

# ¿La **unión**

hace la

# **fuerza** ?

Estudio  
sobre redes en  
el desarrollo  
sostenible



## INDICE

<b>Abreviaturas y siglas</b>	6
<b>Introducción</b>	7
1. Una aproximación a las redes	10
1.1. Las redes sociales	10
1.2. Las redes en el desarrollo. Diferentes redes para diferentes fines	10
1.3. Redes de ONGs en América Latina	12
1.4. Un marco conceptual para analizar las redes de ONGs	14
1.5. Criterios para la selección de redes a ser consideradas en el estudio	15
1.6. Evaluando las redes	17
2. Estructura, participación y gestión	19
Breve caracterización de las redes analizadas	20
2.1. Estructura	23
2.1.1. Entre la formalización y la informalidad	23
2.1.2. Las tensiones en la estructura	24
2.2. Centralización y descentralización	25
2.2.1. La palabra de orden de las redes: descentralización	25
2.2.2. ¿Las redes pueden hacer incidencia política en países y culturas altamente centralizados?	27
2.2.3. Descentralización como arreglo operativo para la ejecución	27
2.2.4. La descentralización personalizada: una red de capital social en el territorio	27
2.2.5. La descentralización desde lo plurinacional	29
2.3. Participación	30
2.3.1. Heterogeneidad: ¿Factor de enriquecimiento o fuente de conflictos?	30
2.3.2. «Abrir y cerrar» las redes	31
2.3.3. Evolución en la membresía	32
2.3.4. Los niveles mínimos de participación: lo formal y lo presencial	33
2.3.5. La participación como derecho al acceso a los recursos económicos	33

2.3.6. Factores que pueden influir en la participación	35
2.3.7. Repensar la relación con las organizaciones de base: ¿Más allá de la participación intermediada?	36
2.4. Gestión	37
2.4.1. La planificación estratégica y la gestión empresarial: ¿Predomina el aparato sobre la utilidad?	37
2.4.2. Algunos elementos que tienden a complejizar la gestión	38
2.5. Ámbitos de ejecución y cobertura	38
2.6. Relación con otras redes y actores	39
2.6.1. Redes y movimientos	39
2.6.2. El enredamiento de las redes y sus integrantes	39
2.6.3. Nuevos interlocutores	41
3. Valor agregado	41
Breve caracterización de las redes analizadas	42
3.1. Una aproximación general al valor agregado de las redes	43
3.1.1. La identificación y medición del valor agregado como factor de desempeño de las redes	46
3.1.2. Valor agregado y especialización temática de la red	47
3.1.4. La generación del valor agregado y la debilidad del «primer piso»	49
3.2. Prestación de servicios	50
3.3. Interaprendizaje	53
3.4. Acción propositiva e incidencia política	55
3.5. Ejecución de proyectos	58
3.6. Fortalecimiento institucional	60
4. Pertinencia y sostenibilidad	61
4.1. Pertinencia de las redes	61
4.1.1. Diferentes sentidos de la pertinencia	61
4.1.2. Una mirada autocrítica desde adentro de las redes	62
4.1.2.1. ¿La pertinencia es sólo una cuestión de ajustes?	62
4.1.2.2. ¿O la pertinencia requiere de cambios más profundos y radicales?	63
4.1.3. Una mirada desde afuera	64
4.1.3.1. La relación entre pertinencia e interaprendizaje	64
4.1.3.2. La relación entre pertinencia y fortalecimiento institucional	65
4.1.3.3. La relación entre pertinencia y acción propositiva/incidencia política	65
4.2. Sostenibilidad de las redes	65
4.2.1. Dependencia de las redes	65

4.2.2. Preminencia del tema del financiamiento	66
4.2.3. Tensiones en las relaciones con las agencias	67
4.3. Estrategias para reforzar la sostenibilidad	69
4.4. Otros elementos en la mesa del debate de la pertinencia y sostenibilidad	71
4.4.1. Barreras a la participación como expresión de las resistencias al cambio de la red	71
4.4.2. La desaparición de las redes no es necesariamente un sinónimo de fracaso	72
5. Un balance de las lecciones aprendidas: factores que pueden incidir positivamente en las redes	73
5.1. Pertinencia y sostenibilidad	74
5.1.1. Pertinencia: transitando entre la innovación y elescalonamiento	74
5.1.2. Sostenibilidad: buscando nuevos consensos entre redes y agencias	76
5.2. Valor agregado	78
5.2.1. Especialización	78
5.2.2. Énfasis en interaprendizaje, acción propositiva e incidencia política	78
5.2.3. Instituciones fortalecidas y nueva masa crítica	81
5.3. Estructura, participación y gestión	81
5.3.1. Estructuras pequeñas y flexibles	81
5.3.2. Importancia de las estrategias de comunicación	82
5.3.3. Ajuste de los procesos decisionales	83
5.3.4. Descentralización como red de capital social en el territorio	84
5.3.5. Participación calificada, responsable y comprometida	86
5.3.6. Planificación, seguimiento y evaluación: procesos focalizados al aprendizajes	88
Bibliografía	91
A. Evaluaciones de redes consideradas en el estudio	91
B. Otros documentos de las redes consideradas en el estudio	93
C. Documentos sobre organizaciones sociales y redes	94
<b>Anexos</b>	<b>97</b>
ANEXO 1 Informantes clave	99
ANEXO 2 Procesamiento de las encuestas	104
ANEXO 3 Redes consideradas en el estudio	126

## Abreviaturas y siglas

AIPE	Asociación de Instituciones de Promoción y Educación
ALOP	Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción
CAME	Consejo Andino de Manejo Ecológico
CIID	Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo
CLACJ	Confederación Latinoamericana y del Caribe de Asociaciones Cristianas de Jóvenes
CLADES	Consortio Latinoamericano de Agroecología y Desarrollo
COPEME	Confederación de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro-Empresa
CONFRAS	Confederación de la Reforma Agraria Salvadoreña
FAT	Formación y Asistencia Técnica (de la Coordinadora de la Mujer)
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural
GLARP	Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional
ICCO	Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo
IMAR	Instituciones para el Manejo del Agua de Riego
IPD	Institución Privada de Desarrollo
IPROGA	Instituto de Promoción para la Gestión del Agua
OCR	Oficina de Coordinación Regional
ONG	Organización No Gubernamental
PED	Programa de Educación a Distancia (del CLADES)
PIDHDD	Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo
PROCADE	Programa Campesino Alternativo de Desarrollo
PRODAR	Programa de Desarrollo de Agroindustria Rural para América Latina
PSE	Planificación, Seguimiento y Evaluación
PTA	Rede Proyectos de Tecnologías Alternativas
RAAA	Red de Acción en Alternativas al Uso de Agroquímicos
RAE	Red de Agricultura Ecológica
RAPAL	Red de Acción en Plaguicidas y sus Alternativas para América Latina
SIMAS	Servicio de Información Mesoamericano
SR	Secretariado Rural
UNITAS	Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social
VA	Valor Agregado

## Introducción

Este informe presenta en forma resumida y analítica los resultados de un estudio de redes de instituciones, especialmente de organizaciones no gubernamentales (ONGs), llevado a cabo entre 2001 y 2003, a iniciativa de y con el auspicio de la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO).

La elección del tema obedeció a que, como en el caso de muchas otras agencias de cooperación al desarrollo, para ICCO el apoyo a la constitución y el funcionamiento de redes de instituciones es un componente importante de su política. Esta es una opción bastante difundida entre las agencias, porque hay muchos argumentos a favor de trabajar con redes de instituciones, debido a las ventajas y beneficios que éstas ofrecerían. De una u otra forma tanto los actores directos como las instituciones de apoyo han pensado en las redes como un medio para mejorar la calidad, incrementar la eficacia y aumentar la escala de sus actividades. Con estos objetivos en mente, se ha dedicado mucho tiempo y se ha invertido muchos recursos en constituir redes y promover su funcionamiento. Los años 80 y ciertamente los 90 han sido muy pródigos en experiencias con redes.

Después de varios años de canalizar sumas relativamente importantes para apoyar las actividades de las redes, los informes de diversas evaluaciones que llegaban a las agencias de cooperación reiteraban una visión de conjunto que no correspondía con lo que se esperaba. Muchas redes tenían problemas

para lograr el nivel de actividad que era necesario, y sus productos eran pocos y de calidad dispareja. Algunas redes, agobiadas por estos problemas, iban decayendo y en algunos casos dejaron de existir. Al mismo tiempo se encontraban también casos destacables de redes que mantenían un ritmo regular de actividades, expandían su membresía, y generaban ideas y propuestas de utilidad para el tratamiento de problemáticas específicas y para la elaboración de políticas al respecto.

Lo que se fue poniendo en evidencia era que en realidad ese instrumento teóricamente tan atractivo, en la práctica traía consigo un conjunto de problemas y dificultades. Así, por ejemplo, fueron surgiendo interrogantes sobre la efectividad real de las redes para lograr sus objetivos, o sobre su capacidad de sobrevivir el retiro de los fondos de sus principales financiadores, o sobre el grado real de democracia que se encontraba en su funcionamiento, entre otros muchos temas. De esta manera, las redes han pasado a ser vistas con mayor espíritu crítico; ya no es tan fácilmente aceptable que la mejor y más eficiente forma de avanzar en ciertos temas y actividades sea creando una red y asegurándole recursos para que funcione. Sin embargo, al existir redes que muestran oportunidades, el panorama se complica.

Por otro lado, la historia del involucramiento de las agencias con las redes de instituciones ha coincidido con un periodo intenso en transformaciones socio-políticas, que han ocasionado cambios importantes

en los paradigmas de desarrollo y en las políticas propugnadas por los gobiernos y los organismos supranacionales. En este contexto se incluye la discusión sobre la política de cooperación de los países industrializados y la reorientación de los flujos de recursos, que refleja los cambios en el mapa mundial de pobreza así como la lectura que de él hacen quienes toman las decisiones en un mundo cada vez más globalizado. Todo aquello ha tenido significativa influencia sobre las redes y su desempeño.

La consideración de este conjunto de elementos conjunto llevó a los auspiciadores de este estudio a pensar en la conveniencia de tener una visión actualizada de lo que estaba realmente ocurriendo en el mundo de las redes con las cuales interactúan. Muchas de las preguntas sobre el funcionamiento y desempeño de las redes siguen sin respuesta. ¿Qué hace que una red funcione exitosamente y otra no? ¿Qué condiciones habría que crear desde un comienzo para que se maximicen las probabilidades de éxito? ¿Qué errores habría que evitar de todas maneras al iniciar una red, y qué iniciativas habría que procurar que se incluyan? La lista de preguntas es larga.

Con este conjunto de interrogantes como telón de fondo, el estudio pretende examinar la experiencia de varias redes en América Latina, algunas ya inexistentes, otras en plena actividad, con el objetivo de establecer<sup>1</sup>:

- a. criterios que pueden utilizarse para determinar el éxito o fracaso de las experiencias de redes;
- b. tanto en uno como en otro caso, cuáles podrían ser los factores explicativos de ese desempeño y porqué;
- c. qué factores intervienen decisivamente en el autosostenimiento de las redes y de sus actividades;

- d. qué lecciones pueden extraerse sobre las condiciones para que una red sea exitosa, sobre el tipo de actividades para las que una red es un instrumento adecuado y sobre las maneras más recomendables de apoyar la constitución y el desarrollo de una red;
- e. en qué medida las redes logran en la práctica apoyar a sus miembros de tal forma que sea para el beneficio de los grupos meta de estos miembros;
- f. qué lecciones pueden ser aprendidas en cuanto a sistemas de planificación, monitoreo y evaluación explícitamente para el trabajo de redes.

Para tratar de responder estas preguntas se ha realizado una aproximación a las experiencias de un conjunto de redes, sobre todo relacionadas al tema de desarrollo sostenible y, en su mayoría, apoyadas por ICCO. En total, se ha trabajado con información de unas veintisiete redes, sea mediante sus respuestas a un cuestionario<sup>2</sup>, sea a través de información recopilada en entrevistas a veintidós informantes clave, casi todos en Perú y Bolivia<sup>3</sup>. Se circuló también un cuestionario por correo electrónico a varios funcionarios de agencias de cooperación, pero desafortunadamente sólo se obtuvo una respuesta. La finalidad última del estudio es obtener conclusiones que orienten el accionar futuro de quienes quieran seguir utilizando las redes como un instrumento con un valor añadido significativo para lograr cierto tipo de resultados que se considera deseables.

El presente estudio utiliza básicamente las siguientes fuentes de información:

- Algunas investigaciones y ensayos que han abordado experiencias de redes y las han conceptualizado.

1. Ver Términos de Referencia del Estudio.
2. Ver Anexo 2.
3. Ver Anexo 1.

- Informes de evaluaciones externas de las redes incluidas en este estudio.
- Documentos relevantes producidos internamente a las redes.
- Consulta en las páginas web de las redes.
- Recolección de datos vía el envío de cuestionarios y la realización de entrevistas a actores del «mundo» de las redes (directivos y miembros, evaluadores y funcionarios de agencias involucrados con las redes consideradas, y otras personas que han estado en contacto con redes).

Los resultados del estudio se presentan en los capítulos siguientes, empezando con un capítulo inicial que discute la noción de redes de ONGs y los tipos de redes que se han creado en América Latina, propone el marco conceptual que guía el análisis de los otros capítulos y se pregunta sobre las dificultades con que se encuentra quien trata de evaluar una red.

El segundo capítulo analiza la información obtenida sobre el eje estructura, participación y gestión, que destaca como un área clave para el funcionamiento exitoso de las redes. A continuación se discute y analiza el concepto de valor agregado de la red, analizándolo en los diferentes ámbitos de interacción de las redes que hemos identificado para este estudio.

En el cuarto capítulo se analiza la cuestión de la pertinencia y la sostenibilidad de las redes, tratando de ir más allá de la cuestión de la sostenibilidad financiera. En el capítulo quinto se presenta un balance, que busca extraer las lecciones necesarias para incidir positivamente sobre el desempeño de las redes, retomando los ejes de análisis del estudio:

estructura, participación y gestión; valor agregado; pertinencia y sostenibilidad.

Al final, se incluye una sección con la bibliografía y documentación utilizada y tres anexos, el primero sobre informantes clave, el segundo sobre los resultados de las encuestas a las redes y el tercero que presenta el conjunto de redes analizadas.

La realización del estudio ha demandado la colaboración de los funcionarios y/o directivos de las redes, así como de quienes escogimos como informantes clave. En ambos casos, nuestra demanda ha tenido una acogida positiva, incluso cuando las redes no pertenecían al ámbito de influencia de ICCO y de las otras agencias holandesas. De manera similar, nuestros informantes han sido generosos en conceder su tiempo y transmitirnos mucho de su experiencia y sus opiniones sobre las redes, sus problemas y sus posibilidades. Aquí queremos expresar a todos estos colaboradores nuestro agradecimiento, aclarando al mismo tiempo que sólo nosotros somos responsables de las conclusiones e interpretaciones que se encuentran en este informe.

Finalmente, la realización de este estudio se prolongó mucho más allá de lo que se había pensado inicialmente. La agencia auspiciadora del estudio, ICCO, ha sido sumamente paciente con estos retrasos y a lo largo de todo el proceso nos ha dado muestras reiteradas de su confianza en nuestro trabajo y de su interés en el tema. Quisiéramos pensar que lo que se dice en este informe le será útil para tomar decisiones sobre su política para con las redes de instituciones en América Latina en el ámbito de un diálogo con los diversos actores involucrados.



## I. UNA APROXIMACIÓN A LAS REDES

En este capítulo se presenta una aproximación al tema de las redes sociales y los distintos tipos de redes en el desarrollo. Se hace un intento de clasificar las redes de ONGs de América Latina, haciendo referencia a aquellas sobre las que se ha recopilado información para este estudio. Seguidamente, se aborda de manera resumida el marco conceptual que ha guiado el análisis y los criterios de selección de las redes a ser consideradas en este estudio. Finalmente se intenta discutir las complejidades de llevar a cabo evaluaciones de redes.

### I.1. Las redes sociales

Las redes sociales son un fenómeno ampliamente estudiado en las ciencias sociales. Por ejemplo, las redes de migrantes han sido y son profusamente estudiadas, entre otros propósitos con el fin de analizar su función en la manera en que las poblaciones que dejaron su lugar de origen se enfrentan a los desafíos planteados por su adaptación a nuevas ciudades o países. Así, en el caso de las sociedades andinas se encuentra que las redes de migrantes tienen un rol clave en los procesos de adaptación y ajuste a la ciudad, tanto en lo concerniente a preservación de la identidad cultural de los migrantes y espacio de interacción social como en lo que se refiere a inserción laboral y generación de ingresos<sup>4</sup>.

Las redes de instituciones son un tipo de redes sociales, constituidas no por individuos o familias, sino por entes que pueden o no ser personas jurídico

sociales, pero que, en todo caso, están conformados por colectivos o agrupaciones de personas. Por ejemplo, existen redes gremiales tales como las organizaciones de colegios profesionales. Lo que cohesiona las redes de instituciones es el acuerdo de sus miembros sobre sus objetivos que, en el caso mencionado de una organización de colegios profesionales, estarían definidos por el mejoramiento y la defensa de los estándares y los intereses de la profesión.

Tanto en el caso de las redes de personas como en el de las redes de instituciones, el factor común es que se busca la conexión entre los miembros, con la finalidad de compartir e intercambiar recursos, estandarizar prácticas y sistemas y apoyarse mutuamente en la persecución de los objetivos comunes. Desde el punto de vista de sus integrantes, sean estas personas o instituciones, la participación en redes permite ampliar el acervo de recursos con que se cuenta para hacer frente a los desafíos de la vida cotidiana, o también sirve para hacer accesible a otros los recursos que uno ha desarrollado, o, por último, hace posible que quienes conforman la red logren ciertas metas que individualmente serían inalcanzables. En este sentido, las redes sociales son una forma de capital social para quienes las integran<sup>5</sup>.

### I.2. Las redes en el desarrollo.

#### Diferentes redes para diferentes fines

Las redes son un fenómeno muy difundido en el ámbito de la comunidad del desarrollo, es decir el

4. Ver por ejemplo Huber, Ludwig: 1997, «Etnicidad y economía», Documentos de Trabajo 83, Serie Antropología 11, IEP, Lima.

5. Se usa el término «capital social» para hacer referencia a «stocks de confianza social, normas y redes que la gente puede usar para resolver problemas comunes» (Ciriani, Carmen and Lewis Frieland (1997), o, también «un conjunto de asociaciones horizontales entre personas, consistentes en redes sociales y las normas asociadas a ellas, que tienen un efecto sobre la productividad y el bienestar de la comunidad... el capital social facilita la coordinación y la cooperación» (World Bank Group, 2000).

ámbito constituido por aquellas entidades e instituciones que tienen como misión influenciar sobre o participar directamente en acciones y programas de desarrollo. Esto se debe no solamente a que las redes aportan al capital social de las instituciones— es decir que, en general, por su participación en la red quienes la integran pueden expandir sus capacidades para lograr ciertos objetivos— sino también a que aparecen como un instrumento muy versátil, que puede ser usado en la búsqueda de diferentes resultados, todos ellos vinculados al aumento en las capacidades de los integrantes de la red o de la red misma. Las redes tienen además el atractivo adicional de que parece que por medio del trabajo en red dichos resultados podrían ser alcanzados con un compromiso relativamente reducido de recursos.

La versatilidad de las redes se puede ver en el amplio rango de actividades que se pueden desarrollar por medio de una red. En un artículo sobre redes de ONGs, P. Engel<sup>6</sup> distinguió tipos de actividades que dichas redes pueden desarrollar. Una adaptación y aplicación de dicha clasificación, que se ha aplicado a varias evaluaciones en la zona andina, sería la siguiente: i) interaprendizaje; ii) prestación de servicios; iii) acción propositiva; iv) ejecución de proyectos y, v) fortalecimiento institucional.

Otra clasificación, que se centra en los beneficios derivados de la participación en redes —tomada de Starkey<sup>7</sup>— sería: i) el intercambio de información; ii) la coordinación que tiende a disminuir la duplicidad; iii) la vinculación entre instancias diferentes que no tendrían otra oportunidad de interrelacionamiento;

iv) la concientización sobre determinadas temáticas como resultado de identificar problemas comunes; v) la generación de una masa crítica para propuestas en distintos niveles; vi) el apoyo para resolver problemas críticos; vii) la convergencia en un espacio común entre proveedores de recursos y demandantes de los mismos; y viii) el estímulo al reconocimiento y la identidad<sup>8</sup>.

Como se observa, hay coincidencia en cuanto a la importancia de las redes para lograr intercambios e interrelaciones (de información, experiencias, recursos), apoyarse mutuamente para lograr ciertos fines (resolver problemas comunes, elaborar propuestas) y, más genéricamente, conectarse, reconocerse, desarrollar una identidad, lograra una escala mayor de recursos, es decir fortalecerse.

Esta versatilidad y la aparente costo-eficiencia de las redes, sumadas al hecho que la dinámica de funcionamiento teóricamente esperada de las redes estaría caracterizada por un conjunto de rasgos considerados deseables (basarse en el compartir recursos, fomentar la conectividad para ampliar capacidades, funcionar de manera democrática y descentralizada; etc.), las han convertido en un instrumento muy utilizado por los donantes. Así, hay agencias de cooperación para las cuales el apoyo a redes, de investigadores por ejemplo, constituye una estrategia central de su trabajo. Pero, más generalmente, las varias agencias de cooperación que apoyan redes de instituciones acuerdan con los participantes (normalmente sus contrapartes, al menos en un primer momento) un conjunto de reglas de jue-

6. P. Engel. «*Daring to Share: Networking Among Non –Government Organizations*» en Alders, C., B. Harverkort y L. van Veldhuizen, *Linking with Farmers. Networking for Low-External-Input and Sustainable Agriculture*. Intermediate Technology Publications, London, 1993.

7. P. Starkey. *Redes para el Desarrollo*. The International Forum for Rural Transport and Development (IFRTD). London, 1998.

