
TALLER DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA

INFORME FINAL

CIPPEC, Argentina
12-16 de febrero, Buenos Aires



PARA MAYOR INFORMACIÓN CONTACTAR A:

Gala Díaz Langou **CIPPEC** || Callao 25, 1º piso || C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
Tel: +54 11 4384 9009 int. 214 || Fax: +54 11 4384 || e-mail: gdiangou@cippec.org



CONTENIDOS

Contenidos	2
Resumen	4
Introducción	5
DÍA 1: El peso de las habilidades personales en la incidencia política	7
Presentación del Grupo Coordinador de la Red del Programa de Alianzas para la Sociedad Civil	7
Experiencias personales de los participantes que estuvieron directamente involucrados en procesos de incidencia política	8
<i>Carlos Aramburu: Vinculando la investigación con la política</i>	8
<i>Carlos Toranzo: Experiencias de articulación entre investigación y políticas públicas</i>	8
<i>Maribel Almeida: Del grito y protesta a la incidencia real</i>	9
<i>Ana Bravo: Una experiencia de la red IFRTDAL</i>	9
La perspectiva del emprendedor: experiencia personal de un investigador (Axel Rivas, CIPPEC)	9
Las aptitudes del emprendedor en políticas (Enrique Mendizabal)	9
Trabajo en equipo: debate sobre los factores personales clave para lograr el éxito en estos procesos	10
DÍA 2: El peso de las habilidades organizacionales en la incidencia política	11
Presentación de los resultados de las consultas y encuestas a organizaciones en Asia, África y América Latina (Enrique Mendizabal, ODI)	13
Breve presentación de análisis comparativo de think tanks en países en desarrollo (Vanessa Weyrauch, CIPPEC)	13
Las tensiones centrales de Lowenthal (Vanessa Weyrauch)	13
Casos de estudio:	14
<i>Gina Alvarado: El proyecto "Elecciones Perú 2006" (CIES)</i>	14
<i>Rodolfo Surccar: Adaptación de la organización ante nuevos desafíos: utilizando una herramienta de incidencia en políticas públicas (CEMUPRO)</i>	14
<i>Alberto Saracho: Acceso a la justicia (Fundación IDEA)</i>	14
Trabajo en equipo: debate de las políticas y las prácticas organizacionales que influyen en la capacidad de incidencia	16
DÍA 3: Los recursos disponibles y los procesos de incidencia	17
Presentación de recursos generados en América Latina (Vanessa Weyrauch)	17
Presentación de recursos y materiales generados por ODI y otras organizaciones globales (Enrique Mendizabal)	18
Presentación de herramientas utilizadas en la práctica por los participantes	18
Presentación sobre los procesos de políticas públicas (Vanessa Weyrauch)	18
Trabajo en grupos: Debate sobre el proceso de incidencia: ¿cómo es en la realidad?	18



La perspectiva del investigador: visita de un académico especializado en la temática (Marcelo Leiras)	19
DÍA 4: Los factores contextuales y las relaciones para la incidencia política	20
Breve introducción sobre los factores contextuales clave (Enrique Mendizabal):	20
Presentaciones sobre factores contextuales y relaciones estratégicas:	21
<i>Guy Delmelle: Cómo influir en contextos adversos (Instituto Nitlapán)</i>	21
<i>Adolfo Garcé: Como en el Judo (relaciones con los partidos políticos) (Instituto de Ciencia Política)</i>	21
<i>Jorge Leitón Quiroga: La influencia de la academia en políticas públicas (IISEC)</i>	21
<i>José Aguilar Gil: Relaciones con los medios de comunicación (DemySex)</i>	21
En grupos: Asistencia de Pares:	21
<i>Problema de la Organización DemySex</i>	22
<i>Problema del Grupo FARO</i>	22
<i>Problema de la Fundación IDEA</i>	22
La perspectiva de un funcionario público: Alicia Pierini, Defensora del Pueblo para la Ciudad de Buenos Aires	22
DÍA 5: Procesos nacionales y regionales de desarrollo de capacidad de incidencia	23
Paulo Lima: Gestión de redes y trabajo colaborativo de organizaciones de la sociedad civil (RITS)	23
Mara Hernández: De la confrontación a la colaboración para el desarrollo sustentable (CCC)	23
Trabajo en grupos sobre las metodologías más adecuadas para el desarrollo de capacidades	24
Contexto de la red global: Julie Dabo: una perspectiva del taller desde el punto de vista africano (AHA)	25
Conclusiones	26



RESUMEN

El taller de Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política se llevó a cabo en Buenos Aires del 12 al 16 de febrero de 2007. El objetivo del mismo fue promover, a través de una metodología participativa, multidisciplinaria y teórico-práctica, un proceso de intercambio y reflexión para comenzar a delinear un proceso regional de desarrollo de capacidades de las OSCs en incidencia política.

Por lo tanto, en el taller se enfatizó el intercambio de conocimientos y experiencias prácticas, herramientas y metodologías sobre incidencia política a través de la evidencia y la investigación; se discutieron posibles estrategias regionales y nacionales para facilitar la aplicación de estos conocimientos en organizaciones orientadas a las políticas públicas; y se fortaleció el desarrollo de una comunidad de organizaciones y personas especializadas e interesadas en incidencia política.

El taller resultó muy rico, en cuanto a las experiencias compartidas y a los resultados obtenidos. Se han logrado sistematizar los factores personales, organizacionales y referentes a las relaciones con otros actores que son importantes a la hora de planear una estrategia de incidencia política. Asimismo, se discutió sobre el proceso de incidencia en sí en el contexto latinoamericano. Se logró fortalecer la red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina, al consolidar su órgano gobernante –el Grupo Coordinador– y canalizar nuevas iniciativas a través de las organizaciones miembro.



INTRODUCCIÓN

El taller “Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política” se llevó a cabo del 12 al 16 de febrero de 2006 en el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), en Buenos Aires, Argentina. El taller forma parte de las actividades del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina.

El Programa Alianzas de la Sociedad Civil es una iniciativa originada desde ODI (Overseas Development Institute), y promocionada en América Latina por CIPPEC. Este programa surgió como parte del Civil Society Partnerships Programme (CSPP¹) de ODI, financiado por el DFID (UK Department for International Development). El principal objetivo del Programa es mejorar el empleo –por parte de las organizaciones de la sociedad civil (OSCs)– de la evidencia basada en investigación para la incidencia sobre procesos de formulación de políticas públicas que favorezcan a los pobres.

