quienes sí son de alta prioridad hubo estos ejemplos:

- Aportar recursos financieros a sus integrantes

Ejemplo: La Red ha sido determinante en procesos de asesoría, incidencia, capacitación, intercambio de experiencias y conocimientos. Sería importante complementar estos esfuerzos con apoyo financiero para el desarrollo de proyectos en cada país, ya que las organizaciones nacionales afrontamos diariamente el reto de la obtención de recursos financieros para lograr la ejecución de proyectos y garantizar la sostenibilidad.

- Dar una imagen y reputación positivas a los integrantes de la red.

Ejemplo: El prestigio de la red, representa un aval para lograr avanzar con el respaldo internacional, de conocimiento teórico y empírico de policía. Para la sociedad civil esto le abre puertas y posibilita el desarrollo de proyectos de mayor impacto con la policial de este país. Esto no lo logramos sin la presencia de los policías latinoamericanos que nos han visitado. Eso es cualitativamente de alto impacto, y con frecuencia nos preguntan ¿y cuándo vienen más compañeros de Latinoamérica?

También les preguntamos a los respondientes si hay otro aspecto de valor agregado que consideran igualmente o más importante para su red que estos ocho. Veinte y siete respondientes comentaron aunque la mayoría de sus sugerencias no trataban de puntos de valor agregado adicionales sino de ampliar o profundizar sus juicios sobre los ocho nombrados. Sin embargo, sí hubo tres sugerencias adicionales que, a mi parecer por lo menos, podrían ser candidatos a aspectos adicionales de valor agregado:

- Permitir la apertura de espacios de cooperación con actores clave que de otra forma no se tendría
- Servir de grupo de apoyo

- Tener alta representatividad y diversidad de organizaciones de los países latinoamericanos. Y un respondiente explica el porqué:

El que tenga miembros de tantos países es importante para ganar reputación y prestigio. Ya hemos probado lo positivo del intercambio de conocimientos con nuestros pares de la red. Con el apoyo de los numerosos asociados podemos tener mayor incidencia en nuestros países. Con tanta variedad y conocimientos de miembros, se puede desarrollar mejores técnicas y capacidades; Podemos tener mayor influencia para hacer modificar políticas erradas o atentatorias contra la libertad de expresión y acceso a la información.

Conclusiones

¿Qué nos dice esta evidencia sobre la segunda sub-pregunta del estudio comparativo?: *¿Qué esperan lograr por medio de su red que no podrían lograr con otro tipo de organización? ¿Por qué?* Me parece que son tres conclusiones a que podemos llegar:

1. Los ocho puntos de valor agregado reflejan lo que en menor o mayor grado esperan los miembros de las cinco redes que sea el aporte especial de su red. Sin embargo, hay diferencias sustanciales entre los 91 respondientes y no todos los aspectos de valor agregado tienen la misma importancia para los miembros de una misma red.
2. Además, la especificidad de cada punto de valor agregado varía de una red a otra y antes de aceptarlos para uso o referencia, cada red debiera revisar lo adecuada de cómo están formulados.
3. En la misma línea, pueden haber otros puntos de valor agregado que tendrían prioridad para los miembros de para una o más redes.

4. ¿Cuáles son las dimensiones más importantes en el desempeño saludable de las cinco redes?

En este capítulo, primero complementaré el Capítulo 2 con una presentación del marco conceptual para entender la gestión y desempeño de una red como las que apoya OSI-LAP y segundo, presentaré los hallazgos sobre las funciones más importantes para el desempeño “saludable” de las cinco redes que participaron en este aspecto del estudio comparativo.

La naturaleza especial de la gestión y desempeño de una red de cambio social

Entre 2003 y 2006, mi colega evaluadora Martha Nuñez y yo elaboramos una metodología para la evaluación de una red de cambio social y en 2007 fue publicado un artículo sobre ella.¹⁸ En esa metodología presentamos un marco conceptual (**Figura**) y nuestras sugerencias sobre cómo podría ser adaptado a las necesidades de diferentes redes.

¹⁸ Ricardo Wilson-Grau and Martha Nuñez, “Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach”, *Development in Practice*, abril de 2007.

Figura : Marco conceptual para entender redes internacionales de cambio social

Cualidades	Dimensiones operacionales		
	Propósito político y estrategias	Organización y gestión	Liderazgo y participación
Democracia	56 indicadores genéricos para todos los aspectos de una red que potencialmente se examinarían en una evaluación de su desempeño. Véase Anexo .		
Diversidad			
Dinamismo			
Efectividad			

En lo que llamamos dimensiones operacionales, *propósito político y estrategias* son el equivalente de lo que en otros tipos de organizaciones serían su declaración de misión o en sus objetivos institucionales. Las otras dos dimensiones operacionales no requieren mayor definición salvo decir que en una red el contenido de *organización y gestión* y *liderazgo y participación* es sustancialmente diferente que en una ONG, una empresa o una agencia de gobierno. Estas diferencias se resaltan en sus indicadores correspondientes.

Las cuatro cualidades se refieren a las características orgánicas de redes y requieren de poca explicación ya que fueron abordadas en el Capítulo 2. El entusiasmo y la energía de miembros que participan de manera voluntaria, junto con su anhelo de participación *democrática* y la *diversidad* en ellos da a una red un *dinamismo* que, al igual de las otras dos cualidades, es muy distinta de lo que sería la norma o inclusive aceptable en otros tipos de organización, incluyendo las de su propia membrecía. La *efectividad* de una red gira alrededor de las relaciones entre las organizaciones e individuos que participan en la acción deliberada y la calidad con la que opera la red será una función de la cualidad de la interacción entre sus miembros. Sin embargo, una fuerte relación entre los miembros de una red es necesaria aunque no suficiente para garantizar su efectividad. Dicho de otra manera, las cuatro características se complementan y se refuerzan y un balance entre ellas es necesario para el buen funcionamiento de una red.

Luego, Martha Nuñez y yo identificamos casi cinco docenas de indicadores genéricos que propusimos cubren todos los aspectos de una red que potencialmente se examinarían en una evaluación de su desempeño (Anexo : Quality criteria and operational dimensions of international social change networks). Entre 2003 y 2006, con diferentes colegas evaluadoras, utilicé el marco varias veces y también ha sido utilizado por otros evaluadores.¹⁹ Encontramos que es una forma útil para comprender una red como un todo.

¹⁹ Véanse, por ejemplo:

Bijlmakers, Leon and Laterveer, Leontien, 'Evaluating Global Networks for Social Change –Reflections of the IPHC evaluators', marzo de 2004, disponible por medio de kl.bijlmakers@etcnl.nl or kcrystal@etcnl.nl.