8. Hay también casos, y en el estudio se incluyen algunos, en los cuales la red, que inicialmente puede haberse constituido para intercambiar información o generar propuestas para diferentes niveles de políticas, se convierte en administrador de proyectos/programas de intervención ejecutados por sus integrantes, función que va cambiando progresivamente su naturaleza.

go para el funcionamiento de la red. Ello ha llevado a que existan diferentes formas organizativas de las redes (más o menos formalizadas, más o menos descentralizadas, más o menos burocráticas; etc.) que, tomadas en conjunto con los varios tipos de actividades que las redes pueden llevar a cabo, conforman un universo bastante heterogéneo, incluso circunscribiéndonos exclusivamente al mundo del desarrollo<sup>9</sup>.

Tal heterogeneidad hace que sea difícil generalizar, así como establecer indicadores de desempeño. Las redes, por otro lado, no son estáticas; cambian en función a la percepción que sus miembros tienen de los logros alcanzados, de sus nuevas necesidades y de las macrocoyunturas que las rodean. Piénsese por ejemplo en cómo han afectado las reformas neoliberales, tales como la desregulación del mercado laboral, al espacio en que se desempeñaban las organizaciones sindicales y las redes de instituciones especializadas en la problemática laboral. Hay también crisis y fenómenos internos, que pueden o no estar relacionados con el entorno socioeconómico de las redes, como la inestabilidad de las instituciones que integran las redes, la desactivación de instituciones que fueron animadores importantes de la red o también el por algunos llamado «cansancio de redes». Hay temáticas que se desgastan o pierden relevancia relativa o prioridad en los donantes, mientras que otras temáticas emergen, en muchos casos desplazando a las ya existentes.

### 1.3. Redes de ONGs en América Latina —

Para la elaboración de este estudio se ha contado con información de un conjunto de redes, mayori-

tariamente de América Latina y especialmente de Bolivia y Perú.

Bolivia y Perú tienen una historia relativamente larga de desarrollo de ONGs y redes. En nuestra muestra, la red más antigua es la Unión de Instituciones para el Trabajo de Acción Social -UNITAS, integrada por las principales ONGs ligadas a la iglesia católica, fundada en 1976. Es de resaltar la denominación, «instituciones para el trabajo de acción social», anterior a los términos promoción, desarrollo, capacitación, etc, propios de instituciones posteriores. Es también interesante que, en la entrevista para este estudio, el actual director de UNITAS declare que la red se constituyó teniendo como objetivos la lucha contra las dictaduras, la defensa de los derechos humanos y el apoyo a los movimientos populares. Se podría hablar de una «primera generación» de redes, cuyo foco era fundamentalmente político, al igual que lo era el de las instituciones o ONGs activas en esos años; de esa generación UNITAS es un ejemplo muy representativo<sup>10</sup>.

Pocos años después (1979), se crea ALOP, con un perfil propio dado por su carácter plurinacional y su vocación de aportar a las discusiones y propuestas de desarrollo regional, además de un amplio abanico de actividades muchas de las cuales son también desarrolladas por varias otras redes. Pero, por sobre todo, destaca el objetivo de hacer propuestas políticas para la región, lo cual hace que deba ser ubicada dentro de esta primera generación de redes, preocupada fundamentalmente por la cuestión política.

Las nuevas temáticas y la reorientación del trabajo de desarrollo influyen la denominación y los ob-

9. Como ejemplo de esta heterogeneidad, los casos utilizados para esta exploración de las redes incluyen redes de ONGs propiamente dichas, pero también proyectos/programas implementados por instituciones y otras formas organizativas, como una confederación de cooperativas agrarias.

10. No parece haber habido en ningún otro país latinoamericano una red con el peso y la influencia a nivel nacional que ha tenido UNITAS en Bolivia.

jetivos de las redes de los 80, la «segunda generación», no suficientemente recogidas en nuestra muestra<sup>11</sup>. De todas formas, los temas emergentes son por ejemplo género (Coordinadora de la Mujer), agroecología (RAE y el hoy desaparecido CAME, ambos iniciados en 1989), agroindustria rural (PRODAR), coordinación entre instituciones para interaprendizaje, prestación de servicios, ejecución de proyectos, etc. (AIPE en Bolivia y COINCIDE en Cusco). En los 90 no hay solución de continuidad; la tendencia es a confirmar y aumentar la especialización temática: pequeña empresa (COPEME en Perú), riego y manejo del agua (IMAR e IPROGA, ambos en Perú), alternativas a los agroquímicos como un desarrollo específico dentro del área de la agroecología, pero orientado a la investigación y la organización para la incidencia (RAAA en Perú y RAPAL en América Latina).

Se podría hablar de una «tercera generación» de redes, no incluida en nuestra muestra de redes encuestadas pero sí en algunas de las entrevistas. Se trata de agrupaciones de instituciones que trabajan democracia y ciudadanía, vigilancia social, sociedad civil, desarrollo local y descentralización, temas nuevos en el quehacer y en la agenda de las ONGs. Es el caso por ejemplo de Propuesta Ciudadana y otras redes de influencia regional. Resulta interesante notar que ONGs y redes parecerían haber completado un círculo y vuelto a centrar sus actividades en un trabajo de orientación básicamente política.

En cierto sentido, la «tercera generación» de redes se encuentra con la primera. Pero hay diferencias

entre ambas. En primer lugar, el contenido de la orientación política no es el mismo; en la actualidad se trata, por ejemplo, de fortalecer a la sociedad civil, cuando en los años setenta se hubiera planteado exclusivamente el fortalecimiento de las organizaciones campesinas y obreras. También, lo que se busca es la participación de la sociedad civil en la elaboración de los planes de desarrollo local, su rol activo en la vigilancia de la gestión pública (a diferentes niveles), la plena vigencia de los derechos ciudadanos; es decir, se apunta al ejercicio más pleno de la ciudadanía en el marco de los espacios y los derechos del régimen democrático. En los años setenta este mismo sistema democrático y la posibilidad de que en él puedan expresarse y defender sus derechos los sectores populares era puesto en cuestión. En el tiempo transcurrido entre ambas generaciones de redes e instituciones, se han producido grandes cambios en los paradigmas sociopolíticos y la democracia representativa es ampliamente reconocida en nuestros países como el paradigma a seguir (y a conquistar).

Hay un tercer aspecto en que encontramos diferencias entre primera y tercera generación de redes. A juicio nuestro las redes y ONGs de primera generación habían llegado a su orientación política como resultado de un análisis y una opción propios, optando entre los paradigmas en ese entonces vigentes y las agencias donantes encontraban puntos de contacto con estos análisis y estas propuestas, que las llevaban a apoyar las actividades con recursos<sup>12</sup>. En la actualidad, aunque hay en varios casos destacables de elaboración y análisis propios, se encuentra que en mu-

11. Nos parece que, además de las tendencias resultantes de la experiencia y los tropiezos encontrados en el trabajo de orientación política, la fuerza que impulsó el cambio hacia la problemática de la producción fue la gran sequía de 1982-1983, que hizo por ejemplo que UNITAS se encontrara ejecutando un ambicioso «Plan Sequía», seguido luego por el «Plan de Recuperación Agraria Campesina» –PRACA, antecesor del Programa Campesino Alternativo de Desarrollo - PROCADÉ.

12. La realidad fue algo más complicada, con intervención importante de tendencias y partidos políticos y las agencias muchas veces apoyándolos.

chos situaciones las agencias donantes (y especialmente en algunos países el Banco Mundial, por ejemplo, e incluso el Banco Interamericano de Desarrollo) trazan los lineamientos y fijan las agendas a las que instituciones y redes deben ajustarse. Junto con esto, la expansión del rol de agencias bilaterales y gubernamentales en el financiamiento de proyectos de desarrollo han llevado (en el marco de la reducción constatada en los flujos de recursos de cooperación hacia América Latina) a que muchas ONGs adopten un rol prácticamente de contratista para la ejecución de proyectos. Esta tendencia se suma al énfasis generalizado en el mundo de la cooperación por determinar los impactos de los proyectos ejecutados con los recursos aportados.

En conjunto, estas tendencias configuran un escenario muy distinto al que se encontraba cuando redes e instituciones de primera generación iniciaban sus actividades y son las características de este escenario las que explica mucho de las opiniones críticas de las ONGs, en el sentido de lo limitado del diálogo con las agencias y el reemplazo de las relaciones solidarias por exigencias de mostrar impactos y resultados.

#### 1.4. Un marco conceptual para analizar las redes de ONGs

Para la realización de este estudio se ha tomado como punto de partida el marco conceptual sobre redes de ONGs que propone Engel en el artículo citado anteriormente. En él, se plantea que las redes de ONGs son iniciativas que toman estas instituciones, basadas en el compartir (experiencias, conocimientos, recursos varios) y comunicarse, con la finalidad de generar sinergias sociales que hagan posible a sus integrantes mejorar la calidad y el impacto de sus intervenciones, avanzar en la comprensión y desarrollo de paradigmas para el desarrollo y tener la capacidad de proponerlos y difundirlos a niveles sociales más amplios (regionales, naciona-

les) y elevados (gobiernos locales, regionales, central). Es decir, hay en este enfoque hipótesis sobre cómo y para qué se constituyen las redes y cómo la participación en ellas beneficia a las ONGs. El análisis de la información recopilada en el estudio arrojará luces sobre el valor de estas hipótesis para explicar la realidad de las redes de ONGs en nuestros países.

*En los capítulos posteriores, el análisis de las redes se lleva a cabo mediante la observación de tres ejes principales:*

- EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS REDES Y LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN EN ELLAS.
- LOS VALORES AGREGADOS QUE SE GENERAN A PARTIR DE LOS NIVELES Y ÁMBITOS DE INTERACCIÓN INTERINSTITUCIONAL.
- LA PERTINENCIA, ACTUALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS REDES.

En relación al segundo eje, el artículo de Engel sostiene que las redes tienen básicamente cuatro áreas de actividad o espacios de interacción interinstitucional que pueden ser utilizados con fines de análisis:

- **Prestación de servicios:** *asesoría, formación, capacitación, comunicación, documentación e información*, aprovechando y potenciando las capacidades ya existentes entre los miembros. Generalmente, la organización de una red sostiene una capacidad profesional y cierta infraestructura para poder generar servicios en áreas prioritarias.
- **Interaprendizaje:** aprendizaje a través de intercambio de experiencias, ideas, información, conocimientos y una reflexión conjunta con el fin de mejorar la actuación de cada una de las instituciones/personas participantes. Los enfoques y metodologías pueden ser distintos pero comúnmente se destacan los elementos de *diag-*

*nóstico, autodiagnóstico, investigación, intercambio, reflexión y sistematización.*

- **Acción propositiva:** la *generación de propuestas y participación en debates públicos sobre el desarrollo* con el fin de influenciar las políticas internacionales, nacionales, regionales o locales de desarrollo. Estos esfuerzos se pueden realizar a través de distintos medios como la organización de conferencias, la elaboración de artículos en revistas especializadas, la formación de coaliciones estratégicas con otros espacios/sectores alrededor de objetivos comunes o canalizando aportes especializados en función de cambios en la normativa y legislación.
- **Fortalecimiento institucional:** Se lo entiende como la *organización y gestión de las relaciones y acciones interinstitucionales*. Incluye todas las actividades necesarias para crear y mantener el espacio de interlocución en un nivel adecuado a los propósitos de la red. Importantes elementos constitutivos son el mandato de los directivos y facilitadores, el aprovechamiento de los recursos humanos e institucionales existentes entre los miembros de la red, el sistema de información interinstitucional, la capacidad de programación integrada de actividades, el papel de diversos comités y subcomités establecidos y la proporción de los recursos financieros aportados por las instituciones miembro en relación con los aportados por los patrocinadores o donantes.

A estas cuatro áreas hemos añadido una más, a partir de lo observado en las actividades que desarrollan las redes de ONGs en nuestros países:

- **Ejecución de proyectos:** debe también considerarse las experiencias institucionales en las que se constituyen redes para *captar recursos y ejecutar proyectos a mayor escala*. En estas experiencias, se suele establecer una entidad central de coordinación y administración de recursos, mientras la ejecución está descentralizada mediante las instituciones conformantes, que se encargan de partes o componentes de un programa global suscrito por todas.

### 1.5. Criterios para la selección de redes a ser consideradas en el estudio

La identificación de las redes a ser consideradas en el estudio<sup>13</sup> obedeció a una combinación de criterios pragmáticos como una primera entrada que nos permitiera, en tiempos relativamente rápidos y a bajos costos, tener un primer panorama general. Estos criterios fueron:

- a. Circunscribir la temática al desarrollo sostenible, con un énfasis mayor en un trabajo en el sector rural y con poblaciones con menores oportunidades (campesinos, indígenas, mujeres, personas con discapacidad, jóvenes).
- b. Contar con documentos de evaluación de las redes, que fueran accesibles y que se hubieran elaborado en los últimos 10 años.
- c. Disponer de un número sustancial de redes en los países de residencia de los consultores, los mismos que, en varios casos, ya tenían conocimiento previo de la mayor parte de estas redes. Al respecto hay que señalar que en Bolivia y Perú, en los últimos 10 años, hubo una concentración importante de fuen-

13. Ver Anexo 3.

tes de cooperación externa y por tanto un mayor impulso a la conformación de redes. Sin embargo, lo anterior no limitó la identificación de redes distribuidas en varios países de América Latina.

- d. Considerar redes contrapartes de ICCO aunque, en algunos casos, estas instancias contaron con otras fuentes de financiamiento.

Y en lo concerniente a las temáticas de trabajo de las redes, son básicamente las siguientes:

- a. Desarrollo rural entendido en sentido amplio (programas de emergencia; planificaciones microrregionales, descentralización, gestión de espacios y desarrollo local; transformación y acceso a recursos productivos y mercados; programas por agroecosistemas y rubros diferenciados; proyectos productivos; desarrollo de tecnologías).
- b. Agroecología (uso y manejo ecológico del agua, la tierra y el medio ambiente; gestión del riego; agricultura ecológica; alternativas a los agroquímicos). La agroecología es enfocada a partir de alguna entrada especializada o de una manera más sistémica, considerando varios componentes.
- c. Consideración de la dimensión de género como un enfoque que pretende ser transversal en planes, programas y proyectos, sobre todo a nivel rural. Sin embargo también se encuentran otras redes que enfatizan más la participación ciudadana y política de las mujeres en función de una incidencia a nivel macro.
- d. Derechos humanos y equidad, tanto desde la perspectiva amplia de los derechos ciudadanos como desde distintos ámbitos de la sociedad civil, por ejemplo, los jóvenes cristianos y las personas con discapacidad.

- e. Alianzas estratégicas entre distintos sectores de la sociedad civil (ONGs, gremios campesinos, organizaciones económicas de base, organizaciones populares, entidades de investigación y formación, y otras) y, en algunos casos, entidades públicas y agencias de cooperación. Estas alianzas estratégicas están pensadas como un instrumento para potenciar la capacidad de los asociados (p.ej. interaprendizaje), y también en función de elaborar propuestas y concertarlas en distintos ámbitos. En algunos casos está cobrando fuerza la idea de la necesidad de una mayor interrelación entre las mismas redes.

Los distintos temas tienen varias interrelaciones entre ellos, sobre todo en lo que concierne a desarrollo rural y agroecología. Quizás la principal diferencia entre las redes que se ocupan de desarrollo rural en vez que de agroecología, es que esta segunda dimensión no es prioritaria en todos sus campos de acción, y más bien constituye un enfoque referencial que se puede o no aplicar.

Se nota la presencia de redes con una multitemática agrupada alrededor de una metodología o de herramientas para el desarrollo (p.ej. interaprendizaje, alianzas estratégicas...) o de una dimensión mayor del desarrollo (p.ej. desarrollo sostenible, agroecología). En estos casos va apareciendo una tendencia al tratamiento de diferentes temas por «grupos» dentro de las redes; o a definir diferentes temas a ser desarrollados en un determinado período de tiempo (p.ej. durante un semestre). En otros casos las redes, son más acotadas en su definición temática (p.ej. alternativas a agroquímicos, gestión del riego).

En la mayoría de los casos analizados hay una preocupación para la dimensión de género, como un enfoque transversal, más que como una temática (a excepción obviamente de aquellas redes para las cuales representa el tema sustantivo). Menos evi-

dente es el enfoque intercultural, aunque aparece en algunas redes de carácter rural.

Finalmente cabe señalar que varias redes incluyen, explícita o implícitamente, la cuestión de la «incidencia política» no sólo como un propósito, un fin, un objetivo o una línea estratégica de la red, sino como un tema «en sí».

### 1.6. Evaluando las redes

«Hay cosas que importan y no se pueden medir; hay cosas que se pueden medir y no importan»

Albert Einstein

Como es lógico, tanto los integrantes de las redes como los donantes que aportan recursos para su funcionamiento desean evaluar periódicamente el desempeño de estos arreglos multi-institucionales. En los párrafos anteriores se ha adelantado algo sobre las complejidades de la evaluación de una red. Engel, en el artículo citado, propone listados de indicadores de desempeño y de impacto de las redes, que presentan la dificultad práctica de que muchos de ellos no sólo son de naturaleza cualitativa – es decir, de operacionalización relativamente compleja- sino que también plantean problemas complejos de medición<sup>14</sup>.

La complejidad del proceso de evaluación de las redes se ve reflejada en una evaluación de la experiencia con redes del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) (Bernard,

1995), cuyo informe<sup>15</sup> se preparó en base a información recolectada de varias fuentes: unas 50 entrevistas con coordinadores de redes en todo el mundo; entrevistas con staff del CIID y de otras entidades, involucrados en el apoyo a redes; revisión de archivos de redes del CIID; revisión de literatura sobre redes; e informes especiales sobre distintos tópicos. El título del informe refleja con precisión las dificultades y la perspectiva que se debe adoptar para intentar una evaluación o revisión crítica de las redes: «Redes del CIID: Una Perspectiva Etnográfica». Con esto se hace referencia al método utilizado y el tipo de afirmaciones y conclusiones que se puede alcanzar, que son básicamente de naturaleza cualitativa.

El informe presenta y discute un conjunto de elementos que definen lo que son redes y sus características, así como las condiciones para su funcionamiento exitoso. En lo referente a la evaluación de redes, recogemos dos observaciones que consideramos útiles:

- a. «La evaluación es más efectiva cuando trata con un rango de indicadores del proceso de la red: de su efectividad para alinearse con las instituciones existentes, reflexionando sobre y adaptando una agenda de maneras sistémicas y sistemáticas, y rejuveneciéndola mediante nuevos tipos de miembros; de su progreso en la clarificación y el mantenimiento del acuerdo sobre la racionalidad y la cultura de la red; de sus avances en la aplicación de servicios y productos dentro de la comunidad de usuarios; de la ampliación en sus bases de apoyo financiero y capacidades de compartir costos con los donantes».

14. Por ejemplo, como indicador de impacto de una red en el tema de incidencia (o acción propositiva) se propone «incremento total en el impacto de los miembros sobre el debate y la política de desarrollo» (p. 145)

15. A. Bernard. *IDRC Networks: An Ethnographic Perspective*. Evaluation Unit. Corporate Affairs & Initiatives Division. Ottawa-Canada, 1996. Las referencias textuales son de página 28.



- b. «La evaluación (debe ser) sensible al tiempo, tomando en cuenta las diferentes fases del desarrollo de una red; de sus 'curvas de crecimiento' como organización». Y, posteriormente, el reconocimiento de que en las redes suele existir una «curva de aprendizaje», todo lo cual sugiere la necesidad de mecanismos de monitoreo incorporados en el arreglo de red y procedimientos flexibles, para dejar espacio a resultados y necesidades no previstos.

La primera observación es útil para enfrentar la cuestión de la dificultad de definir y medir indicadores para los resultados que se espera que la red obtenga. En la práctica, es imprescindible utilizar el «método etnográfico»; sólo el seguimiento a los marcos lógicos (si los hay) y el intento de medir avance en logros cuantitativos rendirán resultados pobres y probablemente fuera de foco. Más bien, los evaluadores tienen que utilizar una batería de indicadores, cuantitativos cuando se pueda, pero estando muy abiertos a la información cualitativa sobre el proceso de trabajo en red, la participación de los miembros, el grado en que se percibe una apropiación de la red por los integrantes, la existencia y el rol de los líderes de la red, la incorporación de nuevos miembros; etc. En realidad este es el enfoque utilizado en varias evaluaciones de redes llevadas a cabo en la zona andina, en las cuales por medio de instrumentos como encuestas a redes e instituciones y entrevistas en profundidad a actores e informantes clave, se ha podido compilar un conjunto de informaciones que sustentan afirmacio-

nes sobre los resultados que el funcionamiento de la red en cuestión estaría logrando.<sup>16</sup>

El riesgo en este tipo de aproximación es, claramente, depender demasiado de las respuestas proporcionadas por las instituciones miembro de la red y/o por quienes tienen a su cargo la gestión de la red, en las cuales es esperable que exista una visión sesgada a favor de los resultados que se estarían obteniendo del trabajo en red. El riesgo puede reducirse recurriendo a informantes externos a la red, revisando la documentación producida y aplicando la técnica etnográfica de «observación participante» (es decir, participando en ciertas actividades de la red). Pero en la mayoría de casos las misiones de evaluación no cuentan con suficiente tiempo para desarrollar todas estas actividades, por lo que las evaluaciones normalmente reposan fuertemente sobre el criterio y la experiencia de los consultores, para analizar e interpretar la información recolectada.

Si se puede pensar que la primera observación es de naturaleza metodológica y puede ayudar a entender cómo evaluar una red de manera pertinente, la segunda sirve para subrayar que no se puede pedir a una red los mismos resultados en diferentes momentos de su existencia. La experiencia de interactuar con diferentes redes permite apreciar la importancia de tener en cuenta la «curva de aprendizaje» o las etapas en el ciclo de crecimiento de una red. Smutylo y Koala<sup>17</sup> sostienen que las agencias donantes deben aceptar desde un inicio que para impulsar una red se requiere un compromiso de largo plazo; para que

16. Ver, por ejemplo, Engels, P., T. Pinzás y R.M. Balcázar (1997), Informe Final Evaluación del Secretariado Rural Perú-Bolivia; Engels, P., T. Pinzás y C. Ranaboldo (1999), Informe Final de la Evaluación de la Coordinadora Rural. En ambos casos la evaluación se llevó a cabo usando como marco conceptual el planteado por P. Engels en 1993.

17. Smutylo Terry y Saidou Koala 1993, *Research Networks: Evolution and Evaluation from a Donor's Perspective*, en Alders, C. et al, *Linking with Farmers*, IT Publications, London, pp.231-247

una red «prenda» o despegue se necesitarían no menos de cinco a siete años de apoyo. Pero también plantean que desde un inicio se debe definir el periodo por el cual el donante se compromete a apoyar a la red.