La red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina tiene 220 miembros, en su mayoría representantes de OSCs, aunque también participan académicos, representantes de organismos internacionales, representantes de otras redes, representantes de consultoras y de institutos de investigación. Hay más de 140 organizaciones representadas en la red. La red del Programa está basada en una plataforma virtual sobre la cual se lleva a cabo un proceso de socialización de conocimientos a través de debates, intercambios de información e iniciativas autónomas de las organizaciones participantes. La plataforma tiene una sección de recursos donde se publican documentos, manuales, eventos y oportunidades de financiamiento y becas. Todas estas actividades se resumen en los boletines que se emiten quincenalmente desde CIPPEC.

Taller “Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política” buscó promover, a través de una metodología participativa, multidisciplinaria y teórico-práctica, un proceso de intercambio y reflexión para comenzar a delinear un proceso regional de desarrollo de capacidades de incidencia. En el taller se intentó:

- Intercambiar conocimientos y experiencias prácticas, herramientas y metodologías sobre incidencia política a través de la evidencia y la investigación.
- Desarrollar posibles estrategias regionales y nacionales para facilitar la aplicación de estos conocimientos en organizaciones orientadas a las políticas públicas.
- Fortalecer el desarrollo de una comunidad de organizaciones especializadas en incidencia política.

Con estos objetivos, se planeó una agenda de trabajo de cinco días. En el primer día se identificaron y discutieron las habilidades y capacidades personales más importantes para llevar a cabo procesos de incidencia política. En el segundo día, se discutieron los factores organizacionales. El tercer día, se presentaron algunos de los recursos ya elaborados (tanto en América Latina, como por ODI a nivel global) para asistir en los procesos de incidencia política. Ese mismo día se debatió acerca de los distintos modelos de incidencia política. En el cuarto día, se analizó el contexto de los procesos de incidencia, incluyendo las relaciones con diversos actores. Por último, en el quinto día, se discutió acerca de las metodologías más adecuadas para el desarrollo de capacidades para la incidencia política en las OSCs de la región.

1. Para ver una descripción del programa: <http://www.odi.org.uk/CSPP/Index.html>



PROGRAMA DE ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Durante toda la semana, los participantes compartieron experiencias, lecciones y trataron de sistematizar esta información. Se dieron muchos debates interesantes, los cuales se resumen a continuación.



|| DÍA 1

EL PESO DE LAS HABILIDADES PERSONALES EN LA INCIDENCIA POLÍTICA

RESUMEN

El inicio del taller se realizó con la presentación de los vínculos entre el taller, la red, el Programa Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina y el programa a nivel global.

Luego, los participantes presentaron sus organizaciones y sus expectativas con respecto al taller.

El primer día se centró en el análisis y reflexión sobre los rasgos y habilidades que pesan en la capacidad personal de influir en políticas públicas. Los disparadores de los debates sobre este aspecto fueron las presentaciones de Carlos Aramburu (CIES, Perú), Carlos Toranzo (ILDIS, Bolivia), Maribel Almeida (Grupo FARO, Ecuador) y Ana Bravo (Red IFRTD, América Latina). También, Axel Rivas, Director del Programa de Educación en CIPPEC, presentó los diversos dilemas y preguntas a los que se enfrenta en su esfuerzo por incidir en políticas educativas, en Argentina. Destacó, por ejemplo, cómo los diferentes contextos de trabajo abren y cierran posibilidades de acercamiento a los formuladores de políticas públicas. También se resaltó que algunas estrategias que son efectivas en un momento particular, pueden no serlo en la siguiente etapa, ante un contexto diferente.

Por la tarde, el trabajo en grupos permitió identificar qué factores personales aparecen recurrentemente como los más importantes para lograr un mejor proceso de incidencia. Cabe destacar que varios participantes sostuvieron que más que habilidades personales, debería hablarse de aptitudes de equipos, ya que estos trabajos implican un esfuerzo grupal y diverso y por lo tanto es importante contar con distintas capacidades.

Los grupos coincidieron en destacar las siguientes aptitudes personales como las más relevantes:

1. Buena comunicación
2. Vocación o compromiso
3. Flexibilidad y tolerancia
4. Credibilidad

|| PRESENTACIÓN DEL GRUPO COORDINADOR DE LA RED DEL PROGRAMA DE ALIANZAS PARA LA SOCIEDAD CIVIL

Como se mencionó en la introducción, el taller fue realizado en el marco del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina. Se presentó al Grupo Coordinador (GC) de la red del Programa, un grupo conformado por 8 organizaciones:

- Mara Hernández representando al **CCC** (Centro de Colaboración Cívica - México).
- Gina Alvarado representando al **CIES** (Consortio de Investigación Económica y Social - Perú).
- Vanesa Weyrauch representando a **CIPPEC** (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento - Argentina).
- Anabel Bettoni representando a **ICD** (Instituto de Comunicación y Desarrollo - Uruguay).
- Orazio Belletini representando al **Grupo FARO** (Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades - Ecuador).
- Carlos Toranzo representando a **ILDIS** (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales - Bolivia).
- Enrique Mendizabal representando a **ODI** (Overseas Development Institute - Reino Unido).
- Adolfo Garcé representando a la **Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay**.

El GC fue formado sobre la base a las organizaciones que habían estado más activas e interesadas en la red del programa. En la semana del taller se llevaron a cabo tres reuniones del GC, en las cuales se acordaron sus principales funciones:

- En cuanto a la gobernanza de la red: El GC se hará cargo del diseño de la estrategia y del plan de trabajo anual de la red. Asimismo, en Buenos Aires, los participantes del taller redactaron una carta de principios para la red que orientará la toma de decisiones de la misma.
- En cuanto a la socialización de conocimientos: El GC se comprometió a subir información, facilitar los debates y promover la red ante nuevos miembros.
- Sustentabilidad financiera de la red: Los representantes del GC contribuirán en la búsqueda de financiamiento. Se elaborarán estándares de trabajo para garantizar una efectiva rendición de cuentas de quienes reciban fondos a través de la red.