Goyal, Rakhee, 'Towards Women's Empowerment and Institutional Change: A Case Study of the Women's Learning Partnership', agosto de 2007, disponible por medio de rgoyal@learningpartnership.org.

Wuite, Rosemarie, 'What makes the Net Work? – A conceptual network capacity analysis, octubre de 2008, disponible por medio de rosemarie.wuite@niza.nl.

No obstante, una de las limitaciones del marco conceptual es que no aborda en profundidad los aspectos de las operaciones de una red más relevantes para su desempeño – las funciones básicas de una red. Es decir, el funcionamiento de las tres dimensiones operacionales es demasiado general y los 56 indicadores son demasiado extensos. De manera que, he encontrado la necesidad de mirar a la capacidad de una red desde un ángulo más enfocado en funciones de desempeño.

En los últimos años ha habido una diversidad de iniciativas para desarrollar criterios para medir o evaluar el desempeño de redes como las que apoya OSI-LAP. Véanse por ejemplo dos juegos de criterios en el Anexo . Todo para decir que hoy en día encuentro más útil usar menos lentes pero que den una mirada más profunda del desempeño de una red. Como consecuencia, para este estudio comparativo decidimos trabajar con ocho funciones de desempeño comunes a las redes apoyadas por OSI-LAP.

Identificando las funciones de desempeño más importantes para las cinco redes

En base a mi propia experiencia evaluando redes descrita arriba, más una revisión de la literatura actual (Anexo),²⁰ consulté con el equipo OSI-LAP e identificamos y brevemente describimos ocho funciones que nos parecían las más apropiadas para determinar lo que el equipo OSI-LAP consideraría como el desempeño saludable de las redes que apoya. Formulamos para cada una entre cinco y nueve afirmaciones caracterizando el desempeño de cada función. Luego, diseñé en Survey Monkey encuestas para cada red de tal forma que fueran individualizadas pero a la vez comparables.

Entonces, el Consorcio Global para la Transformación de la Seguridad (GCST) y la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL) pilotearon las encuestas. Con esos ensayos modificamos las encuestas y los dirigentes de cinco redes²¹ invitaron a sus miembros a contestar la encuesta, asegurándoles que sus respuestas serían confidenciales. (Véase Anexo .)

Decidimos diseñar la parte sobre desempeño con preguntas evaluativas por dos razones. Primero, juzgar versus opinar es más exigente; requiere más reflexión. O sea, las respuestas son más sopesadas. Segundo, esperábamos, y esperamos, que las respuestas les servirían a las redes para identificar debilidades que podrían trabajar o fortalezas que podrían potenciar. Como tanto la

²⁰ La literatura sobre redes internacionales de cambio social, incidencia, derechos humanos y similares ha experimentado un aumento exponencial en los últimos cinco años, sobre todo en el idioma inglés pero desafortunadamente no tanto en el español (o portugués.) Inclusive, la búsqueda que inicié para información en español fue tan infructuosa y a la vez la en inglés tan prolífera que desistí de invertir más tiempo en la en español.

Por ende, la bibliografía que seleccioné a mediados de 2010 no sólo es parcial pero indudablemente en el momento de lectura de este informe ya habrá nueva información. Por el lado positivo, me consta que en los variados enfoques y perspectivas sobre estas redes, las ocho funciones genéricas que he identificado aparecen en una u otra forma, a veces con nombres distintos o integrados una en la otra. Lo que sí sigue siendo y siempre será una incógnita es cuál juego de funciones es la más apropiada para cada red en un momento dado, una decisión que solo los miembros de esa red pueden tomar.

²¹ Originalmente iban a ser seis redes pero como mencioné arriba, la Coalición sobre Seguridad Ciudadana y Derechos Humanos finalmente no participó en la encuesta.

información del cuestionario como su tabulación son confidenciales, no hay peligro del uso indebido de la información evaluativa.²²

El criterio que usé para determinar cuáles son las dimensiones más importantes en el desempeño saludable de las siete redes es esta: En la medida en que los miembros de una red identifican los aspectos flacos y fuertes en su desempeño de una función, en esa medida la función es importante. Así que, cuando no tienen una opinión o, obviamente, cuando consideran que no se aplica la función a su red, consideramos que es evidencia que esa función no les es importante.

Los hallazgos son que en el sentir colectivo de los 91 respondientes, hay funciones que son significativamente más importantes que otras (**Tabla**). Sin embargo, hay diferencias sustanciales en las opiniones de los miembros de las redes. En general, una red (la E) da importancia distinta a las otras cuatro.

En primer lugar de importancia está la *participación*. Esto es de esperarse en una red internacional ya que su esencia es la interrelación entre los miembros de la red. Es decir, la “red” es del tejido de relaciones entre sus miembros. Sin embargo, entre los miembros pueden haber grandes diferencias de toda índole: motivación, intereses, cantidad y calidad de recursos, y compromiso, entre los más relevantes. Así, la iniciativa que toman unos miembros para ejercer liderazgo suele ser el elemento que potencia la interacción entre los demás. Por ende, me llama la atención que el *liderazgo* no es tan importante como la participación para los miembros de las cinco redes. En mi experiencia, y en la literatura, estas dos funciones suelen ser las más importantes para el éxito de una red internacional.

En cuanto a la *generación de conocimiento y capacitación* y el *manejo de proyectos*, las cinco dan una importancia similar. También en cuanto a la *gestión financiera*, cuatro redes dan poca importancia y una bastante más.

Tabla : Grado de concordancia por redes con la importancia de ocho funciones genéricas de redes internacionales, según 91 miembros de cinco redes.

Ocho Funciones Genéricas	% de miembros de redes					
	Promedio	A	B	C	D	E
Participación – Una red no es la suma de sus partes sino el producto de las interacciones que se dan en ella. Así que, la participación es de suma importancia en una red debido a que sus integrantes son actores autónomos que participan voluntariamente. La llave del éxito es el involucramiento entusiasta de la membrecía. El manejo de relaciones al interior de la red es una de las funciones principales tanto de las instancias de coordinación como de sus propios integrantes.	91	91	95	95	94	78
Comunicación interna y externa – La efectividad de la comunicación	90	92	93	93	97	75

²² Es decir, los nombres de los respondientes no son divulgados y la tabulación por red es anónima; sólo cada red sabe cuáles datos le corresponden. O sea, lo que todas las redes y OSI-LAP ven en este informe es una tabulación comparativa por redes, quienes son identificadas sólo por letras (Red A, Red B, etc.) y, además, los datos se dan en porcentajes (porque con los números absolutos posiblemente se podría identificar a la red a qué se refieren los datos). Sólo le informé a cada red cuál letra le corresponde pero no a quiénes corresponden las otras cuatro.