Una cuestión adicional, relevante en la discusión de la evaluación de las redes, es la posibilidad de que las prácticas de trabajo de las redes tengan influencia sobre y/o se trasladen a esferas externas a la red, como pueden ser niveles diferentes del estado o también otros ámbitos institucionales privados. Este punto ha sido discutido en términos de la adopción por el estado de propuestas técnico profesionales desarrolladas por las ONGs<sup>18</sup>, pero también se puede explorar para el caso de la transferencia de las prácticas de las redes de ONGs al estado. De esta manera se introduciría una perspectiva, obviamente pertinente solamente para ciertos tipos de redes, normalmente no tenida en cuenta al llevar a cabo evaluaciones de redes, con lo cual se puede estar pasando por alto efectos positivos tangibles.

Es decir, la evaluación de una red debería tomar también en cuenta los efectos e impactos de sus acciones sobre ámbitos externos a la misma red, en especial los ámbitos estatales, tanto en lo que se refiere a la difusión de metodologías y propuestas técnicas innovadoras y efectivas como en la generalización de enfoques participativos para el diseño. En esta idea, la red estaría justamente logrando resultados en una de las áreas de generación de valor agregado que propone Engel, que es el hacer llegar los logros de las ONGs que la integran a niveles de

decisión más amplios y elevados que el ámbito en que dichas ONGs suelen operar.

## 2. ESTRUCTURA, PARTICIPACIÓN Y GESTIÓN

Un recuadro inicial presenta los principales resultados de las encuestas<sup>19</sup> en lo que se refiere a la temática de este capítulo, es decir estructura, gestión y participación. Se trata de una primera aproximación que puede servir al lector para identificar la «autoimagen» que las redes transmiten de sí mismas. No necesariamente ésta coincide con la información que se pudo recaudar de la documentación revisada y las entrevistas realizadas, la misma que se analizará en distintas secciones tomando en cuenta las siguientes variables:

1. Estructura
2. Centralización y descentralización
3. Participación
4. Gestión
5. Ámbitos de ejecución y cobertura
6. Relación con otras redes y actores

A lo largo del texto se insertan algunos recuadros que destacan casos específicos como ejemplos, o relatan las opiniones de los involucrados, directa o indirectamente, en las redes<sup>20</sup>. Nos ha parecido importante que el estudio incluya estos testimonios puesto que no provienen de una mirada evaluativa externa, como suele ocurrir, sino de una experiencia vivencial de las redes que nos puede hacer comprender sus diferentes tendencias.

18. El término utilizado comúnmente es «uptaking», para designar el «recojo» del tema o la propuesta por el estado. En este párrafo se alude a la difusión a la esfera estatal de prácticas y sistemas de trabajo de las redes, tales como las «mesas de concertación» o el empleo de procedimientos participativos en la gestión local. Se sostiene que al evaluar las redes debería tomarse en cuenta también un impacto no esperado como éste, que tendría efectos de democratización del gobierno (Comunicación personal en entrevista con Alfredo Stecher).

19. Ver Anexo 2.

20. En el caso de los testimonios se usará la letra cursiva.

## Breve caracterización de las redes analizadas<sup>21</sup>

### Carácter nacional / plurinacional de las redes y período de creación

- Son 5 las redes plurinacionales y 11 las nacionales. Entre las redes plurinacionales, sólo 1 es binacional, las otras 4 incluyen varios países de América Latina. Entre las redes nacionales, 7 son peruanas, 3 son bolivianas e 1 salvadoreña. Todas las redes plurinacionales incluyen a Perú y Bolivia.
- Son 4 las redes que fueron conformadas antes de los años ochenta, 6 durante los ochenta y 6 durante los noventa. En general se puede afirmar que existe una cierta continuidad en las redes analizadas. La más reciente es de 1993. Sólo 1 ha cerrado oficialmente sus actividades, algunas otras persisten en un estado latente.

### Propósitos para la constitución de la red

- Los propósitos explicitados para la creación de las redes son varios y simultáneos. En 15 casos se plantea el interaprendizaje. En 13 casos se plantea la acción propositiva. En 12 casos la prestación de servicios y en otros 12 casos la ejecución de proyectos. En 10 casos el fortalecimiento institucional.
- Con menor relevancia (4 casos) se señala la incidencia y presión política como algo diferente de la acción propositiva. Sin embargo, si se suman los casos de acción propositiva con los de incidencia política, se nota la importancia de esta esfera de intervención para las redes.

### Tipo y número de membresía

- El tipo de membresía presenta variaciones. Sin embargo, existe una variable común: no hay red sin ONG puesto que en los 16 casos analizados las ONGs están siempre presentes.
- En 7 casos las afiliadas son sólo ONGs.
- En 6 casos están afiliadas también organizaciones gremiales (o de base), en 5 casos universidades, en 4 casos instituciones públicas, en 3 casos asociaciones de profesionales, y solo en 1 caso plataformas regionales de distinta composición, agencias de cooperación, investigadores/estudiantes/personas naturales, y organizaciones de empresarios.
- En 13 casos se afirma que el número de miembros de la red se ha modificado. En 8 casos los miembros habrían aumentado bastante, en 4 casos habrían aumentado poco y solo en 1 caso habrían disminuido.

21. Resultados de las encuestas realizadas en el curso del estudio. Las encuestas fueron contestadas por 16 redes.

### Estructura de la red

- En 9 casos se señala la existencia de un consejo directivo (independientemente del nombre que tome esta instancia) y también de instancias ejecutivas o coordinadoras descentralizadas.
- En 5 casos se refieren a un consejo directivo y una secretaría ejecutiva.
- En 2 casos se tendría sólo una coordinación central ejecutiva.

### Gestión de la red

En relación a las variables consideradas como indicadores para el tipo de gestión, se encuentra lo siguiente:

- En 13 casos la red cuenta con profesionales a tiempo completo. En 3 casos se muestra un número relativamente alto (15, 13 y 12 profesionales), luego hay 5 casos con entre 9 y 5 profesionales, los demás sólo cuentan con 3.
- En 13 casos tienen una sede propia (no se pidió especificar si era alquilada o adquirida)
- En 15 casos declaran tener un plan estratégico.
- En 13 casos realizan una programación anual a través de un plan operativo.
- En 15 casos hacen seguimiento a las actividades.
- En 12 casos declaran tener evaluaciones externas. En cuanto al seguimiento que, desde la red, se hace a las evaluaciones externas, las respuestas se han podido agrupar en tres grandes categorías: i) las recomendaciones son incorporadas a los planes (3 casos); ii) las recomendaciones son evaluadas por las instancias directivas y, si son aprobadas, se incorporan a los planes (7 casos); iii) no siempre se ponen en práctica (sólo 1 caso).
- Se muestra un proceso de formalización institucional sobre todo en lo que se refiere a planificación, seguimiento y evaluación (PSE).
- Respecto a la pregunta si se podría reducir la relación entre el costo de funcionamiento de la red y el valor agregado, hay un igual número de respuestas afirmativas (7) y negativas (7). No se muestran tendencias diferentes entre las redes nacionales y plurinacionales.
- En relación con el financiamiento: en 12 casos se afirma que el financiamiento constituye una limitante para el buen desarrollo de las actividades de la red y en 9 se señala que el financiamiento ha disminuido.
- El financiamiento proviene: en 4 casos sólo de donaciones; en 12 de donaciones más aportes de los miembros de la red (en efectivo o en especie); en un solo caso de organismos estatales. Entre la categoría «otros», sólo en dos casos se menciona la venta de servicios (contratos/ convenios para prestación) y la alianza con otras organizaciones.
- Si se asocian las respuestas respecto a la tendencia del financiamiento con las respuestas respecto al origen del mismo, se configura un escenario en el que las redes dependen sobre todo de las donaciones externas. Habría que explorar más el carácter, la consistencia y la continuidad de los aportes propios puesto que lo más probable es que se trate de contribuciones simbólicas sobre las que sería difícil sustentar la vida de una red.

### Canales de comunicación y participación

- Se declara que los miembros se comunican principalmente a través de la página web (9 casos), los encuentros periódicos (8 casos) y los boletines (7 casos). Las redes que manejan otras publicaciones y revistas no pasan de los 2 casos.
- Las 7 redes que no tienen páginas web aducen las siguientes razones: en 3 casos es por falta de fondos, 3 afirman no necesitarla por el momento y en 1 caso la página está en construcción.
- Ingresando a las páginas web de las redes se pudo constatar que muchas de éstas tienden a configurarse más como una suerte de «periódico mural» (enfaticando las presentaciones institucionales) que como un medio de comunicación interactivo.
- Por tanto, para muchas redes la forma más importante de comunicación es aún la presencial y no han desarrollado del todo otros tipos de comunicación como la electrónica.
- Lo anterior tiene una confirmación también de las respuestas que se han obtenido respecto a los principales canales de participación que son: en 11 casos las asambleas; en 6 casos talleres, cursos y seminarios; en 6 casos conferencias electrónicas. Es interesante notar como redes que tienen una página web o que se han planteado, como una de las actividades del interaprendizaje, las conferencias electrónicas, no las señalen como el principal medio de participación.
- También se mencionan varias otras formas de participación ligadas más propiamente a una o más actividades de la red, como: elaboración y ejecución de programas y proyectos conjuntos; concursos de proyectos; mesas y grupos de trabajos; reuniones de instancias directivas y comités ejecutivos temporales; visitas e intercambios; consultorías; campañas; y otras.
- En términos de calidad de participación: sólo en un caso se define «muy intensa»; es «intensa» en 5 casos y «adecuada» en 10. Nadie ha contestado que en la red la participación es «deficiente».
- De los 6 casos en total en los que se señaló una participación «muy intensa» e «intensa», los principales valores agregados generados son en este orden: en 9 casos, la acción propositiva (referida a la generación de propuestas que incidan en las políticas de Estado, o que «tengan un mayor alcance»); en 7 casos, el interaprendizaje (referido básicamente a sistematización e intercambio); y tan sólo en 2 casos la prestación de servicios y en uno el fortalecimiento institucional. En ninguno de los casos en los que la participación tiene un nivel mayor al adecuado se menciona la ejecución de proyectos.

### Relación con otras redes

- En 14 casos se afirma tener relaciones con otras redes.
- Sólo en 3 casos se afirma que estas relaciones son muy positivas, en 6 que son positivas, en 5 que pueden mejorar.

## 2.1. Estructura

### 2.1.1. Entre la formalización y la informalidad

Las redes suelen estructurarse en asambleas, directorios o comités directivos, secretarías o coordinaciones ejecutivas, y un equipo de planta. En algunos casos existen subcomités, mesas de trabajo, grupos temáticos y otras instancias destinadas a la operativización de las actividades cuya funcionalidad a menudo depende del nivel efectivo de descentralización de la red. Cuando existe una alta heterogeneidad en la membresía, a veces se crean subcomités por sectores en un estilo gremial o corporativo (ONG, iglesias, organizaciones de base, agencias) que no siempre han dado buenos resultados al no haberse establecido suficientes flujos de comunicación y mecanismos adecuados de toma de decisiones (p.ej. OCR).

Aún las redes más informales cuentan, en general, con una estructura mínima. La diferencia con las redes más formales está fundamentalmente en el menor grado de importancia que se otorga a las estructuras, resistiéndose a ocupar demasiado espacio y tiempo en el armado y funcionamiento de un aparato, por encima de la atención a los procesos a ser impulsados por la red.

Existen redes que representan ejemplos opuestos de exceso de formalización o de exceso de informalidad. Sin embargo no se han encontrado suficientes evidencias empíricas para afirmar que redes altamente formales muestren una mayor calidad en su desempeño. Al contrario, hubo casos en los que redes muy estructuradas no pudieron evitar la tendencia a la personalización y la centralización en la toma de decisiones (p.ej. IPROGA), imponiendo estilos personales por encima de la estructura formal.

Se ha identificado un proceso acelerado de institucionalización de algunas de las redes de mujeres, vinculadas a los movimientos y espacios internacionales feministas y urbanos, las mismas que han captado importantes recursos en los últimos años (p.ej. Coor-

dinadora de la Mujer). En estos casos se notan procesos similares a los desarrollados anteriormente por las redes nacionales y plurinacionales siguiendo una suerte de «ciclo obvio de vida de una red». La pregunta es si, al cambiar las prioridades de las agencias en la canalización de fondos y disminuyendo el énfasis hacia las cuestiones de género, estas estructuras tendrán que enfrentar los mismos problemas que están hoy en día afectando a las demás redes.

### Visiones de las redes desde el mundo feminista

- «Para superar los problemas actuales de las redes es necesario trabajar en tres niveles: i) definir el rol de la red (lo cual tiene consecuencias en el tipo de gestión que es oportuno desarrollar); ii) fomentar una mayor participación desde abajo hacia arriba; y iii) definir estructuras menos verticalistas y centralistas»
- «Las mismas redes de mujeres y feministas muestran ser también: i) verticales; ii) poco participativas; iii) distribuidoras de recursos de manera poco equitativa; iv) apropiadas históricamente por las fundadoras (con escasas posibilidades que participe la gente más joven); v) anquilosadas en estructuras poco democráticas; vi) vinculadas a algunos países más que a otros; y vii) resistentes al cambio»
- «Estas redes son muy criticadas por las feministas autónomas que se oponen al feminismo institucionalizado cooptado por la cooperación»
- «Nos vamos a resistir a que las redes de mujeres tengan que desaparecer por un principio elemental de discriminación positiva. Necesitamos profundizar el proceso de institucionalización y estructuración como una garantía de continuidad»

Es relativamente nuevo el fenómeno de las redes virtuales con una estructura mínima y privilegiando los flujos de comunicación. Sin embargo hay bastante consenso entre los participantes en redes que los mecanismos electrónicos no pueden sustituir el contacto interpersonal y la interlocución a nivel presencial, empleados en las redes más tradicionales y formales. Según estas opiniones se pueden dosificar los momentos «virtuales» y «reales» pero los primeros no constituyen una opción tajante respecto a los segundos, más bien podrían complementarse.

Las redes nacionales más estructuradas muestran, en algunos casos, una tendencia a querer aglutinar las demás redes existentes en un país. Un caso fue la Coordinadora Nacional de Redes en Bolivia y, ahora, un nuevo caso es representado por los intentos de UNITAS hacia una articulación diferente bajo un Código de Ética<sup>22</sup>. Esta iniciativa, que se ha alimentado de experiencias europeas y brasileñas, se orientaría hacia: i) un paraguas articulador más amplio; ii) menos estructura y mayor funcionalidad; y iii) la consolidación de mecanismos de comunicación e intercambio entre las afiliadas sin que éstas sientan coartada su independencia y libertad. Se buscaría una respuesta transparente de las ONGs frente a los cuestionamientos que provienen de distintos sectores (Estado, organizaciones de base, gremios, agencias de cooperación) privilegiando una visión de red basada en flujos de experiencias, conocimientos e información.

Algunos enfatizan el ejemplo de las redes plurinacionales que tienen una estructura «liviana» y, cada cierto tiempo, rotan la sede de la secretaría, generando de esta manera una mayor apropiación de la red por parte de los afiliados en un determinado

país. Sin embargo señalan que este es un modelo atractivo, siempre y cuando se base en la existencia de un «buen primer piso» de instituciones miembro en cada uno de los países participantes.

Se han detectado varias críticas frente al hecho que muchas redes se habrían entrampado en estructuras que pesan más que los objetivos y las finalidades, alejándose del concepto de movimiento que las inspiró inicialmente, y burocratizándose. Sería entonces necesario revisar el concepto de red desde el punto de vista de la horizontalidad, la flexibilidad y el dinamismo sobre la base de visiones comunes. Las redes deberían preguntarse cuáles son los costos/beneficios de mantener grandes estructuras. Sin embargo esta posición es encontrada con aquella que, particularmente desde adentro de las redes, defiende la institucionalización como «*la importancia de estructuras que funcionen*» si bien aquello signifique un equipo de planta bastante grande.

### 2.1.2. Las tensiones en la estructura

Las posibles tensiones en la estructura que se han identificado y que, en algunos casos, han ido perjudicando la vida institucional, se dan en las divergencias entre:

- Las afiliados y el equipo de planta (sobre todo cuando éste último es muy numeroso y relativamente autónomo o decide sobre recursos)
- Los equipos de planta de programas distintos dentro de la red
- Las afiliados y la secretaría /coordinación ejecutiva

22. Nótese que, en el caso boliviano, estamos hablando de una articulación de 16 redes, entre las nacionales multipropósito, las especializadas (salud, servicios financieros, género, comunicación) y las departamentales. Ver: Código de Ética y Sistema de Información de las ONGs/IPDs. Propuesta de UNITAS a las Redes de ONGs/IPDs. Documento de trabajo de circulación interna. La Paz-Bolivia, 2002.

- Las instancias directivas y la secretaría /coordinación ejecutiva
- Las instancias «políticas» y las instancias «técnicas»
- Las instancias externas de toma de decisiones y la estructura interna de la red

En los últimos años se ha mostrado una cierta tendencia a reducir el equipo de planta aunque sorprende verificar que subsistan redes con más de 10 profesionales a nivel central. A veces son los evaluadores externos (p.ej. Coordinadora de la Mujer) que sugieren aumentar el número de personal de planta como una garantía de eficiencia sobre todo en las redes orientadas desde el centro, en términos de generación de ideas, prestación de servicios y articulación.

Si bien compartimos la posición de que no se puede pensar en «*redes disgregadas de iniciativas aisladas que ocasionalmente usan un paraguas común y pretenden ser tan democráticas que no aceptan que nadie tome iniciativas de coordinación*»<sup>23</sup>, las evidencias empíricas, que incluyen la evolución histórica de algunas redes (p.ej. Coordinadora Rural, PROCAD, AIPE, SIMAS, IMAR, IPROGA, GLARP), son que un personal de planta numeroso y fuerte casi siempre va asociado con niveles bajos de descentralización y con un tipo de participación bastante limitado de las afiliadas. Al contrario la reducción del personal a nivel central ha sido acompañada por una cierta descentralización que coincide además con una mayor asunción de tareas por parte de los miembros y/o con algún tipo de coordinación regional.

Algunas de las redes han tendido a asumir una terminología «moderna» derivada de la jerga de la administración de empresas, como por ejemplo la re-

ferencia a las gerencias. Aquello no ha significado necesariamente modificar el rol y las funciones de un cargo anterior, ni requerir un perfil distinto del profesional que lo ocupe y, a veces, tampoco abrir concursos públicos para la selección del personal. Parecería más un efecto cosmético que un cambio de enfoque dentro de la red en lo que se refiere a la estructura.

Otra tendencia que se ha podido verificar, particularmente en Bolivia y Perú, es una cierta propensión a la estructuración de la red por proyecto y/o programa, aunque se tenga un plan estratégico. Lo anterior parecería crear ciertos niveles de tensión con los afiliados, una pérdida del horizonte de la red y su paulatina desestructuración cuando no se encuentra un suficiente elemento aglutinador entre todos los miembros.

## 2.2. Centralización y descentralización

### 2.2.1. La palabra de orden de las redes: descentralización

Esta es una preocupación que se encuentra reflejada en la mayoría de las redes, probablemente por los mismos procesos de descentralización, regionalización y municipalización que se están experimentando en varios países de América Latina, como es el caso de Bolivia y, ahora, de Perú. Sin embargo no siempre en las redes quedan del todo claras las motivaciones hacia la descentralización. En algunos casos hasta se puede tratar de una simple respuesta a las «presiones» de las agencias en función de la ampliación de la participación dentro de las redes, o de una mayor visibilidad de los resultados. De cualquier manera los procesos de descentralización de las redes, tanto nacionales como plurinacionales, han

23. El Trabajo en Red: Tejer Complicidades y Fortalezas. Oscar Jara H. Documento de trabajo, 2001, p.4.



sido bastante lentos y no exentos de una serie de tensiones y conflictos.

Es importante diferenciar los niveles necesarios de descentralización dependiendo del tipo de redes, sus propósitos, sus esferas de acción y su ubicación/cobertura en el territorio, su carácter nacional o plurinacional, entre otros factores. Lo anterior para evitar formas rígidas y unívocas de aproximación.

Las redes tienden a diferenciar entre lo que consideran una descentralización oportuna como un elemento clave para la democratización de la toma de decisiones, el aumento de la participación activa, el aligeramiento de estructuras centrales demasiado costosas, y los posibles efectos negativos de esta

misma descentralización cuando existe en la red: i) indefinición de roles y funciones; ii) escasa claridad estratégica; iii) insuficientes mecanismos de gestión; iv) escasos recambios en los puestos directivos descentralizados; v) escasa capacidad de propuesta; y vi) débiles relaciones con el entorno. Sin embargo, estos factores podrían convertirse en excusas eternas para no descentralizar nunca.

Un elemento que debería quedar claro es que la descentralización, en general, es un proceso costoso frente al cual se necesitan soluciones creativas que, a menudo, no se identifican al primer intento y por tanto son fruto de procesos complejos que, a veces, chocan con la resistencia sobre todo de las instituciones capitalinas.

### La descentralización en la Coordinadora Rural del Perú

La Coordinadora Rural pasó a través de distintas etapas que fueron modificando su estructura y su desempeño. Al comienzo tenía un aparato grande y costoso, centralizado en Lima donde se tomaban todas las decisiones.

Este aparato, aún cuando empezó a descentralizarse a través de sedes ubicadas en varias regiones del Perú, seguía basándose en el predominio de la estructura sobre la comunicación, de formas esencialmente burocráticas y jerárquicas de relacionamiento por encima de un flujo de ida y vuelta. La lógica centralista de varios de los directivos y ejecutivos obstaculizaba un distinto funcionamiento que fuera más apropiado a una red de «pares». El hecho que la red estuviera constituida por ONGs y gremios, complejizaba aún más el proceso de cambio. Adicionalmente el aparato seguía siendo grande y costoso, pero los recursos que se destinaban a las regiones desde el centro, aún si habían aumentado, seguían siendo muy pequeños al tener que ser distribuidos entre muchos.