EXPERIENCIAS PERSONALES DE LOS PARTICIPANTES QUE ESTUVIERON DIRECTAMENTE INVOLUCRADOS EN PROCESOS DE INCIDENCIA POLÍTICA

Carlos Aramburu: Vinculando la investigación con la política

El director ejecutivo del Consorcio de Investigaciones Económicas y Sociales (CIES) del Perú hizo una presentación sobre su experiencia personal en esta organización al intentar vincular la investigación con la política. Una de las principales lecciones aprendidas fue la necesidad de cumplir una función de “broker” entre los académicos y los funcionarios como una para hacer cambios. Otra lección relevante de la experiencia de Carlos es que no se puede asumir que los investigadores están siempre interesados en la incidencia en políticas. El rol de “broker” puede, por lo tanto, facilitar la iniciativas de algunos investigadores, pero también llenar un vacío generado por desincentivos institucionales.

Carlos Toranzo: Experiencias de articulación entre investigación y políticas públicas

Carlos Toranzo, director ejecutivo de ILDIS (Bolivia), presentó los factores personales que le resultaron más importantes en muchos de los proyectos que ha realizado en su trayectoria profesional. Algunas de las lecciones señaladas por Carlos fueron:

- a. la necesidad de tolerancia y diálogo con los políticos,
- b. la confianza personal en la institución, y

c. la vocación pública y política.

Maribel Almeida: Del grito y protesta a la incidencia real

La representante de Grupo FARO, de Ecuador, compartió su experiencia personal.

Su presentación giró en torno a 4 puntos: El contexto nacional ecuatoriano, la descripción de Grupo FARO, los procesos de incidencia a nivel local y nacional, y los desafíos a nivel institucional.

Algunos de los factores resaltados por Maribel fueron:

- i) la apertura para aprender,
- ii) la necesidad de construir redes sociales,
- iii) el entrenamiento o formación y el optimismo, y
- iv) la energía y el compromiso.

Ana Bravo: Una experiencia de la red IFRTDAL

Ana Bravo, representante regional para América Latina del Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo, mencionó los factores personales que le resultaron útiles para su experiencia profesional. Entre ellos se encuentran:

- a. el espíritu de cambio,
- b. la sociabilidad,
- c. las redes de contactos,
- d. la importancia del lenguaje empleado y
- e. la comprensión del contexto.

LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDEDOR:

EXPERIENCIA PERSONAL DE UN INVESTIGADOR (AXEL RIVAS, CIPPEC)

Axel Rivas, Director del Programa de Educación de CIPPEC (Argentina), presentó su experiencia personal en incidencia sobre políticas públicas educativas. Axel compartió su experiencia de incidencia en el campo de educación. Hizo referencia a un estudio importante sobre políticas educativas en las provincias de Argentina que, según él, fue un factor importante para luego tener una campaña de incidencia exitosa. Luego, detalló el trayecto del Programa de Educación de CIPPEC hasta llegar a la etapa actual de trabajo conjunto con el Ministerio.

Entre los principales factores personales señalados por Axel como importantes para los procesos de incidencia política, están la vocación de cambio público, la tolerancia, las capacidades de comunicación, y ser confiable.

LAS APTITUDES DEL EMPRENDEDOR EN POLÍTICAS (ENRIQUE MENDIZABAL)

Enrique Mendizabal presentó algunos rasgos personales que según la literatura de ODI pueden resultar útiles a la hora de iniciar procesos de influencia sobre políticas públicas. Estos factores fueron resumidos por Simon Maxwell de ODI y en cuatro personalidades:

- Contadores de cuentas: saber comunicar una idea de una forma atractiva para el oyente (o la audiencia)
- Networkers: pueden crear y sostener redes de contactos y apoyo que permitan acceder a información y a los tomadores de decisiones
- Ingenieros o gestores: capaces de llevar a cabo procesos complejos de incidencia, implementar proyectos pilotos y organizar equipos de trabajo
- Maquiavélicos o “Vladimiro”: se destacan por entender y trabajar dentro del contexto político en el que se toman las decisiones políticas.

Estas aptitudes se deben entender como necesarias en un equipo de trabajo y no en cada individuo. De ahí que las OSCs deban buscar, en la medida de lo posible, desarrollarlas y promoverlas dentro de sus organizaciones o como parte de redes con socios o aliados.

TRABAJO EN EQUIPO: DEBATE SOBRE LOS FACTORES O APTITUDES PERSONALES CLAVE PARA LOGRAR EL ÉXITO EN ESTOS PROCESOS

En primer lugar, se le pidió a los participantes que identificarán individualmente 4 factores / aptitudes personales que consideraban como las más cruciales para una incidencia política.

El trabajo en equipo consistió en comparar estos factores personales relevantes para la incidencia política.

Asimismo, se les pidió que explicaran cuándo éstos son, si conocen algún ejemplo, si son 'entrenables', y, si es así, cómo pueden desarrollarse.

Como fue mencionado anteriormente, una de las principales conclusiones a las que se llegó fue que no era posible ni realista pretender que una sola persona tenga todas estas cualidades. Aparte, en la realidad de los procesos de incidencia, éstos se llevan a cabo por un equipo de personas. Por lo tanto, se consideró relevante a la hora de conformar un equipo para intentar incidir sobre una política pública, intentar que entre todos los integrantes del grupo de trabajo, se encuentren estas cualidades.



Imagen 1: Uno de los grupos presentando sus resultados

I DÍA 2

EL PESO DE LAS HABILIDADES ORGANIZACIONALES EN LA INCIDENCIA POLÍTICA

RESUMEN

El segundo día se concentró en el nivel de la organización, y qué aspectos o factores de las organizaciones que utilizan la investigación ayudan en la incidencia en políticas públicas. El objetivo fue analizar de una manera cruda y concreta qué aspectos organizacionales actúan como barreras o como promotores de la capacidad de incidencia de las instituciones. Esto permitió vislumbrar los factores sobre los cuales las OSCs deberían enfocarse para mejorar su capacidad de incidencia.