Ocho Funciones Genéricas	% de miembros de redes					
	Promedio	A	B	C	D	E
interna y externa. Para una red internacional la comunicación es vital para asegurar los mayores frutos de la interacción entre sus integrantes e instancias de coordinación que es la esencia de una red.						
Generación de conocimiento y capacitación – Las funciones de generación de conocimiento y capacitación en una red internacional son centrales para su desarrollo.	83	90	91	92	82	60
Manejo de proyectos – Una función común en una red internacional es el manejo de proyectos muchas veces con financiamiento específicamente destinado a ellos. Esta es una función muy relacionada con la de liderazgo y también bastante distinta a lo que es la gestión, gerencia o manejo de proyectos en una ONG, oficina gubernamental o empresa. Proyectos puntuales y de corta duración de una red permiten predefinir con bastante precisión lo que se quiere lograr y qué hacer para alcanzarlo. Sin embargo, proyectos de mediana o larga duración en la misma red tienden a prestarse mucho menos a la predefinición de lo que se va a hacer y qué se va a lograr. Inclusive, cuando el ámbito de acción son sistemas complejos, abiertos y dinámicos, como en el caso de redes internacionales, la predefinición puede ser contraproducente.	76	76	88	75	71	69
Liderazgo – El liderazgo de una red internacional es una tarea muy distinta a la de liderar una ONG, grupo de base, empresa o agencia de gobierno. La gestión de una red de actores voluntarios y autónomos, más allá de los valores, es democrática de una manera que no sería aceptable en otro tipo de organización. Quienes lideran una red inspiran más que deciden, sirven más que dirigen.	74	78	82	79	71	58
Legitimidad y legalidad – La legitimidad y legalidad de una red como la Alianza Regional se la da el hecho de que opera con el consentimiento general de los actores sociales internos y externos involucrados con la red. La legitimidad y legalidad se basa, en parte, en que la Alianza Regional sea reconocida por operar de acuerdo a normas y procedimientos éticos. Pero también, una red es legítima y legal en la medida en la cual añade valor al quehacer de su membresía, lo cual será enfocado más adelante.	67	67	76	61	67	65
Adaptación a cambios – En la compleja, diversa y dinámica situación en que se encuentra una red internacional, la capacidad de adaptarse a cambios internos y externos es indispensable para su consolidación, crecimiento y efectividad.	62	71	78	52	82	29
Gestión financiera – La gestión financiera es una de las cosas más difíciles de gestionar en una red internacional. Se necesita recaudar y destinar dinero de una manera transparente pero también efectiva.	44	43	79	23	33	44

Después de obtener su opinión sobre las ocho funciones, les hicimos una pregunta abierta. Preguntamos a todos los informantes si hay una o más otras funciones para su red que consideraban tan o más importante que las ocho. En vista de la naturaleza evaluativa de la encuesta sobre estas funciones de desempeño de su red, se entiende que muchas de las 34 respuestas consisten en comentarios más evaluativos que de sugerencias de funciones adicionales. (Véase Anexo : Ejemplo de la carta de invitación y el formulario de alcances

.) No obstante, hubo comentarios que servirían para pulir las definiciones de las ocho funciones. Por ejemplo, la descripción “las funciones de *generación de conocimiento y capacitación* en una red internacional son centrales para su desarrollo” podría especificarse más y mejor con estas sugerencias de los informantes:

- El “permanente envío de material informativo y estudios que se publican”
- El compromiso de dar “acceso a la información pública”
- El esfuerzo de “cualificar el debate, análisis y propuesta en materia de transparencia (y otros temas relacionados) a través de articulaciones de largo plazo con los centros académicos”

En cuanto a funciones adicionales (Véase Anexo : Otras funciones sugeridas para una red internacional), identifiqué dos posibles:

1. **Apoyar a aliados estratégicos** – desde los “diversos organismos civiles y políticos, como a la Conferencia de Ministros de Defensa de las Américas,” hasta el “acompañamiento político institucional de la red a las gestiones de alto nivel en los países de los capítulos” o el apoyo “de posicionamientos que buscan la garantía de transparencia en situaciones que ponen en riesgo la integridad de la institucionalidad pública y privada.”
2. **Promover la “integración entre miembros de America Latina**, que si no fuera por la Red tendrían casi ninguna oportunidad de conocerse e cambiar sus saberes e prácticas.”

Conclusiones

¿Qué nos demuestra los hallazgos en cuanto a las dimensiones más importantes en el desempeño saludable de las cinco redes? Me parece que hay dos conclusiones:

1. Los miembros de las cinco redes afirman que estas seis dimensiones son importantes: participación, comunicación interna y externa, generación de conocimiento y capacitación, manejo de proyectos, y liderazgo y legitimidad y legalidad (en esa orden de importancia). Tres de las cinco redes afirman la importancia de adaptación a cambios pero sólo una la gestión financiera.
2. Sea para OSI-LAP usarlas como funciones genéricas o para cada una de las cinco redes usarlas para sí misma:
 - a. Valdría la pena revisar la descripción de cada función para hacerla más apropiada a redes que tratan la temática de la democracia política o a la temática específica de la red.
 - b. Al revisar la lista genérica, se debe considerar la inclusión de dos funciones adicionales: apoyar a aliados estratégicos y promover la integración entre los miembros.

En la siguiente sección examinaré los hallazgos en cuanto a los cambios en otros actores sociales a los cuales las cinco redes contribuyeron.

5. ¿Cuáles son los resultados de cada red?

En la gestión organizativa hay distintos tipos de resultados, desde la realización de actividades pasando por sus productos, alcances e impacto. O sea, no es que un tipo de resultado sea más importante que otro – sin sus actividades y productos las redes no tendrían alcances, y sin alcances no habría impacto – sino que simplemente son diferentes. En la **Tabla** , presento las definiciones convencionales de los tres tipos de resultados adaptadas a la realidad de redes internacionales de cambio social, tomando en consideración esos desafíos especiales que presenté en el Capítulo 2.