En la última etapa, la Coordinadora Rural asumió que los escasos fondos, más que representar un obstáculo para que las instancias descentralizadas lograran resultados interesantes, podían ser un estímulo para tejer alianzas a nivel local, logrando sinergias en la canalización de preciosos recursos tangibles e intangibles, y ganando en autonomía. Actualmente cada grupo regional recibe recursos de la Coordinadora Rural en proporción a los recursos generados localmente. Este modelo parece haber contribuido a reequilibrar las relaciones centro/regiones, y otorgar una mayor flexibilidad y dinamismo al quehacer de la red.

### 2.2.2. *¿Las redes pueden hacer incidencia política en países y culturas altamente centralizados?*

En el caso de las redes que apuntan a la acción propositiva y la incidencia política es necesario considerar algunos de los elementos que pueden entorpecer una mayor descentralización: i) la centralización de la mayor parte de los países de América Latina implica estar allá donde se formulan las políticas públicas y se toman decisiones, esto es «en» las capitales; ii) la ubicación y la actitud de muchas de las ONGs y otros miembros de las redes que, a su vez, tienen un perfil centralista; iii) la menor fortaleza institucional y capacidad propositiva, juntamente a su dispersión, de las instituciones del interior<sup>24</sup>; y iv) una esfera de trabajo mayormente urbana o impulsada por sectores urbanos que hace difícil pensar en otras partes del territorio y otros grupos sociales.

Una de las salidas a estos problemas que está siendo planteada por varias redes, sobre todo en Bolivia y Perú, es una suerte de división del trabajo: las instituciones ubicadas en las capitales tienden a ocuparse de los asuntos de carácter más macro; y las instituciones del interior plantean un nivel de incidencia en los espacios regionales/locales. Sin embargo, no siempre están del todo claros los mecanismos de articulación y retroalimentación entre un nivel y otro.

### 2.2.3. *Descentralización como arreglo operativo para la ejecución*

Cuando el principal propósito es la ejecución de proyectos, las formas de descentralización de las redes han tomado otras características. Se dan

casos de redes nacionales en Bolivia que abren las posibilidades para que la oficina central y las afiliadas conformen asociaciones con instancias externas, habilitándose como contrapartes de financiamiento para organismos multilaterales (p.ej. AIPE). En otros casos, al concluirse los programas rurales de las redes, éstas últimas ven con simpatía que sus afiliadas se sumen a la constitución de consorcios regionales para seguir, de alguna manera, las actividades anteriores bajo otro paraguas (p.ej. PROCADÉ).

Hubo casos en Perú en los que, frente a un estilo central de gestión autoritaria y por impulso de una agencia de cooperación, se conformaron plataformas regionales cuya composición admitía un tipo de membresía distinta de la red nacional y otro tipo de prioridades (p.ej. IPROGA). Si bien aquello puede tener el riesgo de afectar la coherencia interna de la red, tiene ciertas ventajas desde el punto de vista de visualizar más las situaciones y los problemas específicos de cada región.

En todo caso cada red tiene que hilar fino respecto a lo que entiende por descentralización y analizar en qué medida, aún cuando se trate de un simple arreglo operativo para ejecutar algún proyecto o multiplicar oficinas en el territorio, la misma puede tener impactos positivos en términos de eficiencia y/o de amplificación y difusión de resultados.

### 2.2.4. *La descentralización personalizada: una red de capital social en el territorio*

En algunas redes (p.ej. RAAA), sin «discursar» mucho alrededor de la descentralización, se conforman «puntos focales» regionales liderados tem-

24. Si bien las instituciones «provincianas» son, en general más pobres en acceso a recursos, información y capacidades profesionales, estas características son más marcadas en el Perú donde la distancia entre Lima y las ciudades intermedias es mayor de la que existe, por ejemplo en Bolivia, entre La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

### La experiencia de la Coordinadora de Redes y del Sistema Nacional Descentralizado de Redes en Bolivia

Al comienzo de los años noventa en Bolivia se impulsó un proceso orientado a la estructuración de una «red de redes» en la que participaran tanto redes nacionales como regionales, cada una de estas instancias considerada como autónoma. Por tanto no hubo propiamente un intento de descentralizar las redes nacionales históricas sino un impulso a la creación de nuevas redes departamentales. La Coordinadora buscaba realizar acciones de defensa de las ONGs por un lado, y por otro formular propuestas, intentando desarrollar una incidencia política de alto nivel, con matices regionales.

Esta experiencia fue marcada por un intento de institucionalización estructural (órganos de decisión, plan estratégico) para lo cual no se consiguió el dinero necesario. Hubo una propuesta de la cooperación internacional para constituir un instituto de capacitación que priorizara aspectos de formación en gestión para las ONGs. La idea era que, a partir del tercer año, el instituto pudiese ser sostenible a través del pago de servicios por parte de las afiliadas. Según algunos de los involucrados bolivianos, esta iniciativa no prosperó por: i) el escaso interés de las asociadas para adquirir los servicios; ii) los bajos niveles de confianza y escaso deseo de articulación real entre las redes involucradas; y iii) la idea equivocada de las agencias de financiamiento de lograr sostenibilidad en tres años. Pero tampoco el llamado Sistema Nacional Descentralizado de Redes pudo persistir por varios factores como: i) la idea que cada departamento del país tuviese que tener una red; ii) la carrera de las redes nacionales por copar espacios de poder en base a luchas ideológicas y hasta político-partidarias; y iii) la dificultad de comunicarse e intercambiar de manera fluida, y hablando un mismo idioma, con las redes departamentales.

Si bien algunas de las redes departamentales aún subsisten, no es impropio señalar que parte de su auge fue debido a los financiamientos existentes en un determinado momento. Cuando éstos cesaron o disminuyeron drásticamente, muchas de estas redes murieron o se mantuvieron solo a un nivel formal sin desarrollar prácticamente actividades. Algunos opinan que su desaparición obedece también al hecho que se trató de espacios demasiado «ensimismados y estructurados». Sin embargo casi no se menciona el hecho que, por distintos motivos entre los cuales se pueden señalar el proceso de municipalización del país y el fortalecimiento de varias organizaciones de base, las interlocuciones han sido asumidas por otros actores, y no propiamente por las ONGs. Lo anterior causó un desplazamiento o una confusión del rol que ejercían ONGs y redes.

poralmente por uno o más de los afiliados, o hasta por personas, las mismas que, a su vez, concitan el interés de otras instancias, y realizan actividades coherentes con los propósitos de la red. La base no es la estructura sino el conocimiento científico, técnico, campesino, combinado, y la disponibilidad de ir transmitiéndolo en múltiples formas: a través de convenios formales con otras instituciones no pertenecientes a la red, vía acuerdos de palabra y/o contrataciones por parte de las organizaciones de productores. En la sierra sur del Perú, cuando se habla de servicios de asistencia técnica en control biológico de plagas, son las personas formadas por la RAAA que son contactadas y/o contratadas incluso por los mismos campesinos.

El anterior es un ejemplo que muestra cómo la descentralización no necesariamente pasa por estructuras formales sino, en este caso, se basa más bien en el fortalecimiento de una red de capital social que opera de manera directa en el territorio, buscando múltiples formas de reproducción y difusión de las temáticas de especialización de la red. Al mismo tiempo estas experiencias sirven para retroalimentar la capacidad de denuncia y propuesta de la red en ámbitos nacionales.

### 2.2.5. La descentralización desde lo plurinacional

A nivel plurinacional se han dado formas distintas de descentralización. En redes menos estructuradas (p.ej. RAPAL) se habla de grupos nacionales o de puntos focales (grupos impulsores). Se reconoce que pueden haber niveles distintos de capacidad instalada y compromiso activo con la red, conviviendo con esta realidad. Un elemento que ayuda es el hecho que la coordinación regional de la red va rotando cada cierto tiempo ubicándose en una institución miembro en un distinto país: la red demo-

cratiza su funcionamiento y va alimentándose de estilos diferentes de gestión

Un caso parecido es el de la Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo (PIDHDD). Sobre una estructura por «capítulos nacionales», una de las afiliadas nacionales alberga temporalmente a la red plurinacional. Esto estimularía el sentido de pertenencia a la red y se bajarían costos, fortaleciendo al mismo tiempo la institucionalidad nacional.

En otros casos más estructurados, la descentralización aparece como un elemento fundamental del plan estratégico pero la cultura de la red no se modifica y los pasos son lentos (p.ej. GLARP). Se intenta trabajar al mismo tiempo distintos niveles de descentralización (subregionales en América Latina y nacionales) apuntando a una institucionalización de cada uno de estos espacios, pero sin lograr visualizar de manera consistente los procesos y los avances.

Otras redes (p.ej. ALOP) funcionan por subregiones (Andina; Centro América, México y el Caribe; Cono Sur y Brasil), las mismas que son consideradas como foros para fomentar el intercambio y la sistematización de experiencias, así como para el planteamiento y la evaluación de programas de cooperación comunes. Una última evaluación externa sugirió ajustes en este tipo de descentralización «*en función a ganar flexibilidad en el tratamiento de importantes temas y para crear instancias ejecutivas más operativas*». Se buscaría «*un diseño institucional que incentive y soporte la diversidad existente garantizando un sistema de gobierno útil*»<sup>25</sup>.

En redes que intentaron crear masas críticas alrededor de alguna temática (p.ej. CLADES), se estructuraron más bien centros operativos alrededor de

25. Informe de Evaluación del Plan Trienal de ALOP. Aurelio Vianna. Brasilia-Brasil, 2002, pp.2 y 5.

las ONGs nacionales miembros para desarrollar sobre todo programas de formación a distancia. Sin embargo los contenidos y las propuestas se basaban en un modelo de irradiación desde un centro pequeño.

Hay redes (SR) que funcionan en base a dos niveles de descentralización: i) por país; y ii) por eje temático, intentando combinar el aspecto territorial con el temático. Lo anterior representa un desafío sobre todo cuando la cultura de las afiliadas en la red no ha visualizado suficientemente aún la importancia de la comunicación electrónica como un medio de interacción continua en el tiempo.

### 2.3. Participación

En esta sección se considerarán tanto elementos relativos a las formas de membresía y asociación dentro de las redes como las concepciones relativas a la participación de sus afiliados.

#### 2.3.1. Heterogeneidad: ¿Factor de enriquecimiento o fuente de conflictos?

Una red implica, entre muchos otros aspectos, la convergencia de diversidades, representadas por los distintos miembros que participan en ella. Frente a la idea común que la red sea o busque ser un espacio de cooperación relativamente homogéneo y sin conflictos, nos ha interesado más bien tratar de identificar el tipo de tensiones que se pueden encontrar, como un factor que podría afectar, positiva o negativamente, la convergencia. Es necesario diferenciar entre las tensiones propias de una red conformada sólo por ONGs y las tensiones de una red con distintos tipos de miembros.

En relación con las redes sólo de ONGs las tensiones más comunes aparecen entre: i) ONGs antiguas, institucionalizadas y otras más nuevas, menos formales; ii) ONGs con un trabajo a nivel rural y ONGs con un trabajo a nivel urbano; iii) ONGs de las capitales o los ejes centrales del país y ONGs de las provincias / regiones; y iv) ONGs con temáticas y especializaciones diferentes.

En relación con las redes con membresía mixta, las tensiones más evidentes que se han podido detectar se dan entre: i) ONGs y organizaciones gremiales; ii) personas jurídicas y personas naturales (sobre todo si éstas últimas son profesionales); y iii) ONGs y agencias de cooperación<sup>26</sup>. Los casos de asociación con empresas privadas e instituciones del Estado son aún pocos como para poder identificar tendencias. La asociación con las universidades no parece presentar mayores problemas pero se trata de un fenómeno relativamente reciente.

Por tanto un proceso de enredamiento no es fácil, tanto entre «pares» como entre «diferentes». En este ámbito, es posible reflexionar acerca de: i) la diversidad como elemento para el enriquecimiento. Sin embargo, ¿hasta qué nivel las tensiones no son necesariamente sinónimo de conflicto sino de crecimiento recíproco en un espacio democrático?; y ii) el grado de heterogeneidad que puede soportar una red. ¿Cuándo las tensiones enriquecedoras y la heterogeneidad dejan de representar un valor agregado para convertirse simplemente en un obstáculo?.

Al respecto parece ser clave cómo se maneja la heterogeneidad, que a su vez se relaciona con el modo de entender la red, un espacio para pensar y obrar «todos por igual», o un espacio de intercambio, interaprendizaje, desarrollo de capacidades y, por

26. El tema de la relación con las agencias de cooperación ha aparecido como uno de los más relevantes en el estudio. Por tanto lo trataremos en el capítulo de Pertinencia y sostenibilidad.

supuesto, discusión y discrepancia. Se ha podido notar que redes menos estructuradas y formalizadas son las que ganan ventajas de una membresía multiforme basada más en el concepto de comunidad de interés y establecimiento de flujos de información (p.ej. RAPAL, RAAA) que redes en las que la institucionalidad se ha entendido fuertemente como un tema de representatividad y, a veces, espacio de poder (p.ej. AIPE, UNITAS).

### 2.3.2. «Abrir y cerrar» las redes

Una discusión común es si las redes deben estar constituidas por instancias relativamente fuertes y con trayectoria histórica y/o también por instituciones mucho más débiles desde distintos puntos de vista. Las segundas tienden a acusar a las primeras de injustos procesos de selección no explícitos («el raleo»), las primeras a señalar en las segundas la

falta de capacidad para asumir compromisos, perjudicando a toda la red (p.ej. SR).

Hay evidencias empíricas que muestran que cuando el primer piso es muy débil, la red va desestructurándose (p.ej. CAME) o se mantiene esencialmente sobre la base de una buena imagen transmitida por un restringido núcleo central (p.ej. GLARP) cuyos postulados conceptuales y operativos de avanzada pueden estar poco ligados a las prácticas comunes de la mayoría de los demás integrantes.

En todo caso, como se señaló, son pocos los casos en los que las redes hayan tomado consciente y explícitamente la decisión de revisar su membresía «hasta las últimas consecuencias». A veces se han empezado procesos de «depuración» pero no necesariamente se los ha concluido, también porque ha sido difícil establecer criterios de selección o de categorización operativa de los miembros.

#### **Visiones distintas acerca de la selección de los afiliados de una red**

- *«Se tiene que proceder a una depuración de los miembros, las redes tienen que ser selectivas. Si bien una de las funciones de la red es el fortalecimiento institucional, hay que plantearse también criterios de eficiencia. Hay momentos en los que queda evidente que existen muchas instituciones débiles, todólogas, no transparentes, lo cual ya no es admisible hoy en día».*
- *«Es necesaria una selección, por ejemplo, en función de la temática y las capacidades técnicas y de propuesta, juntamente con un compromiso serio»*
- *«Existen redes un tanto exclusivistas pero tienen su razón de ser (incluso cuando rotan alrededor de una misma persona eje durante dos décadas) por el hecho que sus miembros se sienten parte de movimientos más amplios, internacionales, y por el alcance de las discusiones y las propuestas»*
- *«Se puede lograr una mayor cohesión y participación en las redes bajando el nivel de expectativas y los estándares de calidad. Las ONGs de punta no representan la realidad del conjunto y es ésta la que hay que fortalecer. Una selección de los más débiles es contraria a la misma lógica de una red»*
- *«En las redes existe un exceso de protagonismo de las mismas instituciones y los mismos directores, creando círculos viciosos en los que no se abren oportunidades a nuevas figuras, por ejemplo jóvenes, técnicos del interior, instituciones nuevas... Todos ellos son precisamente los que más necesitarían ingresar y mantenerse en una red. El fortalecimiento institucional como valor de una red debería canalizarse a quiénes más lo necesitan»*

Frente a este panorama, habría que diferenciar el tipo de debilidad versus el tipo de red. La selección no parecer ser un factor adecuado cuando se trata de una red de interaprendizaje, por ejemplo. Al contrario parecería racional realizar una selección en una red que ejecute proyectos aunque se lo podría hacer no en base a una decisión de qué miembros entran a priori sino a través de la concursabilidad de los recursos, premiando las mejores propuestas (concurrir fondos y no dar por descontado que, al pertenecer a una red, todos tendrán fondos). Sin embargo hay que considerar que una red con un fondo concursable no es igual a un espacio que se constituye explícitamente para ejecutar proyectos (los consorcios, por ejemplo). En este último caso, la selección normalmente es previa y depende, en buena medida, de los criterios de las agencias.

Otra tensión es la relativa a las decisiones entre «abrir» y «cerrar» la red de cara al futuro. La apertura obedece generalmente a razones de expansión, presencia y representatividad de la red, evitando quedarse en un círculo considerado «elitista». Sin embargo la apertura, acompañada por procesos incompletos de reestructuración institucional, y una no claridad en cuanto a objetivos y esferas de acción, corre el riesgo de sucumbir bajo una avalancha de expectativas y requerimientos que hacen inmanejable la red.

Una ulterior dificultad que aparece es la diferenciación entre miembros directos y el entorno, más compleja en el caso de las redes cercanas a los «movimientos sociales» (p.ej. Coordinadora de la Mujer; RAE) o cuando se ejecutan proyectos y la red tiende a favorecer o aliarse más con los «no socios» que con los «socios» (p.ej. IPROGA). En el primer caso, ¿cuáles son los elementos que permiten diferenciar, por ejemplo, un movimiento de mujeres o un movimiento agroecológico de una red? ¿Es cierto que los participantes en la red pueden percibirla como un instrumento importante para impulsar el movi-

miento a sabiendas que la vida de la red puede ser relativamente corta y se espera que el movimiento la trascienda?. En el segundo caso, ¿cómo justificar una red cuyos socios, o por lo menos una parte relevante de ellos, no se sienten beneficiados por las actividades de la red? ¿Este tipo de red puede llegar a tener serios problemas al ser cuestionadas las bases de la pertenencia?.

### 2.3.3. Evolución en la membresía

Los resultados de la encuesta muestran que la membresía tiende sustancialmente a aumentar. Sin embargo, hay varias redes que, en la práctica, ven disminuidos sus afiliados (por el cese de actividades de ONGs o por la desintegración de los gremios, por ejemplo) pero que o no tienen registros actualizados (cuando son muchos miembros sobre todo a nivel plurinacional) o porque no se lo quiere admitir. En otras redes se ejerce la membresía solo durante las asambleas y algunos encuentros periódicos, no participando efectivamente en la vida de la red pero tampoco desafiándose.

Por lo general hay pocas explicitaciones respecto a las características iniciales de la membresía y su evolución en el tiempo. P.ej. ¿cuáles son los factores que, en el caso de la RAE, han incidido para impulsar un mayor protagonismo formal de las organizaciones de productores? ¿Se ha tratado de una decisión impulsada por una de las instituciones líderes de la red? ¿Ha habido una influencia de las agencias de financiamiento? ¿Se han dado presiones por parte de los propios productores? Pueden ser varios y simultáneos los factores que han estimulado ciertos cambios. La dificultad está en identificarlos y discutirlos claramente.

Son pocas las redes (p.ej. PTA, CLADES) en las que la definición de membresía y sus eventuales modificaciones están ligadas de manera explícita a los cam-

bios de valores personales e institucionales, y por tanto a la visualización de la necesidad de nuevas formas de intervención, articulación y alianzas con actores distintos (organizaciones de base, estado central, gobiernos locales, mundo académico, centros internacionales). En estos casos la «crisis» de transición tiene relación con la «crisis» de identidad que puede ser interesante factor de cuestionamiento interno. Al final, puede llevar también a la finalización de la red, así como fue entendida anteriormente, para dar paso a la exploración de otras alternativas.

#### 2.3.4. Los niveles mínimos de participación: lo formal y lo presencial

En varios casos el sentido de ser parte de la red parece restringirse a la participación en: i) espacios formales como las asambleas y, de manera más restringida, los directorios y consejos directivos; ii) las ocasiones presenciales esporádicas relacionadas con alguna actividad de capacitación, discusión o difusión de la red (encuentros periódicos, talleres, seminarios, etc.); y iii) la formulación de planes estratégicos y trienales.

El hecho de «presenciar» parece confundirse con el hecho de participar. La opinión de algunos afiliados (y también de varios evaluadores) es que los espacios formales como las asambleas no son de mucha utilidad para desarrollar un real intercambio sostenido en red puesto que tienden a mezclarse aspectos administrativos y relativos a la planificación, seguimiento y evaluación (PSE) con cuestiones reflexivas y de debate. Sin embargo en varias redes (p.ej. SR, Coordinadora Rural) se sostiene que estas asambleas anuales generan espacios y oportunidades para un mayor conocimiento directo entre todos los miembros. La racionalidad de las ONGs, sobre todo de las andinas, llevaría a combinar propósitos diferentes.

Es interesante notar como los miembros afirman, en las encuestas y entrevistas, otorgar a la red una prioridad alta o media pero, en varios casos, su participación se ha mostrado históricamente débil. Por eso probablemente la mayoría señala la participación como «adecuada» pensando que se la podría mejorar.

Sin embargo no se han encontrado muchas propuestas o experiencias validadas respecto a las formas de fomentarla. Las que se pudieron identificar se limitan a mencionar: i) un mayor contacto en terreno con los afiliados de parte de la coordinación central y el equipo de planta para levantar necesidades, despertar motivaciones y expectativas, y contextualizar las mismas en una visión de mediano y largo plazo; ii) la canalización de un presupuesto mínimo a las instituciones sobre la base de un plan de trabajo; y iii) los premios por desempeño institucional cada cierto tiempo. Sin embargo algunos opinan que es necesario *«mantener un equilibrio entre la participación necesaria y la eficiencia ejecutiva. Deben existir espacios donde las ONGs miembro tengan la posibilidad de expresarse a través de formas de planificación participativa de la red. Pero la implementación de las acciones tiene que ser ejecutiva, controlada por el nivel ejecutivo de la red»*. *«Los afiliados participan en la elaboración del plan estratégico pero luego es muy importante la orientación que puede imprimir el directorio de una red»*.

#### 2.3.5. La participación como derecho al acceso a los recursos económicos

Sobre todo en las redes que ejecutan proyectos, la participación ha tendido a definirse sobre la base de una motivación prioritaria: el acceso a los recursos. A veces se han creado expectativas sobredimensionadas sobre los fondos que se pueden obtener, causando cierto tipo de distorsiones respecto a la función de la red.