Para iniciar esta reflexión, se hicieron dos presentaciones que reflejaban las conclusiones de investigaciones realizadas por ODI y CIPPEC en diferentes países en desarrollo. De ambas presentaciones vale la pena resaltar las siguientes cuestiones que las OSCs o los think tanks consideran como factores internos clave a la hora de incidir. Como problemas, las OSCs detectaron:

Conocimiento limitado de los procesos políticos	Desconexión con el proceso político en sí. Poca memoria institucional de experiencias previas.
Estrategias débiles	Falta de planeamiento estratégico. Muchas veces no existe un área de comunicación, desarrollo institucional o monitoreo y evaluación de estrategias.
Uso inadecuado de la evidencia	Deficiencias en metodologías y capacidades de investigación. Falta la capacidad para interpretar y presentar los datos.
Comunicaciones débiles	Las OSCs no tienen áreas de comunicación ni las incorporan en sus programas y proyectos. Muchas veces esto se debe a falta de fondos.
Fragmentación / aislamiento	Desconocimiento de los modos de trabajo en red que lleva a mayor fragmentación y aislamiento de OSCs. No existen estrategias de desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas.
Capacidad limitada	En general, la capacidad de las OSCs para la investigación, comunicación, gestión del conocimiento y gestión administrativa son limitadas (personal) y los sistemas no existen.

En un análisis comparativo de think tanks, CIPPEC encontró los siguientes factores cruciales para el impacto en políticas públicas:

- Continuidad a través del tiempo y capacidad de adaptación a sus contextos.
- Misión claramente definida y objetivos específicos relacionados con el uso de la investigación en las políticas públicas.

- Relaciones cercanas con los tomadores de decisiones públicas.
- Trabajo en redes y relaciones con actores sociales y políticos relevantes así como con instituciones clave de los sectores público y privado.
- Los consejos de dirección tienen roles estratégicos; están compuestos por personas de peso en sus respectivos países.
- Tienen acceso a presupuestos significativos. La forma en que obtienen el financiamiento condiciona su estructura organizacional (largo plazo / corto plazo).
- La gestión de la comunicación organizacional y las capacidades de comunicación personales están alineadas.
- La comunicación institucional es transversal a las actividades y proyectos.
- Difunden regularmente publicaciones especializadas.
- La calidad de la investigación es un prerequisite e implica :
 - * Relevancia temática
 - * Continuidad
 - * Agenda estratégica de investigación
(anticipar temas, identificar públicos clave, y lograr una influencia intertemporal)
 - * Responder al problema de una manera original
 - * Recomendaciones y resultados operativos
 - * Investigadores altamente calificados
 - * Involucramiento de diferentes actores clave

Luego, representantes de tres organizaciones presentaron algunos casos de influencia en agendas o políticas públicas: Gina Alvarado (CIES, Perú), Rodolfo Succar (CEMUPRO, Argentina) y Alberto Saracho (Fundación IDEA, México). Todos los casos aportaron nuevas preguntas y reflexiones sobre cómo las OSCs pueden aprender de sus procesos de influencia para mejorar su capacidad de impacto futuro.

Por la tarde, los grupos de trabajo presentaron propuestas para realizar un diagnóstico organizacional que permita detectar las fortalezas y debilidades de una OSC en su capacidad de incidencia. El objetivo del ejercicio fue proveer a las OSCs con un listado de aspectos que podrían observar, evaluar y monitorear para detectar las áreas que podrían fortalecer o mejorar.

Entre los factores identificados por todos los grupos se encuentran: el expertise y la trayectoria de la organización en determinadas temáticas, transparencia y credibilidad, sostenibilidad financiera, recursos humanos diversos, acceso y vínculos efectivos con formuladores de políticas, líderes de opinión y medios de comunicación, y estrategias de alianzas y de comunicación, entre otros.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS CONSULTAS Y ENCUESTAS A ORGANIZACIONES EN ASIA, ÁFRICA Y AMÉRICA LATINA (ENRIQUE MENDIZABAL, ODI)

Enrique Mendizabal presentó los resultados de los procesos de consultas realizadas por ODI en Asia, África y América Latina sobre las principales barreras (organizacionales y contextuales) para una participación más efectiva en los procesos de políticas públicas. Entre los factores organizacionales que minan la participación efectiva de las OSCs en políticas públicas, cabe destacar los problemas de financiamiento y de comunicación interna.

BREVE PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE THINK TANKS EN PAÍSES EN DESARROLLO (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Vanesa Weyrauch presentó las principales conclusiones de un trabajo comparativo sobre think tanks en países en desarrollo, realizado con el apoyo de GDN, basado principalmente en 18 casos de estudio y una encuesta realizada a más de 300 OSCs de países en desarrollo. Se identificaron los factores endógenos (sobre los cuales la organización tiene control) clave para el impacto en políticas públicas. Algunos de estas capacidades organizacionales que en cierta manera explican un proceso de incidencia exitoso son: la supervivencia de la OSC (en contextos cambiantes), la capacidad de contar con relaciones cercanas con los tomadores de decisiones, el trabajo en red (con otras OSCs y con otros sectores) y los fondos liberados o institucionales.

LAS TENSIONES CENTRALES DE LOWENTHAL (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Abraham Lowenthal identificó ciertas tensiones que deben enfrentar las OSCs que intentan influir sobre políticas públicas, y que pueden resultar interesantes para cuando se intentan buscar respuestas, ya que demuestra que hay ciertas tensiones que no tienen solución y añaden un cierto nivel de complejidad a contemplar. Algunas de las tensiones son: autonomía intelectual vs. la necesidad de recursos financieros, y comunicar efectivamente vs. mantener la rigurosidad académica.

A estas presentaciones les siguió un rico debate acerca de la adaptabilidad de estas tensiones a la realidad latinoamericana. Muchos sostuvieron que el sistema político en los países latinoamericanos es bastante diferente a los de los países desarrollados, lo cual afecta la capacidad de incidencia de las OSCs. Asimismo, se resaltaron otras características de las OSCs (tamaño y autonomía principalmente) que difieren de los grandes centros de investigación del primer mundo.

CASOS DE ESTUDIO:

Gina Alvarado: El proyecto “Elecciones Perú 2006”

Gina Alvarado, de CIES, Perú, presentó el proyecto “Elecciones Perú 2006”. Se resaltaron los factores organizacionales que fueron importantes para el gran impacto que tuvo este proyecto, y las lecciones aprendidas. Este es un ejemplo concreto del rol de “broker” mencionado por Carlos Aramburu en su presentación. En este caso, los centros de investigación utilizaron su independencia con respecto a los distintos actores políticos para promover un debate mejor informado.

Un factor clave en el éxito de este programa fue la capacidad de convocatoria del CIES que le permitió organizar a un equipo de investigadores de calidad y sin afiliación política, llegar a espacios comúnmente cerrados en la política, e interactuar con socios estratégicos (como los medios de comunicación).