Tabla : Resultados, Resultados, Resultados

OCDE-CAD ²³	Redes internacionales de cambio social ²⁴
Outputs .Los productos, bienes de capital, y los servicios que resultan de una intervención de desarrollo; pueden incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.	Productos operacionales: Los procesos, bienes y servicios que constituyen un resultado inmediato de la actividad de una red Una red <u>controla</u> sus productos.
Efectos directos Los efectos a corto o mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención. Los efectos directos son los cambios de comportamiento, institucionales o sociales observables que tienen lugar durante un período de 3 a 10 años, por lo general, como resultado de inversiones coordinadas a corto plazo en el desarrollo de la capacidad individual y organizativa de las principales partes interesadas en el desarrollo (tales como, los gobiernos nacionales, la sociedad civil y el sector privado).	Alcances internos, de desarrollo u “orgánicos”: Los cambios en el comportamiento, las relaciones o las acciones de los miembros de una que fortalecen y desarrollan la capacidad colectiva para lograr el propósito político de la red. Los cambios constituyen el resultado – parcial o total, intencional o casual – de las actividades de la red. Alcances externos o “políticos”: Son los cambios de comportamiento, relaciones o acciones de individuos, grupos u organizaciones que no están dentro de la pero que son afectados por las actividades relacionadas con los propósitos políticos de la red. Una red ejerce <u>influencia</u> sobre los alcances.
Impactos: Efectos a largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios producidos directa o indirectamente por una intervención de desarrollo, intencionalmente o no.	Impactos: Cambios a largo plazo en las relaciones y el ejercicio del poder en una sociedad tal como se expresan en el propósito político de una red Una red <u>contribuye indirectamente</u> a esos impactos.

Pero, ¿cuáles resultados deben ser planeados, monitoreados y evaluados? Una de las distinciones importantes entre los resultados de una red es el grado de responsabilidad o no de la red por el resultado. Así, una red sólo es estrictamente responsable por los *productos operacionales* ya que tanto sus actividades que los generan como ellos mismos están sustancialmente bajo su *control*. De igual o mayor importancia, esos productos pueden conducir – eventualmente, directa o indirectamente, total o parcialmente – a *alcances* que están fuera del control pero dentro del ámbito de influencia de la red. El objetivo final de las actividades y de los productos de una red

²³ Fuentes: OCDE, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2002, y OCDE, *Management for Development Results - Principles in Action: Sourcebook on Emerging Good Practices*, 2006.

²⁴ Fuente: Adaptado de Sarah Earl, Fred Carden, and Terry Smutylo; *Outcome Mapping - Building Learning and Reflection into Development Programs*; CIID (IDRC), 2001, disponible en www.outcomemapping.ca.

de cambio social es contribuir a la producción de un *impacto* estructural duradero en la sociedad, al cual la red contribuye muy indirectamente por medio de los alcances en que haya influido.

Los alcances internos y externos, conjuntamente con el impacto, son problemáticos para una red por dos razones. Primero, difícilmente se pueden definir previamente los cambios en que influirá la red, y mucho menos cambios en la estructura y en las relaciones de poder bajo las circunstancias usuales en que opera una red, caracterizadas por incertidumbre e imprevisibilidad. O sea, los alcances y ni hablar del impacto de una red acontecen en contextos complejos y por ende en alto grado son impredecibles. Segundo, cuando existe un cambio, ¿quién asume el crédito por el cambio y cómo? Los logros, ya sean los alcances o el impacto, que una red de cambio social persigue son resultados que dependen de las acciones y las decisiones de muchos más actores que los miembros de la red y un sinnúmero de factores económicos, políticos, sociales, culturales, y ambientales, entre otros.

Estos problemas alrededor de la imposibilidad de establecer claras relaciones de causa-efecto entre lo que una red planea y hace, significa que no es posible atribuir responsabilidad exclusiva por alcances y menos por impacto. Entonces, ¿qué hacer para el PME en una red?

La solución es concentrar la atención en los resultados que anteceden el impacto: los alcances definidos como los cambios en las conductas, acciones y relaciones de los actores sociales fuera del control pero dentro de la esfera de influencia de la red de cambio social. Los alcances tienden un puente entre las actividades y los productos de las redes de cambio social y el impacto deseado. Puesto que los cambios a largo plazo en las relaciones y el ejercicio del poder en una sociedad son protagonizados por actores sociales, dentro y sobre todo fuera de la red, esta definición de “alcance,” que fue desarrollada por el IDRC,²⁵ resulta ser muy útil para la evaluación de la incidencia de una red. Adaptando este concepto a las necesidades y circunstancias de una red de cambio social, se perfilan dos tipos de alcances.

Los alcances internos u orgánicos se refieren a los cambios que representan el desarrollo de las partes interesadas en la red de cambio social y especialmente de sus miembros y el personal de su órganos como el secretariado, porque uno de los principales resultados de gran validez e importancia para una red de cambio social es su existencia y permanencia en el tiempo. En vista de que las redes son tanto un medio como un fin, los cambios internos pueden ser igualmente valiosos como los externos. En comparación con otros tipos de organización, en las redes el control que se ejerce hacia su interior es mucho más limitado. Además, una red internacional no es la suma de sus empleados, departamentos o ejecutivos como en una ONG, agencia de gobierno o empresa, sino el fruto de la interacción entre miembros que son entidades o individuos autónomos y quienes participan de manera voluntaria. En contraste, un negocio con fines de lucro rara vez se justifica por el número de empleados que contrata; su margen de ganancia y de rendimiento de las inversiones constituye la medida principal del éxito. A veces el mayor logro de un gobierno es, sencillamente, haber terminado su mandato, pero generalmente sus resultados son evaluados en función de la cantidad y la índole de su contribución al bien común. Una ONG no existe por existir; la ONG ha de beneficiar a otras personas.

²⁵ La metodología de “Mapeo de Alcances” del CIID (IDRC) es una metodología orientada hacia la obtención de resultados fácilmente adaptable a las necesidades de planificación, monitoreo y evaluación de las redes de cambio social. Para mayor información sobre la metodología, véase www.outcomemapping.ca.

Por supuesto, las redes de cambio social son también un medio para lograr otros fines. Hay que reconocer que esto es una contradicción inherente y un desafío también para su planificación, monitoreo y evaluación. “Las redes de cambio social tienden a concentrar su atención no en los impactos tangibles sino simplemente en el ejercicio de validar su propia existencia.”²⁶ No obstante, si la red de cambio social funciona con eficiencia y eficacia, sí fortalece y desarrolla la red de relaciones que constituyen su núcleo. Es decir, el desarrollo de una red de cambio social es un proceso interactivo e innovador con valor añadido para sus miembros. Una red se desarrolla cambiando la conducta, las relaciones o las acciones de sus miembros, reforzándose recíprocamente y avanzando juntos con estrategias conjuntas para lograr propósitos comunes. No sólo producen más o mejor sino que desarrollan—cambian el modo de pensar y de actuar. Por consiguiente, el concepto de resultados orgánicos resuelve este dilema de los fines y los medios de una red de cambio social.