### Ser jueces y parte: una forma sui generis de considerar la participación en la red

En los años ochenta y noventa, algunas redes en Bolivia y Perú han actuado con una concepción sui generis de participación alrededor del tema «fondos». En la medida en que se manejó una considerable cantidad de recursos por alrededor de 15-20 años, las instituciones miembros de la red encontraron varias formas para mantener un control directo sobre la distribución y canalización de los mismos. Por mucho tiempo, a través de Comités Directivos y Comités de Asignación de Proyectos las mismas instituciones fueron jueces y partes. Hubo mucha resistencia a procesos más transparentes de selección en función de la calidad de las propuestas institucionales presentadas y la ejecución eficiente de las mismas. Simultáneamente hubo una tendencia de parte de las instituciones a considerar al equipo técnico de planta como un servidor acrítico respecto a las necesidades institucionales. Se ejercieron distintas formas de influencia sobre todo a partir de las ONGs más consolidadas y tradicionales.

La autonomía de las afiliadas, como principio irrenunciable, se convirtió en una oposición tenaz a someterse a las reglas del juego de la red y, particularmente, a los controles internos y externos (que no sean los relativamente blandos de las agencias) en términos de la asignación y el uso de los recursos. En este caso, se podría hablar no de un exceso de participación sino de una desviación de la misma al sentirse dueños de un espacio que brinda importantes beneficios tangibles funcionales a la supervivencia institucional.

Ni la descentralización ni un concepto de programas regionalizados o temáticamente especializados ni la constitución de instancias externas de evaluación y acompañamiento de los proyectos en ejecución, fueron factores que lograron modificar radicalmente este tipo de participación en la red. No es casual que en todos los casos analizados estas redes y/o programas, luego de una reducción drástica de los fondos, se hayan disueltos más o menos abiertamente.

Otros casos conflictivos de participación se han dado en el caso de redes ejecutoras de proyectos con un carácter territorial específico (p.ej. IMAR) en las que la voluntad técnica ha prevalecido sobre otros aspectos de carácter más estratégico. Se puede llegar al punto en el que el equipo de planta se asocie o contrate consultores o entidades externas para implementar los proyectos de la red y los afiliados participen en ejercicios de planeación estratégica que, luego, no tienen un peso real. En este caso la red en realidad se comporta como una ONG. En la misma línea están redes que, aun teniendo un plan y un mandato en términos de incidencia política, se han dedicado a la respuesta a las emergencias como

una fuente solvente para poder captar recursos y sobrevivir (p.ej. IPROGA y también IMAR).

Por la disminución de recursos de cooperación para América Latina, esta tendencia a concebir la participación en términos de acceso a recursos, parecería estar decreciendo, mostrándose un mayor interés de los miembros para otro tipo de beneficios que podría canalizar la red, y sobre todo por el desarrollo de otro estilo de participación más transparente y amplio. Sin embargo se han identificado varias opiniones contrarias a esta afirmación. Justamente porque hay menos recursos, la participación en redes, en especial si son auspiciadas o promovidas por las agencias, podría re-

presentar una estrategia para el mejoramiento de las posibilidades de financiamiento.

### 2.3.6. Factores que pueden influir en la participación

Las características de la participación están ligadas a algunas de las variables antes analizadas como el tipo de membresía, la estructura, los niveles de descentralización y también son marcadas por el estilo de gestión. Es evidente, por ejemplo, que un equipo central ejecutivo que desarrolla casi todas las iniciativas tiende a generar una participación más pasiva de las afiliadas. Sin embargo se puede llegar a este tipo de equipo central precisamente por la relativa pasividad de los miembros. La pregunta entonces es: si los miembros encuentran poco interés en impulsar las iniciativas de la red, ¿dónde encuentra esta instancia la justificación para su existencia?

Los casos analizados indican que parece inevitable que, de manera más o menos evidente, más o menos aceptada, en cada red haya instituciones líderes. Esto puede contribuir a una confluencia de energías positivas en algunos casos, en otros puede convertirse en una fuente de conflictos. En culturas como las andinas en las que la expresión de la divergencia tiene canales propios mediatizados e indirectos, este elemento puede complejizar los procesos participativos.

Por otro lado, quizás las experiencias de participación más complejas son aquellas en que se mezclaron expectativas debidas a factores no suficientemente explícitos y definiciones a priori muy genéricas. Esto ha ocurrido en redes con una gran heterogeneidad de miembros (p.ej. OCR en la que confluyeron agencias de cooperación, ONGs, instituciones de la iglesia, organizaciones de base).

No hay que asumir que todos los socios deseen participar activamente en una red. Siguen habiendo muchos casos en los que una institución se afilia a una red principalmente para recibir algún tipo de servicio, sin mayores deseos de canalizar sus propios recursos tangibles e intangibles para ser un miembro «activo».

En esta línea, por ejemplo, estar en el CLADES, aún cuando los aportes de las ONGs socias no eran muy evidentes ni había mucha demanda por una mayor participación en la toma de decisiones, otorgaba un cierto tipo de prestigio y canalizaba cierto tipo de oportunidades, como la formación.

Tampoco hay que asumir una relación mecánica entre participación y producto/proceso de calidad. Puede haber mucho activismo en una mesa de trabajo de una red dedicada al interaprendizaje (p.ej. SR) pero el producto final, como una experiencia temática sistematizada y analizada, puede ser relativamente pobre desde el punto de vista del contenido y la utilidad de su difusión. Ahí parece haber falta de un uso apropiado de herramientas para llevar a cabo estos procesos de manera participativa pero también profesional y técnicamente aceptable.

Hay redes (p.ej. ALOP, CLADES) donde no necesariamente la participación activa, democrática, generalizada, rotativa etc. es un factor que define, per se, la calidad y la utilidad de la red, por lo menos durante un cierto período. Sin embargo, como se hacía notar en la evaluación externa del CLADES, este estilo puede correr serios riesgos en términos de mantener el espacio red actualizado, útil, sensible a las demandas de los socios y del entorno, ser adecuadamente retroalimentado, a menos que se lo vaya repensando sólo como una instancia prestadora de algún servicio de excelencia.

Otro es el caso de las redes que implican algún tipo de activismo público (p.ej. RAAA). El hecho que aproximadamente la mitad de los miembros afirme ser activo es planteado desde el punto de vista del participante en un movimiento social: ser activo es participar en las denuncias públicas, las campañas nacionales y las movilizaciones, es decir tener casi un perfil de «militancia». Adicionalmente se ha favorecido la participación no sólo institucional sino personal, captando un compromiso que crea un entorno «fiel» a la idea y finalmente el reconocimiento del «sello» de la red. Al parecer en otras redes ha funcionado el liderazgo y la participación por temas de especialidad institucional (p.ej. PTA).

### 2.3.7. Repensar la relación con las organizaciones de base: ¿Más allá de la participación intermediada?

Un tema a analizarse, particularmente en el caso de las redes que ejecutan proyectos en el área rural, es el de la participación campesina o, más en general, de los usuarios/beneficiarios finales del trabajo de las redes. Pese a los discursos institucionales sobre autogestión, autodeterminación y aún en presencia de cambios como los que se dieron en Bolivia con la Ley de Participación Popular, la participación de los beneficiarios ha sido, en muchos casos, intermediada por las ONGs, encontrándose al final siempre el problema de la transferencia de las obras, de la capacidad de gestión etc.

En redes en las que se prevé la participación de instancias diversas, sobre todo ONGs y organizaciones gremiales (p.ej. Coordinadora Rural), las formas de estar presentes activamente de éstas últimas no han sido históricamente evidentes, salvo casos esporádicos y ligados fundamentalmente a la

reivindicación. Sin embargo hay otras donde la orientación de la red en los últimos años favoreció un mayor protagonismo campesino. Es el caso de la RAE que bajó su perfil como red, apoyando la constitución de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE) con sus filiales regionales.

No estamos afirmando que en todos los casos las redes tengan que mostrar impactos visibles y directos en la población con la que trabajan sus afiliadas. Sin embargo, entendemos que las redes, aún las más operativas y pragmáticas, son espacios que deben favorecer reflexiones, aprendizajes, acumulaciones de experiencias y conocimientos. Es en este marco que se hace imprescindible repensar el relacionamiento de las redes con las organizaciones de base, en sus distintas facetas, ofreciendo alternativas distintas de la anterior participación intermediada. En escenarios como el boliviano y el peruano, si no se enfrenta este tema, la «omisión» podría ser causa hasta la desaparición de las ONGs y sus redes.

### Visiones de las redes desde las organizaciones de productores

- *«Con el Comité de Enlace que, en Bolivia, agrupa a organizaciones económicas campesinas, artesanos y cooperativistas mineros, se muestran nuevas tendencias a través de las cuales son los actores sociales que se autorepresentan, sin necesidad de intermediaciones de las redes clásicas de ONGs»*
- *«En el caso de varias de las asociaciones de productores, la crítica al modelo neoliberal y al Estado parten del hecho de ser sujetos económicos que desarrollan negocios. En esta perspectiva se relacionan con el Estado no para obtener prebendas, crédito o asistencia técnica sino para viabilizar y garantizar sus emprendimientos desde el punto de vista legal y tributario. En este marco, las ONGs no pueden aportar mucho porque nunca han hecho negocios, nunca han tenido que vivir sobre la base de sus pequeñas empresas, son redes que no conocen la realidad cotidiana de la gente»*
- *«Las redes no están captando esta nueva realidad y a menudo todavía quieren representar a los productores cuando más bien lo que ellos están pensando es: i) que los propios productores potencien sus redes informales como 'sociedades de mutuo socorro' que, de hecho, ya están funcionando; ii) lograr articulaciones activas con los comités locales de desarrollo productivo, económico y social y en general con las instancias públicas y privadas de los gobiernos locales; y iii) formalizar algún tipo de alianza estratégica con las ONGs y las redes que estén en condiciones de captar la problemática de los productores en este nuevo contexto y que estén dispuestas a prestar servicios de calidad a partir de las demandas de ellos»*
- *«Como asociaciones y grupos de productores ecológicos, más que de las redes, necesitamos de técnicos que nos vayan asesorando en cuestiones pragmáticas como el acceso a mercados diferenciados. La representación política y las propuestas las hacemos nosotros con nuestros asesores que no son parte de las redes»*

## 2.4. Gestión

### 2.4.1. La planificación estratégica y la gestión empresarial: ¿Predomina el aparato sobre la utilidad?

Varias evaluaciones externas subrayan como uno de los mayores problemas la debilidad de sistemas de PSE de las redes aún cuando hay tendencias a su mejoramiento en los últimos años. Sin embargo sorprende observar cómo el uso de instrumentos de gestión progresivamente más sofisticados (como por ejemplo la planificación estratégica) no ha contribuido necesariamente a una sustancial mejora de la gestión y del desempeño de las redes. *«Casi todas las redes hacen planificaciones estratégicas y no siempre esto ha servido para mejorar la gestión institucional, al contrario, a veces, la complicó innecesariamente».*

En varios casos la planificación estratégica se confunde con el simple olfato para identificar temas «de moda» e insertarlos en el quehacer de la red para hacer más atractivas las propuestas a ser financiadas. Adicionalmente los PSE casados con estilos centralizados y rígidos de una coordinación que no delega, pueden contribuir a alejar la red de la sensibilidad necesaria para identificar la oportunidad de cambios y las demandas/expectativas de los socios en este sentido (p.ej. GLARP).

Quizás habría que relativizar la importancia de estos instrumentos para una red puesto que no se trata de una institucionalidad que se pueda medir con los parámetros de cualquier ONG de

desarrollo. Además habría que aclarar qué se entiende por procesos de PSE orientados a transformar las redes en instancias «más modernas», «más empresariales». En varias ocasiones se confundió la modernidad con un tipo de gestión administrativamente a la vanguardia, y se dejó a un lado el desarrollo y la formación en el uso de herramientas más propias para las redes, como, por ejemplo, las relacionadas con la sistematización y análisis de experiencias y lecciones aprendidas, la capacidad de tejer alianzas estratégicas y ejercer incidencia en espacios públicos y privados, en el ámbito de contextos específicos.

¿Cómo llegar entonces a un nivel intermedio en el que el sistema de PSE sea útil y no sobredimensionado?. ¿Cuales son los indicadores más apropiados para medir el desempeño de las redes?. ¿Cuándo se puede afirmar que el PSE está al servicio de la institución, y no al revés? Este es un tema relevante de discutirse, no sólo por la insistencia de las agencias en la última década para que «se muestren resultados». Sin embargo, en muchas ocasiones se ha transformado el instrumento PSE en el fin<sup>27</sup>.

Otro tema que se ha encontrado como particularmente débil en las redes es el de la comunicación y difusión interna (p.ej. CR) y externa (p.ej. PROCADDE). Se tiende a confundir la comunicación con algún medio específico (la carta, la llamada telefónica, el documento impreso, la publicación, hasta cierto tipo de eventos, y, ahora último, el correo y la conferencia electrónica). No se ha encontrado un análisis específico respecto a cuán importante es defi-

27. Nótese que la crítica a los sistemas de PSE no se la hace sólo en relación a las ONGs. En América Latina muchos proyectos bilaterales y multilaterales con sendas unidades de PSE, baterías de indicadores y marcos lógicos muy complejos no han producido pautas y señales que sirvan realmente para ajustar la marcha de las operaciones, ponderar sus resultados reales y los factores que han influido en ellos, formular nuevos proyectos sobre la base de lo validado, identificar los insumos clave para el debate del desarrollo y la elaboración de políticas públicas. En sustancia el aparato ha sido más imponente que la utilidad de sus productos.

nir y afinar una verdadera estrategia al respecto, como elemento vital para la red.

#### 2.4.2. *Algunos elementos que tienden a complejizar la gestión*

Si bien el manejo de distintos proyectos puede ser saludable para la vida de la red, la canalización de pequeños recursos a las afiliadas, por tramos y por actividades muy puntuales (p.ej. Coordinadora de la Mujer; Coordinadora Rural, entre otras) puede complejizar la gestión: i) afectando el tiempo de la sección administrativa y de la coordinación, sobredimensionando el trabajo operativo en los niveles centrales; ii) distrayendo la atención de la calidad de los procesos prioritarios de la red; iii) parcializando la mirada en iniciativas separadas, no abarcativas de lo programático; y iv) multiplicando los controles burocráticos, haciendo más lenta la ejecución.

En general se muestra una dificultad para armonizar proyectos con planes estratégicos, implementando un PSE mínimo y coherente. Aún a la presencia de planes estratégicos o planes anuales, la ejecución puede mostrar una ejecución sesgada a proyectos operativos quedando en segundo plano las actividades de fortalecimiento institucional y la acción propositiva/incidencia política. ¿Cómo controlar estas situaciones no sólo desde el centro sino también desde los socios?. Sobre todo cuando una priorización de las relaciones bilaterales y puntuales con los asociados acaba con debilitar los vínculos comunes dentro de la red.

Un desafío particularmente complejo para la gestión es como asociar el espacio de incidencia más macro-político con intervenciones operativas específicas, donde hay redes que han acumulado experiencias y también capacidad de captar recursos. Parecería que lo segundo garantiza la sobrevivencia y lo primero la visión de futuro y sentido de pertenencia/permanencia de la red. Sin embargo, a menudo es difícil manejarlos simultáneamente.

## 2.5. Ámbitos de ejecución y cobertura

Son sobre todo las redes que implementan proyectos las que tienen ámbitos de ejecución y cobertura definidos y delimitados (en términos de territorios y también de tipo de beneficiarios), ya sea que ejecuten a nivel central o directamente a través de las afiliadas (p.ej. PROCAD, AIPE, IMAR, IPROGA). En algunas de estas redes incluso ha sido el área de cobertura de las afiliadas a determinar casi forzosamente el área de cobertura de la red (p.ej. UNITAS, PROCAD, AIPE).

En las otras redes, es más difícil una definición en la medida en la que dependería de: i) las esferas prioritarias de acción de la red; ii) las actividades que se desarrollan en estas esferas; y iii) el tipo de involucramiento de las afiliadas y otros socios en sus áreas de cobertura. En estos casos es más problemática la identificación de efectos e impactos en áreas territoriales y beneficiarios establecidos puesto que las redes pueden actuar en distintos niveles, en distintos momentos y con distintos grados de intensidad, obviamente no comparables con la ejecución clásica de un proyecto. Cuando se tienen aspiraciones a nivel nacional vía incidencia política estas definiciones son aún más complicadas (p.ej. Coordinadora de la Mujer, AIPE, RAE entre otras).

Algunas redes están más especializadas a nivel rural o en temáticas que involucran predominantemente lo rural (p.ej. PROCAD, IMAR, IPROGA, SR, Coordinadora Rural), otras se han movido básicamente en espacios urbanos/nacionales e internacionales (p.ej. Coordinadora de la Mujer, GLARP), otras han ampliado su mirada de manera transversal hacia lo rural-urbano a partir de la identificación de beneficiarios de ambos espacios (productores/consumidores) como RAAA y RAPAL.

Particularmente en Bolivia y Perú se nota una tendencia a definir ámbitos de cobertura a nivel local, de acuerdo a los procesos de descentralización que están en curso. Se pretende llegar a cubrir áreas

continuas y coherentes del territorio nacional (p.ej. valles y altiplano del occidente de Bolivia, área andina en Perú) aún cuando estas expectativas no siempre se han visto respaldadas por los recursos y las capacidades instaladas (p.ej. Coordinadora Rural).

Un ejemplo de cómo se fue ampliando la cobertura de una red es el CLADES que se movió en tres espacios: i) acciones directas en los ámbitos de las ONGs miembro, experiencias que, en algunos casos, fueron sistematizadas por los socios y luego difundidas dentro de la red; ii) acciones de incidencia política a nivel internacional (universidades latinoamericanas, centros internacionales de investigación, etc.), básicamente vía los aportes intelectuales del secretariado del CLADES; y iii) formación de docentes y alumnos a través del Programa de Educación a Distancia (PED) como parte de la estrategia de masificación de la formación de recursos humanos en agroecología.

Otras redes han ido combinando ámbitos de ejecución y cobertura. Es el caso tanto de la RAAA como del RAPAL que se mueven con: i) campañas de denuncias dirigidas a la opinión pública en general; ii) acciones dirigidas a incidir en la normativa pública, por tanto a los tomadores de decisiones y los funcionarios de estado; y iii) acciones de los miembros a nivel local, a través de la implementación de proyectos e investigaciones de terreno. Tener espacios combinados como éstos alrededor de una temática muy especializada parece ser una estrategia positiva en tanto se vincula el cable a tierra con iniciativas orientadas a las políticas públicas y una incidencia en espacios más amplios que los micro.

## 2.6. Relación con otras redes y actores

### 2.6.1. Redes y movimientos

Las redes de mujeres son las que a nivel latinoamericano e internacional han logrado articularse más entre ellas a través de las múltiples facetas del movimiento feminista. Lo anterior no implica que es-

tos espacios sean indemnes de tensiones y conflictos de distinta naturaleza pero, en general, se han logrado acuerdos en puntos básicos de la agenda feminista de cara a la interlocución externa. Algo similar ha ocurrido con el movimiento ecológico y ambientalista en sus distintos matices, quizás con una mayor conflictividad que, a menudo, incluso ha causado rupturas y separaciones entre exponentes de las redes. Sin embargo, como ya se mencionó, no se ha explorado suficientemente la relación entre «red» y «movimiento», por lo menos a la luz de los cambios del contexto global en el último decenio.

### 2.6.2. El enredamiento de las redes y sus integrantes

A nivel nacional, y particularmente en Perú y Bolivia, se da un «enredamiento extensivo» lo que hace que muchos de los miembros de una red estén a su vez imbricados en otras redes, plataformas, consorcios, etc. En Bolivia las relaciones entre las redes nacionales históricas han sido complejas puesto que los ámbitos de competencia y hasta de ejecución de proyectos a nivel territorial, no siempre han sido claramente delimitados. Temas como los de la pelea por espacios de poder, representatividad, interlocución no fueron ajenos a estas redes, máxime cuando alguna de ellas estaba identificada con un partido político.

En algunas evaluaciones (p.ej. OCR) se alerta respecto al hecho que las contrapartes participen en una serie de redes (a menudo temáticas) y espacios de intercambio y coordinación entre ONGs, algunos de los cuales compiten en tiempo e interés con lo que ofrece la red. Sin embargo son los miembros de estas redes quienes tienen un papel relativamente más activo en la OCR a diferencia de las instancias que no tienen experiencias en red. En una evaluación reciente de una ONG peruana se ha descubierto que la institución está activa en no menos de 30 redes, liderizando varias de ellas.

También se han mostrado intentos de aglutinación de las redes en una «super red», como la Coordi-

nadora Nacional de Redes en Bolivia que, sin embargo, tuvieron una corta trayectoria

Estos espacios de enredamiento se van complejizando y enriqueciendo también al desarrollar las afiliadas múltiples relaciones con otras instituciones, públicas y privadas, y organizaciones de base en los espacios locales.