Imagen 2: Gina Alvarado presentando el proyecto “Perú Elecciones 2006”.

Rodolfo Surccar: Adaptación de la organización ante nuevos desafíos utilizando una herramienta de incidencia en políticas públicas

Rodolfo Surccar presentó la experiencia del CeMuPro en el desarrollo de un taller que sirvió para fortalecer a esta organización. Rodolfo resaltó la importancia de las alianzas con universidades para la organización e implementación de los seminarios. También mencionó que, en determinados casos, las relaciones con la academia, o incluso con sectores políticos, pueden resultar beneficiosas para las organizaciones.

Alberto Saracho: Acceso a la justicia

El director ejecutivo de la Fundación IDEA (México), Alberto Saracho, presentó el trabajo de esta fundación en la introducción de los juicios orales en México para un mejor y más equitativo acceso a la justicia, en gran parte, gra-

cias al empleo de un documental. Luego, identificó los factores organizacionales que fueron importantes para el logro de este cambio en políticas públicas. Entre ellos, cabe mencionar:

- *La creatividad*: ellos enmarcaron la idea de los juicios orales en situaciones tangentes para la gente y los políticos: hicieron un laberinto representando el sistema de los juicios escritos.
- *Armar una “coalición ganadora”*: es importante que se incluya a los tomadores de decisiones clave.
- *Recurrir a expertos*: no meterse en temas en los que no son expertos, recurrir a gente más capacitada. Hay mucha gente que está dispuesta a ayudar.
- *Buen equipo*: más allá de los directivos, es crucial contar con un buen equipo de trabajo.



Imagen 3: Alberto Saracho presentando la experiencia de la Fundación IDEA.

Luego, se llevó a cabo un debate en plenario entre los participantes acerca de los casos que fueron presentados. Se resaltaron la capacidad de formar alianzas para que el proceso de incidencia sea exitoso. En los tres casos se trabajó en red, ya sea con otras OSCs, con universidades o con agencias del gobierno. También se resaltaron algunos factores que dificultan la formación de alianzas, como las diferencias en el campo de trabajo de las organizaciones (por ejemplo, organizaciones nacionales trabajando con organizaciones regionales).

También se resaltó la importancia de las alianzas con los medios, ya que esto es crucial para alcanzar la visibilidad que necesitan tener las OSCs para incidir efectivamente en los procesos de políticas públicas. Un claro ejemplo fue el caso presentado por Alberto Saracho, que, gracias a la alianza con Fundación Azteca, una de las más grandes televisoras de México, se logró insertar el tema en la agenda pública, basándose en estrategias poco ortodoxas, como la mención de juicios orales en telenovelas.

Según muchos de los participantes, igual de importante, es la calidad de la base o sustento de la campaña de incidencia (que a menudo es la investigación).

El debate fue llevado a todo el grupo de factores que conforman el contexto, y que muchas veces restringen u obstaculizan las estrategias de incidencia inicialmente planteadas por las OSCs. De allí se reflexionó acerca de la necesidad de adaptar las propuestas originales a los contextos circunstanciales. De todos modos, se enfatizó que hay cosas que no son negociables y que en determinados contextos, no es posible “adaptarse”.

TRABAJO EN EQUIPO: DEBATE DE LAS POLÍTICAS Y LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA

Se les pidió a los participantes que realicen un análisis de las fortalezas y debilidades de las organizaciones que intentan influir sobre políticas públicas. Luego, sobre esa base, se les pidió que identifiquen los principales factores o aspectos a observar, y que elaboren preguntas que le harían a una organización para evaluar estos aspectos, quién las respondería, y los indicadores que se podrían emplear en cada caso.



Imagen 4: Uno de los grupos presentando su trabajo

DÍA 3

LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LOS PROCESOS DE INCIDENCIA

RESUMEN

El comienzo del día se focalizó en un mapeo de las variadas herramientas específicas para acompañar los procesos de incidencia, generadas por ODI y por otras organizaciones globales y de América Latina, así como las utilizadas en la práctica por las organizaciones participantes. Mediante la técnica de “Storytelling” (Narrativas), los asistentes fueron relatándose mutuamente las herramientas que utilizaron en algunos proyectos o procesos, y quien escuchaba la registró en una hoja para que pudiera sistematizarse para uso de otros interesados.

Por un lado, se buscó promover el intercambio de recursos ya disponibles que permitiera a cada organización ampliar el abanico de herramientas que utiliza actualmente en la planificación y gestión de procesos de influencia. Por otro, se apuntó en un posterior trabajo de grupo a reflexionar sobre el proceso en sí que funciona como marco en el uso de las herramientas. Dado que los modelos, metodologías y herramientas implican un cierto grado de control sobre lo que se hace y por qué se hace, resultaba importante no perder de vista la complejidad de efectivamente “gestionar” estos procesos.

Se invitó, entonces, a los participantes a repensar el proceso de incidencia y el marco/modelo más adecuado para estudiarlo y reforzar las capacidades de las OSCs. Partiendo de un cuestionamiento al modelo lineal y por etapas de políticas públicas que pocas veces refleja la realidad, y a partir de otros modelos como el del cesto de basura o de las redes de políticas públicas, los asistentes aportaron su propia visión sobre el proceso, sobre la base de la práctica cotidiana de la incidencia. Como resultados, tres grupos presentaron nuevas visiones sobre los procesos que, a pesar de su dinamismo y complejidad, permiten a las OSCs detectar oportunidades y tipos de intervención en dichos procesos.

Por la tarde, una presentación de Marcelo Leiras permitió profundizar el debate sobre los roles de las OSCs en estos procesos, sus ventajas comparativas, sus riesgos. Sobre la base de un estudio de casos de diversas OSCs orientadas a influir en políticas públicas, Marcelo propuso una sistematización de las funciones más frecuentes de estas organizaciones, que se relacionan con sus fortalezas.

El día cerró con un rico debate sobre la relación con otros actores además del Estado como los partidos políticos, el desafío de la representatividad que mucha veces se exige a las OSCs, y las dificultades de teorizar y generalizar sobre este tema dada la gran heterogeneidad de OSCs, roles, funciones, visiones, etc.