Sin menospreciar la importancia de los alcances orgánicos, en última instancia, el éxito de una red de cambio social depende de los logros externos que constituyen su razón de ser. Destacar los *alcances externos o políticos* satisface esta necesidad porque son actores sociales quienes modifican la estructura, las relaciones y el ejercicio del poder en la sociedad. De manera que, estos alcances son los cambios en el comportamiento, las relaciones o las acciones de uno o más de los actores sociales que representan una contribución en dirección del impacto que la red de cambio social se propone lograr.

En suma, en el diseño del estudio comparativo decidimos enfocar los resultados al nivel de los alcances más significativos, tanto en cuanto al desarrollo mismo de cada red – los cambios en su propia membresía y órganos de dirección y ejecución – como en influir en actores sociales a su exterior. Además, para una red internacional, los alcances en este sentido tienden a ser los más interesantes. Las cinco redes que participaron en este ejercicio de identificar y formular alcances operan en un contexto altamente complejo, abierto y dinámico. Las relaciones causales entre lo que hacen y sus alcances se dan en muchos niveles, en muchas direcciones y son altamente impredecibles. Por ende, no hay relaciones sencillas de causa-efecto entre las actividades de las redes y estos cambios en otros actores sociales. Muchos alcances toman tiempo para gestarse y usualmente son producto de múltiples influencias.

Nos propusimos cosechar de 3 a 5 alcances significativos en cuanto al desarrollo mismo de cada red y otros 3 a 5 alcances en cuanto a los actores sociales a su exterior. La tarea fue identificar hasta diez alcances que los dirigentes de cada red consideran los más significativos. (Ver **Tabla .)** Este trabajo lo realizamos den el curso del mes de junio y julio de 2010. Consistió en uno o más dirigentes de cada red identificar y formular los alcances según un instructivo que preparé en consulta con OSI-LAP. (Véase Anexo : Ejemplo de la carta de invitación y el formulario de alcances.) Luego, revisé y comenté cada formulación e hice sugerencias desde el punto de vista metodológico. (O sea, no comenté sobre el contenido.) Usualmente intercambiamos así dos o tres veces. Como consecuencia, la tarea requirió de bastante tiempo por parte de los dirigentes de cada red, tiempo medido en horas y no minutos de trabajo.

²⁶ Riles, A., *The Network Inside Out*, Michigan: University of Michigan Press, 2001.

Tabla : Un alcance – esbozo de su contenido

<p>Título del alcance: En una frase resumir quién cambió qué, cuándo y dónde en el periodo 2006-2008.</p> <p>Descripción: En un párrafo favor de caracterizar ¿qué actor social, o grupo de actores sociales, han cambiado su comportamiento, relaciones o acciones, o sus políticas o prácticas debido a la influencia – sea parcial o total, directa o indirecta, intencional o no – de la RESDAL? ¿Qué hizo ese actor social, cuándo y dónde? Por favor, cuando el actor social es un grupo, caracterice quiénes fueron involucrados.</p> <p>Significado del alcance: En su criterio, ¿cuál fue la importancia del alcance? La misión en su teoría de cambio le puede servir de referente.</p> <p>Para los alcances externos – ¿Cómo aportó o promete aportar este cambio a promover la institucionalización de las funciones estatales de seguridad y defensa en el marco de la democracia en América Latina? Un alcance externo usualmente es positivo pero también puede ser negativo.</p> <p>Para los alcances internos – ¿Cómo desarrolló la Red la capacidad colectiva para fortalecer las capacidades civiles? O sea, un alcance interno no es simplemente un resultado que representa que la RESDAL hizo más o mejor lo que venía haciendo, sino que es un cambio cualitativo que representa un desarrollo de la Red.</p> <p>Contribución de la RESDAL: ¿Cómo aportó la Red al cambio en el actor social, por pequeño, indirecto o no intencional que haya sido el aporte?</p> <p>Clasificación: ¿A cuáles de estos ámbitos derivados de la agenda que el OSI-LAP comparte con sus contrapartes corresponde el alcance? Puede corresponder a más de un ámbito.</p>	
<p style="text-align: center;">Alcances externos</p> <ul style="list-style-type: none">- Estado de derecho- Respeto de los derechos humanos, las minorías y una diversidad de opiniones- Gobiernos democráticamente elegidos- Rendición de cuentas y transparencia de gobiernos, entidades multi-laterales y sociedad civil- Colaboración entre gobierno y sociedad civil- Construcción de sociedad civil- Una sociedad civil capaz de vigilar las acciones del gobierno- Otro (favor de describir brevemente).	<p style="text-align: center;">Alcances internos</p> <p>Fortalecer a la RESDAL en:</p> <ul style="list-style-type: none">- Participación- Liderazgo- Adaptación al cambio- Manejo de proyectos- Comunicación interna y externa- Generación de conocimiento y capacitación- Gestión financiera- Legitimidad y legalidad- Otro (favor de describir brevemente)

Al final del proceso, cinco redes formularon 28 alcances divididos entre internos y externos. (Véanse **Tabla** y Anexo : Tabulación de los Alcances Representativos de Cinco Redes.)

Es importante subrayar que estos alcances son necesariamente una muestra cuantitativa y cualitativa de los cambios influenciados por las cinco redes de 2006 a la fecha.²⁷ No son todos sus alcances significativos por varias razones:

- Sólo les pedimos una muestra – 5 a 10 – de sus alcances más significativos en 2006-2008.
- Los dirigentes actuales que formularon los alcances no siempre tenían acceso a la memoria histórica de su red. Los límites del tiempo no permitieron una consulta con todas las personas que podrían tener información sobre las alcances de la red.
- Los alcances no fueron identificados y formulados en el curso de los tres años.

²⁷ Originalmente les pedimos alcances sólo para 2006-2008 pero varias redes formularon alcances más recientes.

Tabla : Alcances Representativos de Cuatro Redes (*alcances internos en cursivo*)

Consorcio Global para la Transformación de la Seguridad (GCST)

1. Entre 2008 y 2010, 44 jóvenes investigadores han enfocado por primera vez una agenda de transformación de la seguridad
2. Entre el año 2008 y 2010, seis centros de estudios socios del GCST, ubicados en África, Asia, Medio Oriente, Europa y Latinoamérica, fortalecieron de manera sustantiva sus agendas de investigación y debate de política pública.
3. Entre 2008 y 2010 agentes públicos y académicos han analizado nuevos tópicos sobre la Transformación del Sector Seguridad.