Si bien hay redes, quizás la mayoría, que se plantean abiertamente una política de contactos y convenios con otras redes, también las hay que tienden a descuidar estos espacios (p.ej. CLACJ y GLARP) aún cuando podrían alimentarse enormemente de otros enfoques y experiencias, no necesariamente similares desde el punto de vista temático

### Visiones acerca de los múltiples «enredamientos»

- *«Existe un número excesivo de redes, tanto nacionales como plurinacionales. Todos estamos en todo, todos estamos en las mismas redes. Es casi endogámico»*
- *«Todas las redes están en lo mismo y todas las ONGs participan en todas las redes. Existe promiscuidad y mucha duplicidad de propuestas»*
- *«No quedan claros varios factores base que deberían guiar la elección de participar en una red como: la relación costo/beneficio, el uso del tiempo, los resultados que se están buscando»*
- *«Sería mejor proceder a la consolidación de redes temáticas y especializadas, más que redes corporativas y gremiales. O, sin pretensiones de homologación, se deberían reducir los marcos de la disparidad en base a propuestas y capacidades técnicas acertadas. Determinados espacios se han creado por razones técnicas, buscando formas plurales y democráticas de relacionamiento, y se han convertido en ámbitos en los que se expresan posiciones ideológicas, basadas en preconceptos y prejuicios, a veces retaguardia de partidos políticos. Algo que nunca fue explicitado suficientemente por las redes, salvo contadas excepciones, es la relación ONG-partido político»*
- *«La participación en varias redes es abierta y hasta constituye una política institucional pero de ninguna manera significa subsumirse sino más bien mantener un perfil de autonomía. En este marco tienen un rol importante las redes de carácter gremial que representan una defensa de los intereses y los espacios de las ONGs. Lastimosamente varias de las redes nacionales históricas ya no cumplen su papel, tienen una lógica del mínimo esfuerzo y de la mínima conflictualidad»*
- *«Es necesario alertar sobre los peligros de fusiones espurias de instituciones y redes, que se han dado por presión de las agencias, y cuyos resultados no han sido positivos (p.ej. consorcios)»*
- *«Cada vez surgen nuevas instancias de coordinación que, en algunos casos, tienen un cierto relacionamiento con las redes tradicionales, en otros se van conformando como un espacio competitivo. Se trata de: i) plataformas de contrapartes de agencias. Es importante distinguir entre las redes y las plataformas, éstas últimas normalmente sólo se juntan para temas de carácter más financiero. Sin embargo es cierto que hay plataformas que han incursionado en aspectos temáticos como la agricultura ecológica; ii) consorcios. Son uniones artificiales, impulsadas por la cooperación, las mismas que tienden a resquebrajarse cuando no se hace evidente el mejoramiento en el acceso, la canalización y el uso de los fondos. En los consorcios no son de fácil resolución temas como la toma de decisiones, las formas de distribución de los recursos, las formas de compartir procesos y resultados, la diferencia en los estándares de calidad de los miembros; iii) mesas técnicas ad hoc: difícil convivencia entre instituciones con un perfil técnico y otras con un perfil más político, escasa práctica democrática. En medio del surgimiento de estas múltiples instancias es difícil definir qué es verdaderamente una red»*

### 2.6.3. Nuevos interlocutores

En la última década hay por lo menos cuatro tendencias que, con mayor o menor fuerza, varias de las redes han seguido en el desarrollo de sus relaciones. Una primera es representada por una progresiva mayor interlocución con el Estado. En general las evaluaciones externas no captan las crisis y las rupturas que surgieron durante este acercamiento luego de los cambios de los gobiernos dictatoriales. Varias de las redes en Bolivia y Perú muestran claramente las idas y venidas de estos procesos.

Una segunda tendencia es la apertura de principio, pero indefinida en los hechos, a las universidades, los centros de investigación y, en general, el mundo académico. Esto es algo que está más en los papeles pero salvo pocas excepciones, las redes no han explorado del todo esta oportunidad. En CAME, por ejemplo, las evaluaciones externas advirtieron acerca del peligro de reforzar un sesgo científico que no correspondía a los mandatos de la red con un primer piso institucional débil. En el CLADES la vinculación con las universidades se convirtió en un pivote fundamental de la vida de la red, suplantando de alguna manera la importancia de las ONGs. En PTA la discusión pasaba por la necesidad, o no, de la vinculación con el mundo académico en una tensión entre la importancia de lograr un sustento y un reconocimiento científico a las prácticas agroecológicas, y el rechazo de tener como objetivo de la red una cualquier forma de legitimidad académica. El programa de investigación de la RAAA trabaja mucho con profesores universitarios y universidades del interior, logrando buenos niveles de asunción de un perfil más participativo en los trabajos de campo.

Una tercera tendencia es representada por los escasos puntos de contacto con los empresarios, de cualquier tipo, incluyendo a los pequeños. Cuando

se han dado acercamientos, las redes han tendido a mantener una actitud más reflexiva, intelectual que de interlocución sobre bases consensuadas y comunes. En algunas redes aún es considerado «pecado» una participación activa de las llamadas instancias «privadas» que no sean ONGs.

Finalmente, una última tendencia, señalada anteriormente, es dada por las progresivas mayores dificultades de las redes a relacionarse con las distintas facetas de los movimientos populares (considerados por las redes como aliados y «beneficiarios» principales en los años setenta y ochenta) puesto que muchas organizaciones de base, y no sólo los gremios, en varios países tienden a rechazar las intermediaciones y autodefinirse con un perfil cada vez más propio y autónomo. Sin embargo, en los tres últimos años, las nuevas formas de lucha antiglobalización y anti modelo neoliberal han mostrado la emergencia de nuevas alianzas, no indemnes de conflictos y contradicciones, particularmente entre ONGs y distintos sectores de base a nivel de América Latina.

## 3. VALOR AGREGADO DE LAS REDES

La estructura de este capítulo seguirá el mismo formato del anterior. Se presentará en el primer cuadro la síntesis de los resultados de las encuestas<sup>28</sup>. Luego, sobre la base de la información documental y las entrevistas, se analizará la variable del valor agregado (VA) desde una lógica global y, después, más específicamente desde los cinco ámbitos de interacción de las redes<sup>29</sup>, es decir: i) prestación de servicios; ii) interaprendizaje; iii) acción propositiva e incidencia política; iv) ejecución de proyectos; y v) fortalecimiento institucional. Los recuadros evidenciarán algunos temas que han aparecido como relevantes y los testimonios de participantes en las redes y observadores externos.

28. Ver Anexo 2.

29. En el marco conceptual del estudio se hacía referencia a «ámbitos o espacios de interacción interinstitucional», «ámbitos o espacios de enredamiento», «esferas de interacción». En el texto se utilizarán de manera indiferenciada estos términos por significar sustancialmente lo mismo.



### Breve caracterización de las redes analizadas<sup>30</sup>

#### Propósitos de las redes

- Todas las redes son multipropósitos en las cinco esferas que se han identificado para el VA. Algunas diferenciaron más puntualmente la esfera de acción propositiva de la de incidencia política. Una sola red no se identificó con ninguna de estas esferas y señaló que su propósito principal había sido la constitución de un mecanismo de defensa frente a la amenaza de un gobierno dictatorial. Se trata de una red actualmente considerada como de carácter gremial.
- En total sobre las 16 redes: 15 señalaron explícitamente como propósito el interaprendizaje; 12 la prestación de servicios; 12 la ejecución de proyectos; 10 el fortalecimiento institucional; 12 la acción propositiva; 2 se refirieron específicamente a la incidencia política.

#### Mayores valores agregados de las redes

- Respecto a la pregunta de cuáles aspectos, actividades, productos o elementos podían enumerarse para demostrar el VA de la red<sup>31</sup>, las distintas respuestas pueden ser agrupadas en las siguientes tendencias:
  - a. 22 respuestas vinculadas a la acción propositiva/incidencia política a través de:
    - Generación de propuestas que incidan en políticas de Estado
    - Generación de propuestas conjuntas que tengan un mayor alcance
    - Representatividad en espacios regionales (nacional/internacional)
  - b. 18 respuestas vinculadas al interaprendizaje a través de:
    - Sistematización de experiencias en temas comunes
    - Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos
    - Espacios de discusión y reflexión
  - c. 7 respuestas vinculadas a la prestación de servicios básicamente a través de:
    - Información relativa a temas de la red que se ponen a disposición de más personas<sup>32</sup>
  - d. 4 respuestas vinculadas al fortalecimiento institucional básicamente a través de:
    - Participación en el fortalecimiento de las instituciones
- Respecto a los distintos propósitos de las redes señalados anteriormente, los mayores VA identificados se concentran en la acción propositiva/incidencia política y el interaprendizaje. Ninguna respuesta ha hecho referencia a VA producidos por actividades vinculadas a la ejecución de proyectos, quizás porque la misma es considerada tan sólo funcional a obtener un VA en las demás esferas.
- En la mayoría de los casos las redes han identificado de manera asociada el VA en dos o más esferas, particularmente las de interaprendizaje y acción propositiva, a veces incluyendo también la prestación de servicios o el fortalecimiento institucional. En un solo caso la red ha identificado un único VA en la acción propositiva
- Es significativo entonces que pese a que las redes declaran tener múltiples propósitos y realizar muchas actividades en varias esferas, a la hora de enunciar los VA, destacan de lejos la acción propositiva/incidencia política y el interaprendizaje

#### Posibilidades de mejorar el valor agregado de las redes

- Sobre las 15 redes que contestaron a la pregunta si era posible mejorar el actual VA producido por la red, en 14 casos se contestó afirmativamente
- A la pregunta referida a la posibilidad de reducir la relación entre costo de financiamiento de la red y el VA, en 7 casos se contestó afirmativamente y en otros 7 casos negativamente.

30. Resultados de las encuestas realizadas en el curso del estudio. Las encuestas fueron contestadas por 16 redes.

31. De las 16 redes, sólo una no contestó a esta pregunta.

32. Curiosamente, y en contradicción con lo que se encontró en la revisión documental y en las entrevistas, casi no se mencionó a la capacitación y formación como servicios.

### 3.1. Una aproximación general al valor agregado de las redes

En el estudio, el concepto de VA hace referencia, de manera general, al grado en que la participación en redes ayuda a mejorar el desempeño de las instituciones que las integran. Engel<sup>33</sup> distingue lo que podríamos llamar dimensiones de este mejoramiento.

Una primera dimensión –la más inmediatamente comprensible, se refiere al mejoramiento en la calidad de los servicios, productos e impactos de las ONGs, como resultado de su acceso a **servicios** y apoyos proporcionados por red (por ejemplo, el acceso a información técnica a través de la red puede influir en la calificación de los aspectos técnicos de la intervención de la ONG).

La segunda dimensión concierne al proceso de aprendizaje colectivo entre los miembros de la red, el denominado **interaprendizaje**, y su influencia sobre el entendimiento de la cuestión del desarrollo, elevando así el nivel de análisis y la conceptualización de la problemática (por ejemplo, difundiendo el enfoque del análisis de los medios de vida rurales, que lleva a enriquecer la concepción del problema de desarrollo rural, influenciando las estrategias de intervención de las instituciones).

En tercer lugar, la red puede tener como VA el hacer llegar los planteamientos de las instituciones que

la integran a niveles «más elevados», nacionales e incluso internacionales; es decir, un valor agregado de la red sería el reforzar la capacidad de **acción propositiva e incidencia política** de las instituciones.

Para este estudio se han tomado en cuenta dos ámbitos más de actividad o de interacción de las redes: **ejecución conjunta de proyectos y fortalecimiento institucional**. Lo esperable sería que también en estos ámbitos las instituciones encontraran el VA por su participación en la red.

El recuadro anterior indicaba la frecuencia con que esto se da, según las respuestas a las encuestas. En este capítulo se analizará el VA en cada espacio de interacción. Antes de analizar las principales tendencias, nos parece interesante señalar textualmente en los siguientes recuadros las opiniones<sup>34</sup> sobre este tema. Se diferenciará entre los actuales integrantes de las redes, y los observadores externos que conocen la problemática de las mismas<sup>35</sup>. Los casos más estudiados han sido en Perú y Bolivia.

Como se podrá observar, existe diversidad de criterios sobre el significado del término «valor agregado». En algunos casos, las apreciaciones recogidas en las entrevistas no coinciden necesariamente con los resultados de las encuestas. Estas distintas facetas hacen que el análisis del VA sea bastante complejo.

33. Op. Cit. P.Engel, 1993.

34. Se hace referencia a las opiniones que han sido más reiterativas o que, en su expresión, recogen otras similares. Se ha evitado de insertar comentarios que fueron planteados sólo de manera esporádica.

35. Se trata de informantes clave que fueron directivos o miembros de alguna o varias redes, y también consultores y evaluadores que tienen experiencia en este tema.

### Opiniones de los participantes sobre el valor agregado de las redes

- «Parecería que últimamente muchas redes, en vez de apoyar sus afiliadas fortaleciéndolas, técnica y políticamente, quieran convertirse en una supra-ONG que ejecuta acciones que deberían ejecutar las afiliadas. A la presencia de esta situación, hasta que no se aclaren los roles, es difícil identificar qué VA las redes están llamadas a generar»<sup>36</sup>
- «Las redes tienen necesariamente que generar un VA claro para sus miembros: es un juego de intereses. Sin embargo actualmente es difícil visualizar este VA al no haber sentidos políticos comunes, al ser las propuestas dispersas y sectorializadas, a menudo impuestas por la cooperación internacional. Para salir de este entrapamiento son necesarios voluntad política y un proyecto político compartido»<sup>37</sup>
- «Los principales VA de nuestra red residen en: i) el sentido de pertenencia a una causa común; ii) el acceso a información; y iii) la posibilidad de 'estar' en los temas de debate y coyuntura con propuestas»
- «La especialización de la red puede efectivamente tender a facilitar la generación de VA. Pero, en la medida en que la especialización esté definida por los temas trabajados por las afiliadas, se corre el riesgo de dejar a un lado cuestiones clave para los propósitos y la cobertura de la red. Es el caso de algunas redes de mujeres cuyos miembros difícilmente se ocupan de desarrollo rural, llevando a una escasa visibilidad de esta dimensión en el accionar de la red»
- «Un VA muy importante de las redes, particularmente en temáticas problemáticas como la de género, es contribuir al fortalecimiento de las capacidades locales, orientándose a las personas: se fortalecen profesionales, promotoras, líderes que puedan seguir trabajando el tema, independientemente de su ubicación institucional. Sin embargo esta visión a veces choca con «la necesidad del sello», es decir el interés de determinadas afiliadas (y sus agencias de financiamiento) por visibilizar claramente sus aportes específicos en una red»
- «Evidentemente un mayor VA de las redes podría estar en la incidencia política y en la representación de intereses conjuntos. Sin embargo las principales motivaciones actuales por estar en red son: i) el acceso a recursos económicos; ii) el acceso a la información; iii) la labor gremial de defensa de las ONGs; y iv) para las afiliadas del interior del país, un sentido de pertenencia a instancias que están en el centro. Hay una buena dosis de oportunismo. Vemos una mayor perspectiva a las redes y mesas de trabajo especializadas temáticamente en las que la primera motivación sea el deseo de cuestionarse algo más, buscar respuestas que, con soporte técnico, puedan contribuir a la generación de propuestas alternativas o de defensa de los sectores populares»
- «Las redes contribuyen a dos tipos de VA que las ONGs solas no pueden lograr: i) incidencia política, particularmente en los debates con el Estado; y ii) una mayor cobertura contra el riesgo sobre todo en situaciones político-represivas. Sin embargo el tipo de VA puede cambiar con el tiempo y los factores contextuales»

36. Esta afirmación coincide, de alguna manera, con lo que se detectó en las encuestas. Sin embargo, no sólo no se visualizaría VA de la ejecución de los proyectos y programas, sino que la intervención de la red en esta esfera podría restar posibilidades de mayores VA en otras, además de perjudicar a las afiliadas.

37. Esta afirmación ha encontrado mucho consenso en varios participantes de las redes. Sin embargo cabe señalar que también hay percepciones contrarias, sobre todo de externos, que opinan que los sentidos políticos comunes no son condición ni suficiente ni necesaria para generar VA.

### Opiniones de los observadores externos sobre el valor agregado de las redes

- *«El VA de una red no puede ser generalizado, tiene que ver con lo que pasa en los países y los contextos en los que las redes funcionan»*
- *«Los principales VA de las redes deberían estar en el intercambio de conocimientos y experiencias, y en la validación de metodologías. Sin embargo, por la débil capacidad de reflexión acerca de los procesos, las redes no saben reconocer algunos niveles de influencia que efectivamente han desarrollado (p.ej. en Bolivia, en lo que se refiere género, participación popular; temas étnicos y educación pluricultural).»*
- *«En conjunto los resultados de las redes son menos de los que se esperaba, pero más de lo que serían sin redes. A veces es importante no sólo el logro mismo sino la imagen, el símbolo no tanto lo que eres sino lo que otros creen que eres. Por otro lado los resultados aparecen donde no se espera. En los gobiernos peruanos de Paniagua y Toledo se han recogido contribuciones de las ONGs, por ejemplo con relación a los procesos y las mesas de concertación. Para eso se requiere haber realizado un entrenamiento vital en prácticas concretas. Desde este punto de vista las redes son escuelas de democracia y eso está teniendo un impacto en la vida nacional»*
- *«Desde el punto de vista de las organizaciones de productores y sus estructuras de articulación, es difícil identificar los VA de las redes tradicionales de ONGs en Bolivia. Corresponden a otro período histórico»*
- *«Existen redes en las que es posible notar algunos cambios positivos, mostrado por un desempeño más serio y articulado alrededor de ciertas temáticas de interés nacional como la seguridad alimentaria, los municipios productivos y la gestión local. Las redes pueden convertirse no propiamente en actores sino en facilitadores de la interlocución ante la sociedad, el Estado, las agencias. Su principal VA es el hecho de constituirse en laboratorios de experiencias prácticas, en la medida en que puedan articular relaciones con las universidades, desarrollar sistematizaciones y divulgar información. Se tienen que sistematizar casos exitosos y establecer indicadores mínimos que midan el cambio, de ahí la importancia de los diagnósticos y las líneas de base»*
- *«Es difícil hablar de VA cuando no se tiene mucha claridad respecto a los puntos de cambio que se están buscando. En este sentido no es suficiente identificar sólo los interlocutores sino los elementos que se quieren modificar en una situación dada. Por lo general existe escasa capacidad de analizar los cambios, cómo han ocurrido y por qué, como un conjunto de lecciones aprendidas en muchos años de trabajo. Por un lado las redes tienen que ir más allá de la ejecución de proyectos operativos que, a menudo, tienden a invisibilizar los VA. Por otro tienen que dejar de pensar en las sistematizaciones como productos en sí mismos»*
- *«El principal VA de las redes debería ser la formación de nuevos recursos humanos, particularmente de aquellos que tienen menores oportunidades. En este sentido es necesario trabajar fundamentalmente en el intercambio de experiencias, el aprovechamiento de conocimientos ya acumulados, visitar otras áreas y conocer otra gente. Otro VA es estar en la agenda política con propuestas propias. En este ámbito hay muchas redes que acaban siendo 'directoras de tránsito' pero sin un perfil de propuesta propia»*
- *«Cuando las redes compiten con sus asociados por tener proyectos propios, esto suele provocar rechazo y desafiliación. En estos casos no hay percepción de VA, al contrario»*
- *«Un VA importante puede ser el concretar intercambios de experiencias, acceso a documentación, que las contrapartes se conozcan entre sí y puedan actualizarse acerca de los lineamientos de las agencias»*

El conjunto de las tendencias identificadas muestra que sería un error generalizar afirmando que las redes sólo deberían apuntar a determinadas esferas de interacción generadoras de VA, y no a otras. Más bien alertan respecto a las dificultades existentes para maximizar los VA en cualquiera de los ámbitos y hacen patente la importancia de la existencia de las redes, siempre y cuando sea posible visibilizar claramente estos VA, en contextos diferentes y cambiantes. Existe un nexo ineludible entre el tipo de VA y la cuestión de la pertinencia y sostenibilidad de las redes.

Algunas cuestiones que han parecido relevantes en la discusión del VA son las siguientes:

### *3.1.1. La identificación y medición del valor agregado factor de desempeño de las redes*

No estamos pensando en una medición simplemente cuantitativa y unidireccional orientada a una evaluación externa. Afirmamos esto porque, al hablar de este tema, hemos encontrado algunas (afortunadamente pocas) reacciones adversas como si explorar el tema del VA fuese sólo un interés de las agencias de financiamiento y no constituyera una necesidad de las redes. Quizás esta posición corresponda más a redes que tienen una alta «autoimagen» de sí mismas y están poco dispuestas a cuestionarla frente a externos, o a generar una discusión más autocrítica al respecto, involucrando sus miembros. Sin duda existe una diferencia entre VA y autoimagen, y explorar esta diferencia puede ser útil para evitar aproximaciones exclusivamente ideológicas o genéricas sobre la utilidad de la red.

Sin embargo, hoy en día, muchas redes están interesadas en desarrollar estas miradas y no siempre cuentan con los instrumentos necesarios puesto que no ha sido una práctica común la de sistematizar procesos y resultados. A veces las redes carecen de documentación básica, otras veces han producido mucha información sin que existieran criterios orientadores para poder autoevaluar sus propias experiencias, como

red y no sólo sobre algunas de las temáticas tratadas. En varios casos, tampoco las evaluaciones externas han sido de mucha utilidad puesto que cuando se aborda la red sólo desde el punto de vista de la estructura, gestión y participación, o poniendo bajo la lupa los resultados puntuales de un plan trienal o de un marco lógico como si el espacio de enredamiento se redujera a una sola ONG, efectivamente es difícil apreciar el VA que ha sido generado como esfuerzo conjunto.

El análisis del VA debe ser uno de los instrumentos que viabilice la capitalización de las experiencias, como factor muy útil cuando una red se plantea como un espacio de innovación, experimentación, aprendizaje y generación de propuestas alternativas, cuyos resultados puedan ser apropiados por otras instancias.

### *3.1.2. Valor agregado y especialización temática de la red*

Parecería darse un mayor VA cuando una red deja de ser «generalista». Si bien la especialización puede ser vista desde perspectivas distintas (p.ej. una red que opera en múltiples temáticas pero se especializa en la acción propositiva), se ha encontrado sobre todo una especialización de carácter temático. Ésta última facilitaría: i) delimitar el campo de intervención de la red, evitando la dispersión de esfuerzos; ii) recorrer de una manera coherente las distintas esferas de interacción (p.ej. desde el interaprendizaje a la incidencia política); iii) identificar y responder más consistentemente a los intereses de los afiliados en la medida en que es más fácil focalizarlos; iv) conseguir el reconocimiento externo al asociarse la red con un tema definido (p.ej. alternativas a los agroquímicos, tenencia y uso de la tierra, manejo del agua de riego, salud reproductiva, derechos humanos); v) profesionalizar sus recursos humanos; y vi) profundizar propuestas técnicas y políticas acotadas.

Sin embargo se ha notado que estas instancias especializadas (p.ej. RAAA en Perú, RAPAL en América

Latina y, más recientemente, Mesas Técnicas de Agua y Tierra en Bolivia) pueden recibir presiones por parte de otras redes y también de los movimientos a los que hacen referencia. A veces se ha considerado limitada una red que sólo busque alternativas a los agroquímicos en el contexto del movimiento ambiental y ecologista, o una red que se ocupe de tierra o manejo de agua de riego frente a los sectores que impulsan el desarrollo rural sostenible, o una red de salud reproductiva en la agenda del movimiento feminista. La posibilidad de encontrar un mayor sentido a la especialización, pasa por la capacidad de la red especializada de articularse adecuadamente con otras instancias, haciendo visible la calidad y la importancia estratégica de sus aportes en contextos más amplios.