PRESENTACIÓN DE RECURSOS GENERADOS EN AMÉRICA LATINA (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Vanesa Weyrauch presentó una breve descripción de los principales recursos existentes para la incidencia política. Se describieron los manuales para la incidencia política más conocidos en América Latina.

PRESENTACIÓN DE RECURSOS Y MATERIALES GENERADOS POR ODI Y OTRAS ORGANIZACIONES GLOBALES (ENRIQUE MENDIZABAL, ODI)

Enrique Mendizábal presentó los recursos y materiales que fueron generados por ODI. Se describieron los manuales más recientes y el “enfoque ODI” para la incidencia política.

PRESENTACIÓN DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PRÁCTICA POR LOS PARTICIPANTES

La presentación de las herramientas utilizadas en la práctica por los participantes fue realizada con una metodología particular. Se les pidió a los participantes que le cuenten su herramienta a otro participante. Luego, en grupos de a cuatro personas, cada uno describe la herramienta que escuchó de su compañero. Se les realizaron tres preguntas clave:

- ¿En qué consiste?
- ¿Cuándo se usa?
- Un ejemplo

PRESENTACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Vanessa Weyrauch presentó los modelos más conocidos sobre los procesos de políticas públicas.

TRABAJO EN GRUPOS: DEBATE SOBRE EL PROCESO DE INCIDENCIA: ¿CÓMO ES EN LA REALIDAD?:

El trabajo en grupos consistió en la conceptualización del proceso de incidencia política. Se les pidió a los participantes que armen un marco o modelo que les parezca el más adecuado para estudiar el proceso de incidencia.

Luego de la presentación de los tres grupos se inició un rico debate al respecto. Lo más llamativo fue que las tres representaciones fueron muy diferentes, lo cual lleva a pensar que si quienes están en el día a día en los procesos de incidencia política pueden llegar a tener visiones tan distintas del mismo -y tan poco lineales- es bastante difícil encontrar una visión universal que se aplique a las distintas realidades para iniciar una campaña de incidencia política.

También es importante resaltar que los modelos son complementarios. El Grupo 1 ofreció un modelo del contexto enfocándose en el rol que juega la distribución del poder. El Grupo 2, en las distintos actores que afectan la toma de decisión (lo que llamaron la caja negra). El Grupo 3, por otro lado, se enfocó en las diversas etapas del proceso y los factores que las afectan.

LA PERSPECTIVA DEL INVESTIGADOR: VISITA DE UN ACADÉMICO ESPECIALIZADO EN LA TEMÁTICA (MARCELO LEIRAS)

Marcelo Leiras, profesor de la Universidad de San Andrés, introdujo la perspectiva académica en temas de incidencia. Su presentación giró en torno a un estudio de caso de diversas OSCs aplicadas a incidir sobre procesos de políticas públicas. Marcelo propuso una sistematización de las funciones más frecuentes de estas organizaciones, que se relacionan con sus fortalezas.

Según Leiras, las OSCs suelen intervenir en los procesos a través de diversos mecanismos según el tipo de intervención:

- i) Agenda pública: través de la provisión de información y la difusión oportuna de la misma
- ii) Decisión de política pública: como mediadoras en la toma de decisión y a través de la innovación
- iii) Implementación: contribuyen a la distribución de bienes y servicios, complementan y refuerzan el impacto de las políticas públicas, y remueven los obstáculos para el acceso a bienes públicos

El estudio ha detectado ciertas ausencias en la teoría sobre esta cuestión como detectar si hay tipos de intervenciones y problemas más adecuados para diversos tipos de organizaciones, o el vínculo entre tipos de organizaciones y los contextos político-institucionales.

También señaló ciertas ventajas comparativas de las OSCs que deberían funcionar como límites para que las organizaciones manejen estratégicamente la relación parcialmente confrontativa y parcialmente colaborativa con el Estado:

- Su credibilidad,
- Su capacidad de tomar riesgos y
- Su motivación.



Imagen 5: Marcelo Leiras exponiendo en CIPPEC

|| DÍA 4

LOS FACTORES CONTEXTUALES Y LAS RELACIONES PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA

RESUMEN

Luego de dedicar los primeros días al análisis y debate sobre los aspectos personales y organizacionales más relacionados con la capacidad de incidencia, en el cuarto día la mirada se dirigió al contexto de las OSCs y las diversas relaciones con los principales actores de este contexto.

Los disparadores de la primera reflexión sobre el contexto fueron la presentación de ODI y una reflexión de Guy Delmelle de Nitlapán sobre el contexto en Nicaragua. El consenso es que el contexto es probablemente el factor más determinante en cuanto a la posibilidad de influir en políticas públicas. A pesar de ser éste muy complejo, existen herramientas de análisis como el análisis del poder o análisis de los actores que posibilitan a las OSCs delinear mejor las estrategias según los factores contextuales que las rodean.

Dentro de los contextos, diferentes actores juegan roles diversos e importantes a la hora de diseñar estrategias de incidencia. Por eso, las presentaciones siguientes se focalizaron en esos distintos grupos: los partidos políticos (Adolfo Garcé), la academia (Jorge Leitón Quiroga), los medios de comunicación (José Aguilar Gil), y los donantes (Lucía de Sala).

Por la tarde, tres participantes presentaron proyectos en los que están trabajando actualmente y se aplicó la metodología de “asistencia de pares”, mediante la cual los integrantes de cada grupo ofrecían sugerencias y consejos sobre la base de sus experiencias.

La tarde cerró con una muy rica charla con Alicia Pierini, Defensora del Pueblo para la Ciudad de Buenos Aires, quien compartió su visión sobre los vínculos que pueden establecerse entre Estado y OSCs, sobre la base de su experiencia personal desde ambos sectores. Las barreras y limitaciones que tienen los funcionarios públicos en cuanto a los complejos y largos procesos de decisión que enmarcan su trabajo, muchas veces no son comprendidos por las OSCs que cuentan con otros tiempos o trabajan abogando desde una visión muy específica. Esta reflexión sirvió a los participantes para profundizar la reflexión sobre los límites y alcances de los diversos actores, incluyendo a las OSCs, y los distintos roles que desempeñan como agentes de cambio.

|| BREVE INTRODUCCIÓN SOBRE LOS FACTORES CONTEXTUALES CLAVE (ODI):

Enrique Mendizábal presentó algunas herramientas que pueden resultar útiles a la hora de evaluar el contexto político para la incidencia. Asimismo, también compartió el enfoque de ODI para evaluar el contexto.