Transparencia Internacional en América Latina (TILAC)

4. En los últimos cinco años, funcionarios públicos han aceptado dialogar de manera regular con representantes de los capítulos de TILAC y otras organizaciones de sociedad civil sobre cómo apoyar y acelerar la implementación efectiva de la Convención Interamericana contra la Corrupción y ven como positiva y útil sus contribuciones al mecanismo de monitoreo.
5. Desde 2006, autoridades anticorrupción de primer nivel de los 5 gobiernos centroamericanos, Panamá y la República Dominicana participan en un diálogo e intercambio regional, reuniéndose periódicamente con representantes de la sociedad civil para revisar avances, establecer nuevos compromisos e intercambiar experiencias.
6. Desde 2008 ciudadanos de Guatemala, Argentina, la República Dominicana, y Uruguay han reportado centenares de casos de corrupción de los cuales son testigos o víctimas.
7. Miembros de TILAC han tomado acción desde 2004 para priorizar el contar con estrategias de comunicación y con personal dedicado a ello.
8. Desde su establecimiento, los 13 miembros nacionales de la red TILAC desarrollaron una cultura de fortalecimiento de capacidades y comunicación directa entre pares.

Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL)

9. Durante 2006-2008 las instituciones estatales vinculadas al área de seguridad y defensa en dieciséis países latinoamericanos se vuelcan hacia una mayor apertura en la ejecución de sus políticas, compartiendo información de manera pública y transparente.
10. A partir de 2008, instituciones estatales y regionales vinculadas al área de defensa y seguridad en la América Latina incorporan una perspectiva de género en su agenda.
11. En este período (2006-2008) se profundiza la participación de organizaciones de la sociedad civil de Latinoamérica (y su incidencia) en los diversos mecanismos multilaterales de diálogo con las instituciones regionales de seguridad y defensa.
12. Desde 2006, diversos actores de la sociedad civil se capacitan en materia de seguridad y defensa.
13. Nuevas generaciones latinoamericanas se forman en el campo de la seguridad y defensa y se insertan en los espacios de debate y decisión.
14. Desde 2006, la comunidad académica y organizaciones internacionales reconocen a RESDAL como referente en las cuestiones de seguridad y defensa en América Latina.
15. Durante 2006-2008 instituciones estatales y militares latinoamericanas reconocen a RESDAL como referente en las cuestiones de seguridad y defensa en América Latina.
16. En los últimos años, se evidencia un fortalecimiento de la acción de las nuevas generaciones a través de la plataforma de RESDAL.

Continúa...

Red Latinoamericana de Policías y Sociedad Civil

17. A partir de 2007, tres policías brasileños toman la iniciativa de expresar sus reflexiones en publicaciones de distintas instituciones de seguridad.
18. A partir de 2008, un policía brasileño creó una iniciativa para poner en práctica los aprendidos a partir de participar en una Visita de Estudio organizada por la Red Latinoamericana de Policías y Sociedad Civil.
19. En el 2009 y 2010 distintas instituciones policíacas en Brasil promovieron a dos oficiales de policía en parte por el conocimiento e intercambio de experiencias que adquirieron por su participación en las actividades de la Red Latinoamericana de Policías y Sociedad Civil.
20. En el año de 2008 un policía miembro de la Red usa su experiencia con la Estructura Virtual de la Red como ejemplo para impulsar la Plataforma de Educación Policial en la provincia de Neuquén en Argentina.
21. En diciembre de 2008, la Policía de Rio de Janeiro implementa el programa de Unidades de Policía Pacificadora (UPP), como resultados de los debates realizados por la Red en la gestión de políticas públicas de seguridad.

Alianza Regional por la Libertad de Expresión e Información

22. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) solicitó a la Alianza Regional en abril de 2010 su participación con comentarios al proyecto de cambio de políticas de acceso a la información de toda la institución que realizó su Directorio.
23. Desde el 2006, los parlamentos de Nicaragua, Honduras y México aprobaron proyectos de ley de acceso a la información.
24. Entre 2009 y 2010 los miembros de la Alianza Regional aumentaron el nivel de compromiso y solidaridad entre sí, como demuestra, entre otros cambios, su apoyo con financiamiento propio en su participación en el Amicus Brief Regional ante la Corte Suprema del Paraguay.
25. En 2010, la OEA consagra el reconocimiento sobre la Alianza Regional como una coalición representativa de la sociedad civil y aliado estratégico para sus actividades.
26. Entre 2007 y 2009, periodistas, abogados y académicos toman acciones que demuestra que adquirieron una mayor conciencia sobre la importancia del derecho al acceso a la información.
27. La Alianza Regional como referente en el campo de la libertad de expresión y el acceso a la información logró al 2010 que las organizaciones que aún no son miembros de la Red, quieran formar parte atraídos por el impacto que tienen las actividades que desarrolla.
28. Entre 2006 y 2010 la Alianza Regional dio un salto cualitativo en su membrecía.

Además, el ejercicio conllevó varias exigencias. En primera instancia, la claridad en la formulación específica de alcances requiere habilidad discursiva y tiempo para “esculpir” logros sólidos en un lenguaje inteligible por todos quienes van a leerlos. Además, se tiene que guardar una relación honesta con la realidad que se describe. Sin embargo, en cualquier organización, rara vez una sola persona es responsable de haber trabajado para el logro de un alcance. Cuando el registro de un alcance es responsabilidad de dos o más personas, necesariamente entran en consideración dos o más intereses y perspectivas. Como consecuencia, difícilmente se termina con una formulación específica y verificable que represente un verdadero consenso sobre lo logrado.

Una tercera dificultad en el registro de alcances es el tiempo que requiere. A años de distancia de un alcance, toma tiempo repasar históricamente los cambios habidos en actores sociales relacionados con las actividades de la red. Se necesita por lo menos repasar mentalmente lo acontecido, e idealmente también revisar documentación y consultar con otras personas. Luego, llegar a una formulación satisfactoria para un alcance también exige una inversión sustancial de tiempo. Realmente elogio el compromiso y los esfuerzos de las y los dirigentes de las cinco redes que invirtieron tanto de su escaso tiempo disponible para trabajar conmigo en la formulación de sus alcances.

Es interesante notar la a veces nebulosa diferencia entre alcances internos y externos, que refleja las peculiaridades de redes internacionales. Por ser tan abiertas, el mismo actor social puede ser en un momento un actor interno y en otro uno externo. Este es el caso del alcance #20 en que un miembro de la red usa su experiencia con ella para tomar una iniciativa, ya no como miembro de la red e impulsa la Plataforma de Educación Policial en la provincia de Neuquén en Argentina. En última instancia, y como explicamos arriba, los alcances y sobre todo su significado y clasificación, envuelven juicios de valor. Como resume Chris Roche: "...las preguntas claves tienen que ver no sólo con qué ha cambiado, si es un cambio significativo o no, y en qué medida se le puede atribuir a una determinada serie de actividades, pero igualmente, con quiénes hacen esos juicios."²⁸

No obstante no ser exhaustivas, los alcances externos cubren el rango de categorías en la clasificación, lo cual sugiere que a criterio de los dirigentes de las cinco redes, sus logros corresponden a la agenda de objetivos de OSI-LAP para la América Latina (**Tabla**). Igualmente, los alcances internos corresponden a las ocho funciones genéricas de una red internacional, lo cual significaría que se están fortaleciendo en todas las áreas de competencia de una red.