De todas maneras no se ha detectado una plena aceptación del postulado de la especialización. En el caso de PTA se consideró que la razón de ser de la red no estaría tanto en la especialización sino en la adopción de procedimientos institucionales que garantizaran el ejercicio permanente de la crítica abierta y pública, tanto hacia adentro como hacia fuera. En este sentido se consideró que los principales elementos que podían afectar el VA de la red eran: i) la crisis de transición debida a cambios generacionales y a nuevos valores en la sociedad civil; ii) la necesidad de buscar espacios y temáticas en las cuales la red pudiera ser más competitiva y atractiva, sobre todo cuando ciertos tópicos habían sido asumidos oficialmente por las instituciones del Estado, dejando de ser «alternativos»; iii) la necesidad de redefinir los ejes articuladores de la red; iv) la precaria acumulación científica y las relaciones indefinidas con las entidades académicas; v) la insuficiente importancia otorgada a procesos sustentables de emancipación económica y social, más allá del éxito agronómico o tecnológico; y vi) la ausencia de una formación continua orientada a la generación de una visión autoreflexiva.

### 3.1.3. Valor agregado y especialización del ámbito de interacción de la red

Actualmente conviven distintos tipos de redes. Sin embargo no se ha detectado una claridad acerca de posibles VA que cada una de ellas podría generar. Probablemente una discusión al respecto sería de utilidad para identificar compatibilidades y sinergias, más que niveles de competitividad como suele ocurrir. En general parece darse la creencia que a una mayor cantidad de propósitos y ámbitos de interacción de una red, mayor es la justificación de su existencia. Quizás, al contrario, cabe la discusión sobre una especialización no sólo temática, sino del/los ámbito/s de interacción de la red y por tanto de la aspiración a VA específicos.

Se ha constatado, por ejemplo, que, cuando las redes priorizan la ejecución de proyectos (p.ej. IMAR, IPROGA, PROCADE), es menor la atención prestada a esferas como el interaprendizaje y la acción propositiva. El tipo de habilidades y conocimientos para poner en marcha acciones de desarrollo en terreno no son exactamente los mismos que los necesarios en redes más políticas y propositivas. Sin embargo, por lo general, la mayor parte de estas redes se ha resistido a renunciar a un énfasis en la incidencia política aún cuando a lo largo de su trayectoria no se han podido visualizar resultados particularmente relevantes en este ámbito. Asimismo se asume que por el simple hecho de implementar proyectos, se dan procesos de intercambio que llevan al desarrollo de capacidades y al fortalecimiento institucional. Las evidencias empíricas muestran que este proceso no es tan automático. Entonces quizás sería útil hablar, más que de una red, de un consorcio finalizado a la implementación de algún tipo de programa y proyecto sin pretensiones mayores<sup>38</sup>.

38. En este texto no estamos sugiriendo que una mejor opción sea la del consorcio ni haremos referencia a las opiniones negativas que se han recogido con relación a estas instancias. Sólo se está afirmando que sería mejor que las redes especifiquen sus propósitos últimos y las consecuentes reglas del juego.

Para las redes de carácter más gremial, acciones útiles y relativamente exitosas de defensa de los intereses de las ONGs no necesariamente llevan a un reconocimiento interno y externo como redes con propuestas consistentes y vigentes en el campo de la interlocución política y del fortalecimiento institucional. Por otro lado, en el caso de las redes cuyo propósito principal es el interaprendizaje, no es imprescindible que se actúe de manera directa en la esfera de la acción propositiva; para la generación de propuestas para la incidencia es imprescindible que haya previamente algún proceso de interaprendizaje, pero ciertamen-

te el interaprendizaje apunta a otros objetivos además de la acción propositiva.

¿Y qué podríamos afirmar con relación a los VA de determinados espacios de trabajo en red que son plataformas de «contrapartes» de agencias o que involucran a las entidades de financiamiento? Como se ha podido notar anteriormente, para algunos se justificaría una red cuyo VA sea tan sólo un conocimiento entre contrapartes y el acceso a la información de los nuevos lineamientos de las agencias. El siguiente ejemplo es emblemático de cómo escasas definiciones iniciales afectan el posible VA que la red podría generar, cuestionándose su existencia.

### **Las dificultades de generar VA en una red de organizaciones locales y agencias**

En Centro América se creó una red con participación de agencias y varios tipos de organizaciones locales (ONGs, Iglesias, Organizaciones de Base). Una evaluación externa señaló que el escaso VA obtenido por la red se debió a la ausencia de: i) un diagnóstico de la problemática centroamericana y un plan de prioridad para la intervención de la red; ii) un programa regional de las agencias que permitiera una coordinación, cohesión y mejor actuación en áreas priorizadas; y iii) una matriz común que promoviera el logro de los objetivos de la red con relación a los ejes temáticos sustanciales. También se mencionaron la débil capacidad de absorción por parte de las agencias de los productos de la red y la insuficiente consolidación institucional de las contrapartes locales. Por tanto se llegó a la apreciación que el proceso había tenido más costos que efectos concretos, generando pocos de los resultados esperados.

Más allá de los anteriores comentarios, quizás valdría también la pena preguntarse si los postulados de base habían sido los correctos para establecer una relación en red equitativa y consensuada, apostando a un real diálogo estratégico y programático. Las motivaciones eran distintas puesto que, para las agencias, la red era funcional a obtener información y experiencias que les consintieran realizar lobby e incidencia política en Europa, y para las contrapartes locales sólo se visualizaba el desarrollo de sus capacidades. Como se puede notar los puntos de partida fueron completamente distintos y quizás no suficientemente compartidos. En una situación de esta naturaleza en la que algunos actores son tan sólo definidos como «contrapartes» a ser fortalecidos, es difícil identificar qué tipo de VA es factible obtener y a través de cuáles ámbitos de interacción.

### 3.1.4. La generación de valor agregado y la debilidad del «primer piso» -

El VA tiene que ser visto también como producto de las fortalezas y debilidades de sus afiliados

y, en el caso en que se trate de redes vinculadas a movimientos, también de las características de estos últimos. Un buen análisis en este sentido lo hizo la RAE con relación al movimiento agroecológico.

### **De la RAE al ANPE: Una respuesta a los aciertos y las dificultades del movimiento agroecológico**

La RAE hizo suyo un diagnóstico del movimiento agroecológico peruano elaborado por la Plataforma de Contrapartes de Pan Para el Mundo (PPM) en la que participaban muchos de los miembros de RAE y también del entorno en el que RAE pretendía influir. Se detectaron algunos aspectos relevantes que tenían una influencia para la red también, ya sea en forma de potencialidades o limitaciones. Éstos fueron:

- Existencia de avances en la construcción de una propuesta de agricultura sostenible con dificultades en la operativización
- Presencia de vacíos en el desarrollo de las propuestas, particularmente en lo que se refiere a aspectos tecnológicos y metodológicos
- Debilidad operativa en la aplicación del enfoque de género
- Debilidad en la gestión institucional, particularmente en lo que se refiere a procesos de autoevaluación y retroalimentación que permitan mejorar la calidad de las propuestas
- Logro de un cierto reconocimiento por parte de algunas instituciones en la sociedad, los organismos del Estado y los gobiernos locales. Sin embargo la sociedad en su conjunto tiene un gran desconocimiento de la propuesta y sus beneficios
- Apertura al cambio por parte de los pequeños agricultores
- Debilidad en el manejo de metodologías participativas
- Caracterización más técnica ambiental de las propuestas, dejando de lado aspectos socioeconómicos
- Atrasos en lo que concierne el enfoque y desarrollo de proyectos en lo que concierne al componente de comercialización

#### **Al diagnóstico anterior, la RAE añadió los siguientes factores:**

- Poca interrelación entre las instituciones, no generando sinergias potenciales
- Escaso interés por el tema de la rentabilidad y la eficiencia gerencial de las unidades productivas
- Algunos avances en la organización de productores ecológicos y en la comercialización local, ambas a ser consolidadas
- Formación de cuadros lenta y costosa
- Casi nula investigación y experimentación sistemática
- Poca influencia en las decisiones políticas
- Debilidad general del movimiento agroecológico

Frente al cuadro anterior, la RAE se planteó un conjunto de desafíos que, entre otros, implicaban la superación de la desarticulación entre redes, plataformas de contrapartes de agencias e instancias ambientalistas, y una mayor centralidad de la participación de los productores.

Hoy en día la RAE persiste, más que como red, como enfoque y grupo de personas e instituciones comprometidas. Simultáneamente se ha conformado la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE) del Perú como un espacio de base que apunta a desarrollar los mercados orgánicos y también a participar en la formulación de normativas desde un protagonismo campesino. Lo anterior implica crear nuevas fórmulas de colaboración técnica y política entre ONGs y productores.



Existen casos de otras redes (p.ej. GLARP) con muchas potencialidades por centrarse en un tema, la discapacidad, que es enfrentado por pocas instancias calificadas. El grupo central de la red muestra una buena capacidad de conceptualización y un prestigio reconocido a nivel internacional. Sin embargo la debilidad y el atraso (en términos de ideas y prácticas, más que de compromiso) de muchas instituciones miembro implican un gran desafío para transitar de una red que, fundamentalmente, presta servicios desde el centro, a una red que vaya ensayando otros espacios como el interaprendizaje y la incidencia política con características más locales y nacionales. Las formas de buscar mayores VA de la red, y por tanto la visibilización de la temática de la discapacidad, pasa a través del potenciamiento de una masa crítica de personas e instituciones que operan con profesionalidad en el territorio.

La incapacidad de superar debilidades agudas de las instituciones del llamado «primer piso», es decir de las afiliadas, puede ser fatal para una red. Aparentemente ésta fue una de las principales razones que causó la desaparición de CAME en el Perú. Por tanto las tendencias analizadas en el anterior capítulo respecto a la gestión y participación son claves de considerarse también en función de las posibilidades efectivas de generación de VA. De este tipo de experiencias se deben extraer lecciones sobre, por ejemplo, las limitaciones reales que encuentra el intento de mejorar el desempeño de las ONGs desde una red, cuando no hay en estas ONGs las condiciones mínimas de estabilidad institucional que hagan viable este proceso.

### 3.2. Prestación de servicios

Las principales actividades que aparecen en esta esfera son la capacitación y la formación. Por este motivo las analizaremos un poco más a profundidad retomando las principales observaciones que varias evaluaciones externas han hecho al respecto de los enfoques y los mecanismos a través de los

cuales estas actividades han sido implementadas por las redes.

- Existen problemas metodológicos en la transmisión de los contenidos. Se muestra una duplicación de esfuerzos entre las afiliadas al querer traducir los contenidos de base. Lo anterior es agravado por la escasa sistematización y retroalimentación desde las afiliadas hacia la secretaría ejecutiva. Las primeras consideran a la segunda como un ente financiador para actividades de capacitación que, luego, ejecutan cada una por si sola (Coordinadora de la Mujer).
- Al querer plantearse un programa de formación y asistencia técnica en género y desarrollo, no se puede partir con la idea de la sostenibilidad financiera. El objetivo social estratégico ligado a la equidad de género y el empoderamiento no se puede lograr sólo con la venta de servicios. No existe suficiente demanda y por tanto se tendría que pasar de una oferta impuesta a una demanda inducida y recién a una demanda por convicción. Adicionalmente se muestra competencia y duplicación con otros programas de la misma red (Coordinadora de la Mujer).
- La red tenía que prestar servicios, y capacitación principalmente, a las ONGs asociadas para mejorar sus actividades de desarrollo agroecológico en la región. Sin embargo los servicios implementados tenían muchas debilidades y no fueron satisfactorios para los miembros. Lo anterior se debía a la dispersión de actividades por un lado; y por otro a la débil orientación agroecológica y las dificultades de plasmar la revalorización de la identidad cultural andina. Se produjo un gran número de documentos, guías y publicaciones que fueron percibidos por los socios como teóricos, abstractos, insuficientes para la operativización. En general faltó un programa sistemático de formación y capacitación. Sin embargo hay que señalar que las afiliadas del primer piso eran tan débiles que

difícilmente se hubieran podido potenciar a través de una red (CAME).

- En la capacitación, predomina el uso de una metodología un tanto formal, incluso en los cursos orientados a los campesinos. Se prefiere utilizar metodologías ya validadas que comprobar nuevas, aunque cuando el uso del material escrito y de difusión, como los afiches y las cartillas, no parece haber sido el más efectivo. Se mantiene el centro de capacitación y difusión de tecnologías pese a que estos centros han sido cuestionados en los procesos de extensión agropecuaria y asistencia técnica (RAAA).
- Si bien la temática de los cursos fue pertinente y se intentó sensibilizar respecto a estilos reflexivos y propuestas cognoscitivas adecuadas para abordar el mundo contemporáneo desde el voluntariado juvenil, se encontraron debilidades sobre todo en: i) la dificultad de replicación de los cursos en los países y la debilidad de un método de capacitación en cascada; ii) la transitoriedad de los jóvenes en el voluntariado lo cual dificulta un planteamiento más estratégico y de largo plazo para la formación; iii) las limitaciones debidas a cursos esencialmente cortos que contrastan con las expectativas de una formación más larga de los participantes; y iv) la falta de una propuesta de aplicación y seguimiento no siendo además posible encontrar indicadores adecuados (CLACJ).
- El Programa de Fortalecimiento de Recursos Humanos (tanto en su fase inicial de carácter presencial pero particularmente a través del Programa de Educación a Distancia – PED) por su cobertura interinstitucional y personal, ha contribuido no solo a la formación de cuadros sino ha generado también una visión agroecológica compartida entre los funcionarios de las ONGs, los servicios estatales y privados, las autoridades locales y las universidades. El PED fue un instrumento muy valioso para montar una presencia protagonista en distintos espacios,

y crear un sentido de pertenencia, más que a la red, al enfoque agroecológico (CLADES).

Más allá de los casos señalados sólo como ejemplos, la mayoría de las evaluaciones externas ha enfatizado la ausencia de propuestas estructuradas, coherentes y novedosas de metodologías de capacitación y formación, y una dispersión de contenidos. Incluso en temas alternativos como la dimensión agroecológica y la de género, se presentan nuevos contenidos pero se cambian poco, salvo honrosas excepciones, los métodos para el aprendizaje y la difusión de los conocimientos. En este sentido no parecería que desde las redes se hayan discutido a fondo nuevas pautas para la extensión, la transferencia de tecnología y la asistencia técnica, o la educación profesional y superior. O por lo menos las experiencias desarrolladas no han sido suficientemente sistematizadas, afinadas y divulgadas como temas de discusión en los que las redes puedan aportar, por ejemplo, con relación a los nuevos modelos privatizados impulsados por los Estados y una parte de la cooperación internacional.

Ha habido redes (p.ej. PTA) que sí se plantearon la necesidad de un programa nacional de formación de cara a la renovación de los cuadros de la red y para crear nuevas propuestas y dinámicas internas. Esta formación debía articular contenidos técnicos (agroecología, recursos genéticos, biodiversidad, ecosistemas locales) con enfoques y métodos para la generación de conocimientos, la sistematización y el monitoreo. Sin embargo esta iniciativa no logró cristalizarse y, actualmente, entre las redes no se conocen aún experiencias maduras con esta orientación.

Otras redes (p.ej. PROCADÉ, Coordinadora Rural, IPROGA, IMAR) desarrollaron múltiples eventos de capacitación campesina, algunos más participativos y concretos, otros más centralizados y abstractos, en línea con distintas corrientes de pensamiento como la educación popular. Sin embargo tampoco existen sólidas evidencias empíricas acerca de los

resultados obtenidos con los beneficiarios, lo cual dificulta evidenciar el VA efectivamente generado<sup>39</sup>.

En todo caso, la capacitación y formación impartidas por las redes son bastante valoradas por las instituciones afiliadas y los miembros individuales particularmente porque ofrecen la oportunidad de aproximarse, con las dificultades señaladas, a ciertas temáticas sin prácticamente costo alguno, lo cual se hace difícil en un contexto mundial en el que cada vez más se debe pagar por el conocimiento. Adicionalmente los cursos dan la posibilidad de salir de lo cotidiano, compartiendo con otras personas y realidades. Sin embargo llaman la atención afirmaciones como la siguiente en la que se cuestiona el interés de las redes y las ONGs por formarse: *«En las redes latinoamericanas e internacionales se encuentra una motivación para actualizar el personal de nuestra ONG a través de una formación académica no presencial. Sin embargo no estamos seguros que las ONGs y las redes nacionales que existen en nuestro país estén realmente motivadas puesto que para la mayoría no tiene prioridad el desarrollo de los recursos humanos propios»*.

Si se exploran otras gamas de servicios prestados por las redes se encuentra un panorama un tanto ambiguo por el hecho que, en general, éstos no quedan claramente plasmados en los documentos constitutivos y estratégicos de las redes, ni en sus planes operativos. Se tiende a confundirlos con un listado de actividades, a veces bastante desarticulado. Por tanto la prestación de servicios no queda plasmada como un ámbito de interacción del que se puedan obtener VA precisos.

Se muestran entonces distintas aproximaciones. Existe, por ejemplo, una discusión acerca del VA en las redes con un perfil «gremial», es decir aquellas

que tienen entre sus propósitos «la defensa de los intereses de las ONGs asociadas» y prestan asesoría legal y técnica en este ámbito. Algunos opinan que este tipo de servicio sigue siendo necesario particularmente frente a los *«nuevos ataques de los gobiernos a través de las reglamentaciones contra las ONGs»*. Otros señalan que se trata de una actividad limitada y que más bien estas redes deberían dar un salto de calidad, orientándose más hacia la incidencia política en cuyo contexto eventualmente insertar algunas reivindicaciones específicas del sector.

En las redes que ejecutan prioritariamente proyectos, los servicios han sido entendidos como relacionados a asuntos gestionales y administrativos puntuales como la instalación y el uso de sistemas contables, la estructuración software y hardware del sistema informatizado de PSE, el apoyo técnico del equipo de planta y/o especialistas para la ejecución. Estos servicios no siempre son apreciados por las afiliados como VA imprescindibles y útiles. Hubo casos en los que se los ha visto como una intromisión de la red en los procedimientos institucionales autónomos (p.ej. sistema contable) o una duplicación del tiempo de trabajo para los técnicos (p.ej. sistema de información) o hasta se llegó a cuestionar la calidad de la asesoría técnica impartida.

Los servicios ligados a la información y documentación parecen generar VA en la medida en que no se los considere fines a sí mismos sino básicamente instrumentos que canalicen insumos para otras esferas de las redes, sobre todo la acción propositiva y el interaprendizaje. El VA parecería ser mayor en la medida en que la red sea más especializada, puesto que se corre un menor riesgo de dispersión en la búsqueda y circulación de la data por un lado, y por otro en algunas de estas redes se ha logrado conseguir niveles interesantes de retroalimentación.

39. Cabe señalar que en el presente estudio no se han considerado redes especializadas en las distintas corrientes de la educación, por lo cual las anteriores afirmaciones podrían relativizarse.

Ha habido una tendencia general a que cada red cree su propio centro de información, documentación o aún sólo una biblioteca. Las evaluaciones han evidenciado el débil rol que estas estructuras han jugado en el desempeño de la red y la escasa afluencia al servicio, tanto por parte de los afiliados como de los externos. Tampoco está del todo resuelto el paso a las tecnologías informáticas y las comunicaciones electrónicas.

*«Existe una multiplicación de redes ‘virtuales’ que usan mecanismos como las conferencias electrónicas. Hay muy pocos afiliados de redes que pueden seguir el paso, y aún para éstos, a menudo, se trata de un exceso de información. Sería necesario un mayor diseño pedagógico que sea amigable para distintos tipos de usuarios. Sin embargo estas redes, que disponen de un núcleo ejecutivo muy profesional, podrían prestar servicios a otras. En este sentido se configurarían como una suerte de redes de tercer piso».*

Finalmente se ha identificado que una estrategia relativamente sólida en la diversificación de servicios que sean apreciados por los asociados (y por tanto se basen en el procesamiento y articulación de las demandas de los mismos) puede contribuir notablemente al sentido de pertenencia a la red. Se han encontrado ejemplos interesantes en las redes más especializadas (p.ej. RAPAL, RAAA, algunas de las redes feministas). En varios casos éstas han incursionado, de manera simultánea y coherente, en la formación de cuadros, en el desarrollo de asesorías técnicas y legales, en la facilitación del acceso democrático a información, en la puesta en marcha de distintos mecanismos de comunicación «en línea» que permiten la toma de iniciativas tanto estructurales como coyunturales con mucha flexibilidad. Un elemento de éxito ha sido la asignación de un papel fundamental a la relación con los medios de comunicación para ir «ganando adeptos a la causa» y para «sentar presencia frente a la opinión pública». Lo anterior ha incluido la formación de perio-

distas de medios escritos y visuales, su involucramiento en las campañas de denuncias y propuesta, la facilitación de su trabajo enviándoles de manera permanente y oportuna carpetas de información simple con casos documentados impactantes. Lo anterior tiene un rol importante en acciones de incidencia política.

### 3.3. Interaprendizaje

Los principales elementos que se desprenden del análisis específico del VA generado por el ámbito del interaprendizaje son los siguientes:

- a. Existen dificultades para el interaprendizaje en redes centralizadas con débil relación y comunicación entre afiliadas (p.ej. IPROGA, IMAR). En redes que mostraron un importante VA en otras esferas como la prestación de servicios, se notaron debilidades en el interaprendizaje y se advirtió respecto al peligro de perder el carácter innovativo y propositivo (p.ej. CLADES, GLARP) si la red seguía alimentándose sobre todo desde un pequeño núcleo central. Al contrario en estructuras livianas, bastante informales, en los que se han priorizado los flujos de comunicación (p.ej. RAAA, RAPAL), los asociados apreciaron más el VA del interaprendizaje. Aun si las actividades desarrolladas no son muy distintas de las de otras redes (seminarios, cursos, foros, talleres, conferencias), la forma de desarrollarlas, su continuidad en el tiempo, la difusión permanente de conocimientos actualizados, la focalización de temas por la especialización de la red, al parecer han contribuido a un interaprendizaje más sustantivo.
- b. Incipientes procesos de investigación inciden en un perfil bajo de interaprendizaje en la red (p.ej. Coordinadora de la Mujer). Al contrario un interés creciente por la investigación, que implique articulaciones y convenios con las universidades y otros centros de

generación de conocimiento (p.ej. RAAA, RAA-PAL, CLADES) genera VA atractivos para los participantes en la red.