PRESENTACIONES SOBRE FACTORES CONTEXTUALES Y RELACIONES ESTRATÉGICAS:

Guy Delmelle: Cómo influir en contextos adversos

Guy Delmelle, del centro de investigación Nitlapán de Nicaragua, compartió la situación actual de ese país y como eso influye en la capacidad de incidir sobre políticas públicas. Sostuvo que el contexto es crucial a la hora de influir. Con el gobierno anterior, ellos pudieron lograr incidir en un grado mucho mayor que con la administración actual de Daniel Ortega que es mucho menos abierta a la participación de la sociedad civil con los procesos de políticas.

Adolfo Garcé: Como en el Judo (relaciones con los partidos políticos)

Adolfo Garcé nos presentó su experiencia en las relaciones con partidos políticos y algunas de las lecciones aprendidas. Resaltó el caso de la creación del Ministerio de Desarrollo Social en Uruguay gracias a la incidencia de la ONG “El Abrojo”. Las principales recomendaciones fueron: es preferible que el partido político sea un aliado en lugar de un adversario, utilizar el interés político-electoral de los partidos en beneficio propio, y tener en cuenta la tradición histórica del partido.

Jorge Leitón Quiroga: La influencia de la academia en políticas públicas

Jorge Leitón Quiroga nos presentó el panorama de la incidencia de la academia en políticas públicas en Bolivia. Como representante del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas de la Universidad Católica Boliviana, compartió algunas experiencias que han tenido desde esa institución: el caso de estudio sobre descentralización administrativa, el caso de estudio sobre la regulación del transporte ferroviario y el caso de estudio sobre la demanda de la hoja de coca. Jorge resaltó como factores importantes a la hora de incidir sobre una política pública determinada: la formación de consensos político-sociales, lograr una buena comprensión de las posiciones de los tomadores de decisiones en el tema, interactuar con la sociedad civil y el establecimiento de redes sociales a través de ex alumnos y colegas.

José Aguilar Gil: Relaciones con los medios de comunicación

José Aguilar Gil de la red de Democracia y Sexualidad de México compartió su experiencia de una campaña para aceptar los distintos tipos de familia. La principal herramienta empleada fue el uso de los medios. Se difundieron videos, se realizaron actos mediáticos y se emitieron importantes comunicados sobre la importancia de la familia. Se logró que se acepte en México el día internacional de la familia y ampliar la concepción social de lo que se comprende como “familia”.

EN GRUPOS: ASISTENCIA DE PARES:

La asistencia de pares es una herramienta utilizada para promover el aprendizaje entre personas y grupos dentro de una organización o entre distintas organizaciones. En este caso, hemos empleado este sistema para buscar soluciones a problemas determinados planteados por representantes de algunas organizaciones. Para ello, primero se describió el problema, y luego los otros participantes intentaron proponer algunas soluciones basadas en su propia experiencia.

Problema de la Organización DemySex

El problema presentado por José Aguilar Gil, en nombre de Demysex, fue el de cómo promover la ley de educación sexual en México. Esta ley ya cuenta con la aprobación de la cámara de senadores, por lo que la campaña de incidencia debería centrarse en la cámara de diputados.

Problema del Grupo FARO

Maribel Almeida de Grupo FARO presentó el problema de cómo conseguir staff capacitado para FARO.

Problema de la Fundación IDEA

Alberto Saracho de la Fundación IDEA introdujo un problema de malinterpretación del mensaje. Se llevó a cabo una conferencia en conjunto con el Manhattan Institute, cuyo tema era “Alianzas Público-Privadas en la educación”. Se compartieron buenas prácticas del sector educativo, muchas de las cuales provenientes del sector privado. Uno de los participantes de la conferencia planteó la posibilidad de establecer *Charter Schools* en México. La prensa interpretó que la conferencia estaba dirigida a privatizar el sistema educativo, cuando realmente no era así.

LA PERSPECTIVA DE UN FUNCIONARIO PÚBLICO: VISITA DE UN FUNCIONARIO QUE HA TRABAJADO CON OSCS (ALICIA PIERINI):

La Defensora del Pueblo para la Ciudad de Buenos Aires, Dra. Alicia Pierini, compartió su experiencia sobre las relaciones entre el Estado y la sociedad civil organizada, basándose en su rol en ambos sectores. Un muy importante consejo brindado fue comprender los límites que tienen los funcionarios debido a la propia naturaleza de su cargo, o de la estructura burocrática de la agencia en la que trabajan, les es imposible responder a determinadas demandas de las OSCs. Esto llevó a un rico debate sobre la necesidad de ser prácticos y pragmáticos en las relaciones con los funcionarios públicos si se pretende incidir exitosamente.

|| DÍA 5: PROCESOS NACIONALES Y REGIONALES DE DESARROLLO DE CAPACIDAD DE INCIDENCIA

RESUMEN

En el quinto día de trabajo la propuesta fue recoger lo aprendido, intercambiado y debatido durante el taller con miras a detectar procesos y modos para expandir estos conocimientos y experiencias a otros miembros actuales y potenciales de la red.

Al comienzo, compartimos dos casos específicos: Paulo Lima de Brasil relató la experiencia de RITS en incidencia política en el campo de tecnologías de información y comunicación para el desarrollo. Mara Hernández compartió cómo la comunicación efectiva, la negociación y la construcción de consensos pueden volverse estrategias idóneas para mejores políticas públicas que incluyan a los diversos actores sociales afectados o que las afectan.

Luego, el debate se centró en consensuar una carta de principios que contribuya a la identidad y compromiso de quienes integran la red. Este fue el paso natural a una discusión sobre qué tipo de actividades deberíamos apoyar en el futuro para desarrollar la capacidad de incidencia de las OSCs de la región.