Desde luego, hay diferencias en el número de alcances que corresponden a cada categoría pero, a la vez, el peso de una categoría no es igual a otra. Por ejemplo, compare el objetivo de fomentar gobiernos democráticamente elegidos con la colaboración entre gobierno y sociedad civil. A la primera corresponden dos alcances y a la segunda nueve. Sin embargo, la primera es simplemente de otra cualidad que la segunda y probablemente pocos estarían en desacuerdo que la importancia de gobiernos elegidos democráticamente es de otra magnitud que la colaboración entre gobierno y sociedad civil. De igual forma, dependiendo de la red y su problemática, una función puede tener más importancia que otra en un momento dado.

²⁸ Chris Roche, *Impact Assessment for Development Agencies*, Oxfam, 1999, page 267.

Tabla : Mapeo de Alcances de las Cinco Redes, Objetivos OSI-LAP y Ocho Funciones Genéricas

	GCST			TILAC					RESDAL								Red de Policías					Alianza Regional								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
Alcances externos en relación a los 7 objetivos de OSI-LAP																														
1. Estado de derecho																														
2. Respeto de los derechos humanos, las minorías y una diversidad de opiniones																														
Gobiernos democráticamente elegidos																														
3. Rendición de cuentas y transparencia de gobiernos, entidades multi-laterales y sociedad civil																														
4. Colaboración entre gobierno y sociedad civil																														
5. Construcción de sociedad civil																														
6. Una sociedad civil capaz de vigilar las acciones del gobierno.																														
7. Otro (favor de describir brevemente)																														
<i>Generación de conocimiento y capacitación dentro del GCST o en sus miembros</i>																														
<i>Formación de nuevos liderazgos</i>																														
<i>Interacción por la WEB</i>																														
<i>Educación a distancia</i>																														
<i>Formación Policial</i>																														
<i>En la administración pública promoción de personal calificado</i>																														
<i>El fortalecimiento de la participación de la sociedad civil en las políticas implementadas por organismos internacionales</i>																														
<i>Toma de conciencia sobre el ejercicio del acceso a la información y la libertad de expresión</i>																														
Alcances internos en relación a las 8 funciones genéricas																														
1. Participación																														
2. Liderazgo																														
3. Adaptación al cambio																														
4. Manejo de proyectos																														
5. Comunicación interna y externa																														
6. Generación de conocimiento y capacitación																														
7. Gestión financiera																														
8. Legitimidad y legalidad																														
9. Otro (favor de describir brevemente)																														
<i>Colaboración entre gobierno y sociedad civil</i>																														
<i>Construcción de sociedad civil</i>																														
<i>Una sociedad civil capaz de vigilar las acciones del gobierno</i>																														
<i>Calificación profesional</i>																														

Conclusiones

¿Cuáles son sus alcances más significativos, tanto en cuanto al desarrollo mismo de la red – los cambios en su propia membrecía y órganos de dirección y ejecución – como en influir en actores sociales a su exterior? Es difícil llegar a una respuesta a esta pregunta para las redes en su conjunto o para cada red individual porque cosechamos solamente alcances representativos. O sea, no tenemos todos los alcances significativos aunque tal vez sí los más significativos.

Implicaciones para la planificación, monitoreo (o seguimiento) y la evaluación (PME) de redes como las que apoya OSI-LAP

Una lección que he aprendido sobre redes internacionales de cambio social y que considero se refleja en nuestra experiencia con las cinco redes en “cosechar” sus alcances es que para evaluar los alcances de estas redes se requiere un proceso participativo. La participación augura una variedad de ventajas significativas. Con la participación nutrida, una red de cambio social:

- Identifica los logros más rápida y exhaustivamente.
- Amplia el conocimiento sobre el éxito y el fracaso mucho más que servir como un mecanismo de control operativo o presupuestario.
- Evalúa de modo colectivo el progreso alcanzado hacia un propósito político y el desarrollo de la red de cambio social.
- Sirve como mecanismo de rendición de cuentas ante las partes interesadas externas e internas.
- Conserva la memoria histórica del proceso común que dio lugar y que sostiene a una red de cambio social.
- Hace justicia a las cualidades fundamentales de democracia y participación, y fortalecerá los procesos internos.
- Forja un amplio compromiso con una estrategia común renovada.
- Moviliza al máximo los recursos, especialmente los de sus miembros, para esfuerzos futuros.

Una segunda implicación es que para las redes de cambio social que deseen planear, monitorear y evaluar sus alcances, y no simplemente sus actividades y productos, la creciente aplicación de la ciencia de la complejidad a los desafíos de las organizaciones de cambio social ofrece discernimientos importantes.²⁹ Para comenzar, es de vital importancia tomar plenamente en consideración la causalidad no ordenada, de múltiples niveles y direcciones que afecta sus procesos y sus logros. Sus circunstancias son tan complejas, abiertas y dinámicas que una red de cambio social se ve limitada en lo que puede hacer para planear a largo plazo sinergias entre los alcances deseados y las actividades para lograrlos. El número y los niveles de relaciones entre los actores sociales son enormes, como lo son también las influencias de factores externos tales

²⁹ Véase, por ejemplo, la aplicación del Plexus Institute de sistemas complejos a la atención de la salud (www.plexusinstitute.org) y “The New Dynamics of Strategy: Sense-Making In a Complex and Complicated World”, C. F. Kurtz and D. J. Snowden, *IBM Systems Journal*, Vol 42, No 3, 2003 www.cognitive-edge.com.

como diferentes economías nacionales y sistemas políticos. Esas relaciones son fluidas y permeables y se reconfiguran a medida que nuevos actores y factores entren, salgan, o desempeñen papeles mayores o menores. Además, todas estas relaciones cambian constantemente, y a menudo muy rápidamente.