Por último, y como contribución a la red global, Julie Dabo de AHA presentó los desafíos que enfrentan actualmente para formar una red en Africa, y una comparación con la situación actual con la red de América Latina.

|| PRESENTACIÓN DE PAULO LIMA: GESTIÓN DE REDES Y TRABAJO COLABORATIVO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Paulo Lima, el Director Ejecutivo de la Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS), presentó la experiencia de esta red en incidencia política. La principal característica del trabajo de la RITS es la acción colaborativa entre distintas OSCs de la región. Paulo compartió la experiencia de la campaña CRIS (Communication Rights in the Information Society) que busca promocionar los derechos a la comunicación en la sociedad de información global.

|| PRESENTACIÓN DE MARA HERNÁNDEZ: DE LA CONFRONTACIÓN A LA COLABORACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Mara Hernández, del Centro de Colaboración Cívica de México, presentó el caso del conflicto por el Mar de Cortés en Baja California. El conflicto se debió a un choque de posiciones entre los pescadores (quienes querían continuar con sus actividades) y los ambientalistas (que abogaban por el cese de actividades pesqueras en el Mar de Cortés, defendiendo la supervivencia de la vaquita marina). A través de un proceso de negociación constructiva, en el cual

participaron pescadores, autoridades, empresarios y expertos, los actores han ido abandonando la lógica confrontativa hacia una colaborativa. Este logro permitió ahorrar millones de dólares que hubiese costado un paro de los pescadores, y también coordinar mejor las políticas de la agencia estatal de pesca y la de medio ambiente en el Mar de Cortés.

TRABAJO EN GRUPOS SOBRE LAS METODOLOGÍAS MÁS ADECUADAS

Con la vista puesta en el futuro de la red, se inició una discusión sobre las metodologías de desarrollo de capacidades para la incidencia política más adecuadas para el contexto latinoamericano.

Las sugerencias en cuanto a los temas incluyeron:

- Capacidad de incorporar las experiencias de otras organizaciones similares y la investigación más avanzada sobre el tema
- Capacidad para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacidad de incidencia de cada organización
- Comunicación para la incidencia con actores clave (mercadeo social, relaciones con medios)
- Negociación y resolución de conflictos
- Planificación estratégica (incluyendo formulación de escenarios prospectivos)
- Construcción de redes y alianzas

A la hora de elegir quiénes serían capacitados, se deberían respetar los siguientes principios:

- Pluralidad
- Multidisciplinariedad
- Cuanta más experiencia se pueda compartir, mejor
(ej: combinar participantes domésticos con participantes/expertos de otro país)

Dónde:

- Regionales o nacionales, buscando la diversidad y pluralidad
(ej: si es nacional, incluir a representantes de diversas subregiones del país)

Los talleres se deben llevar a cabo:

- Promoviendo un efecto cascada: capacitación de capacitadores
- Talleres regionales o nacionales en los que se reflexione sobre los procesos y capacidades de incidencia. Aunque también se pueden adaptar a las características más específicas de cada lugar.
- Priorizando los contactos y alianzas entre los miembros de la red, para socializar los aprendizajes de los distintos talleres, y alimentando a la red
- Adaptando los talleres a los problemas y necesidades expresados por los participantes
- Sin perder la mirada estratégica y yendo más allá de la demanda de las organizaciones
- Institucionalización y socialización del aprendizaje generado (productos de talleres deben alimentar la red)



CONTEXTO DE LA RED GLOBAL: PRESENTACIÓN DE JULIE DABO: UNA PERSPECTIVA DEL TALLER DESDE EL PUNTO DE VISTA AFRICANO

Julie Dabo, de Africa Humanitarian Action, presentó su perspectiva de lo que había sido el taller desde el punto de vista africano. Introdujo el panorama africano y las dificultades que están teniendo a la hora de formar una red similar a la del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en África. Algunos de los principales desafíos es que muy pocas organizaciones trabajan en temas de políticas públicas, hay poca concientización sobre la necesidad de fortalecer la incidencia como tema transversal, y entornos políticos difíciles, entre otros. Luego, partiendo de una comparación con la red latinoamericana, Julie presentó lo que a ella le pareció que eran los siguientes pasos para la red en África (capacitación de los miembros, fortalecimiento del liderazgo, incentivar la participación y generar comunicación efectiva).

CONCLUSIONES

Es difícil poder resumir las conclusiones del taller de Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política. Ha sido una fuente muy rica de información, lecciones, contactos, e ideas para desarrollar las capacidades de las organizaciones participantes para tener una incidencia política más efectiva.

No obstante, cabe resaltar algunos de los puntos más relevantes:

La incidencia implica un trabajo en equipo y por lo tanto las capacidades individuales deben considerarse dentro de un marco de desarrollo de capacidades organizacionales y de alianzas entre OSCs.

Las OSCs poseen ciertas ventajas para la incidencia que incluyen su credibilidad, flexibilidad y motivación. Es importante que estas no se pierdan en el proceso de desarrollo de capacidades ni en la adopción de nuevos roles. Los procesos de políticas y de incidencia son complejos y por lo tanto difíciles de modelar. Sin embargo, es posible lograr cambios haciendo uso de distintas metodologías o enfoques tomando en cuenta el contexto. Es importante ser capaz de identificar oportunidades en el contexto político y las herramientas adecuadas para aprovecharlas.

La metodología libre de discusión durante el taller contribuyó al debate y el establecimiento y fortalecimiento de relaciones entre los participantes. Esto permitió que cada uno presentara sus éxitos así como sus retos. Así, las organizaciones más experimentadas se expusieron a nuevas ideas y estrategias; mientras que las más nuevas tuvieron la oportunidad de aprender de las experiencias de otros.

El taller cumplió satisfactoriamente con los objetivos que lo habían originado. Los participantes consideraron que aprendieron mucho, y que les va a ser útil para su trabajo diario.

Por otra parte, se logró fortalecer a la red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina. De hecho, el taller fue un punto de inflexión en el desarrollo de la red, que pasó de ser una iniciativa promovida por ODI y CIPPEC a tomar una identidad y dirección propia reflejando los intereses de los miembros del Grupo Coordinador y participantes del taller. Se lograron establecer algunos parámetros claves para el desarrollo de actividades concretas.



Imagen 6: El grupo de participantes del taller

Fila inferior de izquierda a derecha: Maribel Almeida, José Aguilar Gil, Vanesa Weyrauch y Gina Alvarado.

Fila del medio de izquierda a derecha: Nancy Truitt, Jesús González Amuchástegui, Enrique Mendizabal y Guy Delmelle.

Fila superior de izquierda a derecha: Christoph Kornelli, Julie Dabo, Carlos Aramburu, Alberto Saracho, Rodolfo Surccar, Jorge Leitón Quiroga, Mara Hernández, Paulo Lima, Ana Bravo, Gala Díaz Langou, Lucía Sala Silveira y Adolfo Garcé.