El PME convencional define insumos, actividades, productos, alcances e inclusive impactos de antemano y luego monitorea y evalúa para comparar los logros y el desempeño con los objetivos preestablecidos y las actividades planeadas. Esto requiere la pre-definición de alcances específicos, mensurables, logrables, realistas, y fijos en el tiempo, y un programa de insumos, actividades y productos para lograrlos. No obstante, el PME convencional compromete la capacidad de una red de cambio social para responder e innovar, sobre todo cuando la red está encaminada a lograr esos resultados definidos previamente a fin de demostrar su éxito a las partes interesadas, particularmente a los donantes. En un estudio de cambio social auspiciado por la Universidad de McGill y la empresa DuPont, en Canadá, los autores concluyen: "...conocer paso a paso, con antelación, como las metas serán alcanzadas [es] un enfoque condenado al fracaso en el mundo complejo que cambia rápidamente y en el cual los innovadores sociales intentan trabajar... En medios sumamente emergentes y complejos, tal especificación previa no es posible ni deseable porque constriñe la abertura al cambio y la adaptabilidad."³⁰

La alternativa para una red de cambio social es mantener el proceso de planificación ligero e imaginativo, usando metodologías como teoría de cambio, el Mapeo de Alcances³¹ o la gestión estratégica de riesgos.³² En la planificación, la red de cambio social debe preocuparse menos en detallar los cambios precisos que espera lograr y enfocarse en quiénes quiere influir, por qué, lo que hará para influir en esos actores sociales, y quién de la red participará y cómo lo hará.

En contraparte, es aconsejable para una red de cambio social invertir fuertemente en el monitoreo periódico – en tiempo real – o en lo que se conoce como la “evaluación formativa” — recopilando y evaluando alcances periódicamente a fin de adaptar y mejorar las estrategias de la red a la luz de las circunstancias cambiantes, además de demostrar lo que está logrando realmente. También conocida como “evaluación para el desarrollo (de innovaciones)” (o Developmental Evaluation en inglés), este modo de monitoreo evaluativo “en esencia tiene que ver con saber lo que funciona, reconocer lo que no funciona y aprender a reconocer la diferencia.”³³ En la evaluación de esta índole de una red de cambio social “el control es reemplazado por la tolerancia de la ambigüedad, y la mentalidad de que ‘puedo hacer que las cosas ocurran’ es modificada por una actitud que es simultáneamente visionaria y receptiva al impredecible desarrollo de los acontecimientos.”³⁴

Monitoreo-evaluación de este cuño involucra a las personas de una red quienes interactúan y se relacionan con los actores sociales que desean influir.³⁵ Procuran captar tanto los alcances

³⁰ Frances Westley, Brenda Zimmerman, y Michael Patton, *Getting to Maybe: How the World Is Changed*, Random House Canada, 2007, pp. 170 y 237. Ver también, Michael Patton, *Developmental Evaluation*, Guilford Press, 2010.

³¹ www.mapeodealcances.net

³² www.risicare.org

³³ Frances Westley, op.cit, página 176.

³⁴ *Ibid.*, pág. 20.

³⁵ “Tradicionalmente a los evaluadores se les ha advertido que permanezcan externos, independientes y objetivos, pero la complejidad basada en la evaluación para el desarrollo (de innovaciones) reconoce a la compilación de datos

esperados (o deseados) como los no anticipados. El objetivo es reconocer y comprender los efectos emergentes y el modo en el cual la red de cambio social ejerce influencia sobre los mismos. En este tipo de evaluación se hace hincapié, según se expresa en las palabras de Centro Internacional de Investigación del Desarrollo (IDRC), “en mejorar en lugar de probar, en comprender en vez de reportar, y en crear conocimiento en lugar de atribuirse el crédito por lo realizado.”³⁶

Por supuesto, hay momentos en que una red de cambio social evalúa de modo riguroso lo que ha logrado, a fin de juzgar el valor y el significado global del trabajo realizado y a su vez informar y apoyar la adopción de decisiones en cuanto a la estrategia futura. Pero esta evaluación “sumatoria” de una red de evaluación también sería diferente. Una red de cambio social invertiría el examen acostumbrado de cuáles productos conducen a cuáles alcances. Es decir, primero se identifican los alcances en los cuales ha influido la red de cambio social, ya sea mediante un monitoreo en curso o en el momento de realizar una evaluación formativa periódica. De una forma muy similar a las metodologías de un detective de policía, un médico forense o una arqueóloga, la red identificaría, entonces, a las actividades y productos que influyeron en esos resultados, de modo parcial o total, intencional o no intencional. Habrá actividades que nunca conducirán a efectos, lo cual es inherente a la realidad compleja, abierta y dinámica en la cual han de actuar las redes de cambio social. Algunos resultados serán consecuencia directa de la influencia de la red de cambio social y otros serán sólo indirectos, lo cual es normal. Algunos cambios en los actores sociales pueden no ser deseables o intencionales, y así es la vida. La principal pregunta de este tipo de evaluación es: ¿la red de cambio social influyó en cambios en los actores sociales que están contribuyendo al impacto deseado? ¿Hubo cambios a largo plazo en las relaciones y en el ejercicio del poder en la sociedad según se expresan en el propósito político de una red de cambio social? ¿Cuál es ese impacto de la red y cómo contribuyó a ello, aunque la contribución sea pequeña o indirecta?

Así, en la evaluación sumatoria para una red de cambio social también lo principal y más importante es aprender. “La rendición de cuentas cambia de conformidad [con lo planeado] al aprendizaje: no cualquier aprendizaje sino el que demuestra que puede informar la acción futura.”³⁷

como una forma de acción y de intervención, que el acto de la observación cambia lo que se observa y que el observador nunca puede, permanecer fuera y ajeno a lo que observa.” *Ibid.*, página 239.

³⁶ Sarah Earl, Fred Carden, y Terry Smutylo; *Outcome Mapping - Building Learning and Reflection into Development Programs*; IDRC, 2001, página 21.

³⁷ *Getting To Maybe*, op. cit, página 240.

6. Anexos

Anexo : Términos de Referencia para un estudio comparativo de redes internacionales de la sociedad civil latinoamericana

Anexo : Participantes en el Estudio Comparativo

Anexo : Diseño del Estudio Comparativo Sobre Redes Latinoamericanas

Anexo : Bibliografía Seleccionada Sobre Redes Internacionales de Cambio Social

Anexo : Ejemplo de la Encuesta Sobre Desempeño y Valor Agregado

Anexo : Ejemplo de la carta de invitación y el formulario de alcances

Anexo : Tabulación de las Respuestas Sobre Valor Agregado

Anexo : Respuestas a las Dos Preguntas Abiertas Sobre Valor Agregado

Anexo : Quality criteria and operational dimensions of international social change networks

Anexo : Dos juegos de criterios adicionales para examinar redes como las que apoya OSI-LAP

Anexo : Otras funciones sugeridas para una red internacional

Anexo : Tabulación de los Alcances Representativos de Cinco Redes