*«La investigación que inicialmente estaba planteada sobre la base de la necesidad de presentar propuestas tecnológicas alternativas, produjo otros logros inesperados como el llenar las inquietudes de los profesionales del campo, propiciar el intercambio en terreno, viabilizar la conclusión de los estudios de pregrado y post-grado de los técnicos, despertar el interés de los agricultores inquietos, promocionar y calificar los recursos humanos»*

- c. Procesos de sistematización voluminosos, descriptivos y escasamente analíticos y con una débil participación de los actores sociales también perjudican la generación de VA en el ámbito del interaprendizaje. A veces las metodologías de sistematización han sido definidas por las características de los planes trienales, produciendo resultados no acumulables y/o difícilmente comparables (p.ej. PROCAD, Coordinadora Rural). En otros casos hubo insuficiente claridad respecto a los objetivos y productos finales de la sistematización (p.ej. CAME). Al contrario se empiezan a visualizar resultados más interesantes cuando se entiende, aún después de bastante tiempo, al interaprendizaje como la creación y el fortalecimiento de espacios de reflexión y aprendizaje entre instituciones para los cuales la red funciona como un catalizador de lo que proviene de los ámbitos locales (p.ej. AIPE). Sin embargo no siempre quedan claros los mecanismos y las responsabilidades del «post sistematización», entendida, como el uso de los productos en la formulación de propuestas en distintos niveles (p.ej. SR). Al respecto PTA reconoció abiertamente la desproporción entre la riqueza de las experiencias acumuladas y la baja repercusión pública de las acciones de la red. Uno de los motivos que se encontró fue precisamente la escasa

capacidad de sistematización asociada a la inexistencia o debilidad de métodos capaces de estimular el esfuerzo autoreflexivo que permita una visión crítica de la red y las afiliadas.

- d. Existe una cierta confusión entre el nivel de la sistematización de experiencias en proceso y/o concluidas, y el nivel del diagnóstico. Éstos últimos han tendido a ser excesivamente abundantes y no focalizados suficientemente, de manera que no se revelaron instrumentos de mucha utilidad para las redes, particularmente de cara al potenciamiento de las capacidades de los socios (p.ej. CAME). A veces se han intentado, también por presión de las agencias, diagnósticos sobre algunas cuestiones que la red había trabajado insuficientemente (como la dimensión de género). Los resultados (p.ej. RAAA, CLADES), descontextualizados y poco profundos, han restado capacidad e imagen a las redes en vez de aumentar su VA. En este sentido sería necesario repensar qué tipo de diagnóstico hace falta, cuándo y por qué, y los métodos adecuados para realizarlo en el contexto del papel y los propósitos de la red en cuestión.
- e. Un énfasis histórico de las redes hacia actividades formales, discontinuas y, a veces, dispersas de capacitación, o eventos formales como asambleas y encuentros nacionales limitó el interés y la importancia asignada a las pasantías y los intercambios directos y en terreno, incluyendo no sólo a los operadores de las instituciones sino a los propios actores locales. Cuando se lo hizo, en varios casos, predominó la «propaganda institucional», «el quedar bien frente a externos» y no tanto una sana intención de compartir aciertos y también errores. Sólo más recientemente algunas redes han empezado a explotar más este medio, a veces combinado con actividades de sistematización (p.ej. SR).
- f. En general, por ser el interaprendizaje un terreno «resbaloso» en el que muchas activida-

des y resultados pueden ser previstos, a veces las redes definen su VA en este ámbito a partir de definiciones bastante genéricas como las siguientes.

*«Se ha realizado un valioso proceso de conocimiento mutuo, intercambio de experiencias y flujo de información»; «Pese a todas las dificultades se han creado algunos espacios de dialogo»; «Existe un mapeo de contrapartes, sus programas y sus fuentes de financiamiento»; «Hubo actualización teórico conceptual a través de los aportes profesionales del equipo de planta de la red y los asesores, y la participación en eventos internacionales. Sirvieron menos los diagnósticos institucionales, los procesos de autoreflexión, las pasantías y las investigaciones».*

Se muestra entonces un desafío pendiente para estimular una mayor y mejor comprensión acerca de lo que significa el interaprendizaje, cómo se lo puede estimular y cómo se pueden apreciar los procesos y los resultados que genera. Aún en las redes que han priorizado este ámbito y aún a la presencia de intentos conscientes de diseñar una metodología de interaprendizaje (p.ej. SR), evaluaciones externas señalaron que el motor de la red seguía siendo un pequeño grupo conformado por instancias centrales, como la oficina ejecutiva y el comité directivo, mostrándose una participación baja de la mayoría de las instituciones asociadas. Al respecto se mencionó que factores influyentes para el escaso VA acumulado fueron: i) ejes temáticos demasiado amplios que dificultan un interaprendizaje más efectivo; ii) proceso de sistematización poco ágil que debería simplificarse habida cuenta que se lo definió como el instrumento más útil para el interaprendizaje; iii) escaso énfasis en las pasantías e in-

tercambio. Consecuentemente no se podría apreciar la envergadura de los cambios y sus alcances, no solo a nivel de las instituciones sino de las actividades de la población objetivo.

Lo explicado en esta sección justifica dos comentarios. El primero es que, si bien se reconoce que en toda red, especialmente al inicio, se requiere el concurso y la participación intensa de lo que en varias evaluaciones de redes se ha llamado «instituciones líderes» o «primun movers»<sup>40</sup>, en redes de membresía heterogénea existe el riesgo de que estas instituciones copen los espacios de actividad, no dejando muchas oportunidades para la participación de ONGs más pequeñas. Es decir, en estas redes debería hacerse un esfuerzo consciente para integrar más a estos miembros más débiles. En segundo lugar, toda esta construcción sobre el interaprendizaje se basa en el supuesto crítico que los operadores (la gente involucrada en la práctica del desarrollo rural, no los investigadores) pueden hacer una contribución valiosa al conocimiento de otros y de ellos mismos, por ejemplo, sobre el desarrollo rural y que esto puede utilizarse para mejorar la acción futura»<sup>41</sup>. Harían por tanto falta indicadores y medios de verificación dirigidos a los impactos del proceso sobre las instituciones y sus programas.

### 3.4. Acción propositiva e incidencia política —

Con relación a este espacio de interacción no hay un consenso pleno acerca de su orientación y resultados, lo cual incluye obviamente distintas apreciaciones en cuanto al VA que se podría generar, los interlocutores con los que se trabaja o se debería trabajar, los contextos de posibles intervenciones y las presiones que se enfrentan por una u otra opción.

40. Op. Cit. P. Engel, 1993.

41. I. Guijit et al. *Learning through E-networks and Related M&E Issues*, paper commissioned by Grupo Chorlaví and FID-AMERICA, 2002, p.7.

### **Apreciaciones divergentes sobre la acción propositiva y la incidencia política de las redes**

- *«Desde las redes se hacen buenas propuestas pero no hay capacidad de sostenerlas en el tiempo, a menudo por los escasos recursos. Sin embargo también hay que reconocer que las propuestas están muy individualizadas en la medida en que se las maneja desde un nivel central y con especialistas, por tanto no hacen carne ni en las afiliadas ni en los sujetos sociales a los que, finalmente, van dirigidas las acciones de las redes»*
- *«No hay sistematización seria que lleve a una real validación de las propuestas. Por tanto es difícil dar el salto hacia la incidencia política. ¿Con qué contenidos? ¿Con qué métodos?»*
- *«Hay excesiva confianza y autocongratulación en las redes respecto a la capacidad de incidir. Son pocas las que saben llevar una propuesta hasta las últimas consecuencias. A excepción de algunas redes de mujeres y feministas que han ganado experiencia al respecto, las redes no saben negociar a niveles macro y en ámbitos nacionales e internacionales»*
- *«Existe una confusión respecto al campo en el que se debería ejercer incidencia política. Se apunta demasiado alto. Sería mejor consolidar las capacidades para estimular nuevas ideas y prácticas en otras ONGs, en otras redes, a nivel local, es decir en ámbitos más manejables por las redes»*
- *«Se ha pasado de una visión política (años setenta y ochenta) a una visión tecnicista (años noventa). Ahora otra vuelta se está buscando incidencia política. Sin embargo varias de las redes que hoy en día persiguen esta última línea, en muchos casos, lo hacen mostrando una subordinación respecto a las políticas del norte»*
- *« No habría que pensar que aspectos políticos y técnicos tengan que estar necesariamente en contraposición. Por otro lado no todas las redes deberían plantearse los mismos objetivos, algunas pueden ser muy validas a un nivel técnico sin obligatoriamente ingresar al campo más político»*
- *«En nuestra posición ninguna red puede justificar su existencia y su VA sin la incidencia política aunque sea creada con otros fines prioritarios, como el interaprendizaje. A veces se ha insistido demasiado en un rol meramente técnico, aséptico. Sin embargo hay que reconocer que no todas las ONGs están en condiciones de hacer incidencia, de ahí la importancia de las redes y su VA en este sentido»*
- *«Algunos afiliados piensan que no es papel de la red estar directamente en el lobbyng sino se tiene que transmitir experiencias y conocimientos acumulados, apoyando a los movimientos populares para la formulación y la propuesta de políticas públicas. Otros entienden a la red como un actor social que puede y debe articularse políticamente para influenciar las políticas públicas»*

Puede ser interesante comparar las anteriores apreciaciones bastante críticas con algunas expresiones de VA que habrían sido generados por las redes a partir del ámbito de ac-

ción propositiva e incidencia política. En estas expresiones se evidencian los factores que han influido positiva o negativamente en la obtención de dicho VA.

### Percepciones acerca del valor agregado en el ámbito de la acción propositiva y la incidencia política

- El VA de la red se ha basado principalmente en los siguientes elementos: i) la confluencia de esfuerzos de varias redes; ii) la presentación de propuestas a las reformas constitucionales; iii) la emisión de opiniones y sugerencias respecto a iniciativas legislativas y la composición de estructuras institucionales importantes para velar la participación ciudadana y la democracia; y iv) el desarrollo de una metodología para las acciones de vigilancia ciudadana y el seguimiento de las políticas y los acuerdos de Estado. Sin embargo la última evaluación externa señaló que la red tenía más capacidad reactiva que de propuesta propia. Adicionalmente la impresión de varios sectores externos es que las metodologías de alianzas y seguimiento a los compromisos del Estado, no muestran aún suficiente coherencia y continuidad, restando una cierta credibilidad a la red (Coordinadora de la Mujer).
- Los VA fundamentales, que se encontraron en un largo proceso de gestación de la red, son dados por: i) la proyección de las experiencias de las ONGs a nivel municipal, regional y nacional; ii) la puesta de temas claves en la agenda política del Estado y la cooperación; y iii) la transferencia de programas y proyectos al Estado para su generalización. En este contexto, las mayores influencias se dieron en los temas de planificación microregional y participativa, educación popular e intercultural, y seguridad alimentaria. Si bien algunos opinan que efectivamente es posible constatar la maduración del VA de la red, varios otros critican el hecho que no habría un sólido cuerpo de experiencias sistematizadas, la desactualización de la conceptualización en algunos temas particularmente para encararlos en un contexto de globalización y apertura de mercados, y la reiteración de ciertas propuestas que no funcionaron en el pasado. En todo caso, más allá del origen y los contenidos de las propuestas, se observa que la mayor debilidad estaría en la escasa capacidad de hacer lobby (AIPE).
- Las principales estrategias de la red para visibilizar su rol influenciando las políticas públicas han sido: i) asociar las denuncias con las propuestas de alternativas (vinculación con la investigación); ii) el uso continuo y variado de los medios de comunicación (incluyendo los electrónicos pero también un contacto permanente con los comunicadores buscando su interés y compromiso); iii) el trabajo perseverante en promover reformas a los reglamentos de uso y manejo de los plaguicidas, incluyendo varias exigencias y normativas legales; iv) un trabajo dirigido simultáneamente a varios sectores del gobierno (agricultura, salud, educación); v) el involucramiento no sólo de los productores sino de las asociaciones de consumidores y otros sectores nacionales con capacidad de influencia en la opinión pública; y vi) las alianzas con otras redes del extranjero para ubicar los procesos en contextos de preocupación mundial. Los anteriores elementos han sido determinantes para que la red sea reconocida como la instancia propositiva especializada en la temática, y por tanto, haya tenido un VA visible en este sentido (RAAA y RAPAL).
- La red no sólo ha contribuido decisivamente a la introducción y consolidación del enfoque agroecológico en distintos niveles sino que ha formado a una considerable cantidad de técnicos que, en sus países, forman una masa crítica en función de la búsqueda de alternativas de desarrollo sostenible para las comunidades más necesitadas de América Latina. La principal conclusión de la última evaluación fue que, sobre lo mucho avanzado en 10 años, se debería transitar desde un enfoque con un fuerte énfasis en la divulgación de los conocimientos acumulados, hacia un enfoque que priorice la organización del proceso de interaprendizaje basado en una mayor apertura, contacto, intercambio, retroalimentación entre distintos actores. En otras palabras la capacidad de actualizar las propuestas y de hacer incidencia política a través de ellas, pasaba por una apertura de la red a otros aportes (CLADES).



Algunos elementos que surgen como análisis de las anteriores discusiones son:

- a. La acción propositiva y la incidencia política aparecen, dependiendo de cada red y su contexto, como fruto del VA de otros ámbitos de interacción. Puede ser muy fuerte la relación con el interaprendizaje, básicamente en su vertiente de sistematización de experiencias; o puede considerarse que la capacidad de propuesta e influencia son directamente proporcionales al fortalecimiento institucional, tanto del espacio de la red como de sus afiliadas; o se encuentra alguna relación con la prestación de servicios como una base que sirve a consolidar el espíritu en red y el compromiso de los participantes mientras se los va calificando para luego pasar a procesos más creativos. Como se señaló anteriormente no es evidente la relación con el ámbito de ejecución de proyectos.
- b. La reiteración de una conexión positiva entre especialización temática de la red y la obtención de mayores y más visibles VA. En algunos casos, incluso se puede detectar una cierta tendencia a combinar la especialización temática con la especialización del ámbito de interacción de la red, apostando cada vez más a la acción propositiva y la incidencia política.
- c. La acción propositiva y la incidencia pueden ser consideradas tareas de las afiliadas, a través del fortalecimiento que se pueda adquirir a partir de la participación en red. Sin embargo también se lo ve como el VA más importante que, per se, debería generar una red y que justifica, de alguna manera, su existencia, independientemente de la participación activa de todos sus miembros.
- d. Las imprecisiones respecto a los niveles en los que se quiere avanzar alternativas e influir. Se ha evidenciado un abanico de posibilidades pero,

en todos los casos, existen factores que pueden contribuir o no al éxito, como: i) las formas de entender el liderazgo. Algunas redes se lo autoreconocen, pero no necesariamente a partir de un reconocimiento de los demás sectores lo cual causa problemas de legitimidad; ii) la capacidad efectiva de estructurar instrumentos eficientes de seguimiento a las políticas públicas; iii) el sentido de la oportunidad para presentar y negociar las propuestas; y iv) la calidad de los planteamientos versus la dificultad de acceso a información del sector público y la validación efectiva de las experiencias propias. Aún las experiencias más positivas muestran que hay un trecho entre la capacidad de propuesta y la capacidad de hacer lobby. Se tiende a manejar agendas amplias y generales, y no puntos específicos a ser priorizados con interlocutores escogidos. En lo anterior juega un rol también el insuficiente conocimiento del Estado y la capacidad de formular estrategias diversas y precisas.

### 3.5. Ejecución de proyectos

Si bien la información recogida muestra que la mayoría de las redes ejecuta proyectos, aquí nos referimos particularmente a aquellas redes en las que este ámbito de interacción ha sido o es todavía prioritario y esencial, implicando una serie de acciones concretas con beneficiarios y coberturas específicas (p.ej. AIPE/Programa de Contención Migratoria-PROCOM; UNITAS/PROCADE; IMAR; IPROGA). En algunos casos el proyecto se convirtió en programa y, por su importancia, acabó considerándose como una red en sí misma. Por su peculiaridad, interesa mostrar algunas de las enseñanzas que se han podido captar sobre la base de evaluaciones y opiniones internas y externas:

- Tratándose de redes en su mayoría «rurales» afectó en el tipo de desempeño la prioridad histórica otorgada a la oferta, no quedando definidos los

mecanismos de identificación y procesamiento de las demandas institucionales y de las demandas campesinas. Se llegó a «paquetes» de ofrecimientos que, a menudo, no tuvieron suficientemente en cuenta las estrategias campesinas y los cambios en el mundo rural.

- Las instituciones mostraron ciertas resistencias al cambio de enfoques y prácticas institucionales orientadas a una mayor eficiencia, resistencia a veces motivada o disimulada bajo posturas ideológicas. En la medida en que la continuidad de la red dependía de la implementación de proyectos por parte de las afiliadas, éstas últimas tuvieron un margen de maniobra muy alto.
- La identificación de áreas y beneficiarios obedeció, más que a los principios conceptuales y programáticos de las redes, a las coberturas de las afiliadas institucionales o a criterios de emergencia (sequías, inundaciones, etc.).
- En algunos casos, pese a que la red tenía un marco estratégico y programático, la motivación real de las afiliadas era determinada por la obtención de un financiamiento de una cierta consistencia, a veces absolutamente clave para la sobrevivencia institucional.
- Se mostró una permanente dificultad para medir los resultados efectivos de los proyectos y programas implementados. Cuando se intentó trabajar con indicadores y líneas de base, se creó un aparato poco «digerible» por parte de las instituciones.
- Se mostró debilidad y a veces escaso interés en la sistematización de las lecciones aprendidas que fueran aplicables en otros contextos y/o que sirvieran como insumos para las discusiones de políticas y programas de desarrollo rural.

Se puede sintetizar que este tipo de experiencias canalizaron, en general, un insuficiente VA puesto que se obtuvieron resultados poco visibles y comprobables a nivel micro, y se mostró una presencia itinerante y no siempre sólida a nivel macro. En todo

caso la línea de continuidad entre práctica y política, entre laboratorios experimentales e influencia en la formulación y negociación de propuestas más abarcativas, no se dio de manera consistente. No es casual que algunas de estas redes estén actualmente rediscutiendo su papel o que, al haber terminado el programa que justificaba la red, se estén buscando nuevos espacios de interacción, como los consorcios.

Frente a estas experiencias, algunas de las pautas, no necesariamente de consenso, que han surgido sobre la base de la discusión sobre el VA proveniente de la esfera representada por la ejecución de proyectos así como se la entendió anteriormente, son las siguientes:

- a. Se cuestiona el hecho que se necesite una red para ejecutar proyectos. Varios opinan que se puede hacer de manera conjunta sin red, constituyendo asociaciones ad hoc o seleccionado las instancias más apropiadas (y no sólo ONGs) para los distintos tipos de proyecto. La continuidad de estos arreglos dependería exclusivamente de la temporalidad del proyecto.
- b. Las redes no generan VA de la ejecución de proyectos. Esta opinión se sustentaría sobre las escasas evidencias empíricas de los resultados obtenidos con los beneficiarios por un lado; las confusiones que genera una red que pretende impactos directos en terreno, tratándose de una instancia de segundo piso; y la preocupación de que las redes se conviertan simplemente en una «gran ONG que compite por recursos con las demás ONGs». En este marco no habría que confundir un plan trienal o quinquenal de una red que implica determinadas acciones o pequeños proyectos, y la implementación de proyectos de relativa envergadura como se hizo en los años anteriores.
- c. De acuerdo a lo anterior, se admite un posible VA de la ejecución de proyectos a partir de

una red siempre y cuando se den las siguientes condiciones de: i) focalización en temáticas respecto a las cuales sea necesario innovar, generar nuevas experiencias y conocimientos (p.ej. la cuestión de género, el poder local, entre otros); ii) financiamiento en montos pequeños para actividades experimentales e innovadoras por períodos de tiempo cortos; iii) combinación entre la acción operativa y el fortalecimiento institucional de ONGs pequeñas, sobre todo del interior del país, pero especializadas en ciertos aspectos de la temática que a la red interesa abordar; y iv) mecanismos simples y no burocráticos de canalización de fondos.

### 3.6. Fortalecimiento institucional

El análisis de esta esfera de la red desde el punto de vista del VA muestra mucha relación con el tipo de estructura, gestión y participación desarrollado por las redes. Por tanto varias de las cuestiones discutidas en el anterior capítulo pueden servir como insumos para una más clara identificación de los factores que inciden en este ámbito.

En todo caso interesa destacar como elemento común que el fortalecimiento institucional es pensado desde las estructuras centrales, encontrando una reacción positiva o negativa entre los afiliados, más que una actitud proactiva. Aquello contribuye a generar confusiones respecto a los tópicos y los medios de fortalecimiento realmente necesarios en cada red dependiendo de las características de sus integrantes y los contextos en los que se interviene.

Es necesario remarcar que los objetivos de una mayoría de redes están, implícita y a menudo explícitamente, ligados al fortalecimiento institucional, desde distintos ámbitos y para distintos propósitos. Sin embargo ésta no es una esfera en la que se hayan podido conseguir de manera amplia y consistente resultados precisos en términos de VA. Es más,

la red puede ser muy exitosa hacia fuera y seguir con debilidades históricas en lo que concierne a la consolidación interna. Un caso interesante en este sentido es el de ALOP. El desarrollo de las capacidades de representación de los asociados y la consolidación de la red como actor político en el contexto continental y global, se ha dado aún a la presencia de deficiencias en el apoyo al fortalecimiento de la capacidad instalada de sus asociadas y el desarrollo de un trabajo conjunto con ellas.

Algunas redes (p.ej. PROCADÉ) canalizaron importantes insumos para el fortalecimiento de las instituciones miembro. Se influyó por ejemplo en: i) el ordenamiento de la información, administrativa y contable; ii) la formalización de las estructuras institucionales, las relaciones laborales y las contribuciones al estado; y iii) una cierta calificación en la presentación de los proyectos y su ejecución. Sin embargo no hubo mucho reconocimiento por parte de las afiliadas a este VA canalizado por la red. Quizás el mismo fue apreciado más desde instancias externas, como instituciones públicas y agencias de cooperación, que, en determinados momentos, buscaron a estas redes y estas asociadas por garantizar una mayor «seriedad» y transparencia.

Otras redes (p.ej. IPROGA), pese a varios años de funcionamiento, no pueden mostrar ni ser reconocidas sobre la base de su consolidación institucional. Entre los factores que se señalan para que aquello no haya ocurrido está un ambiente conflictivo en el que coincide tanto el malestar por el estilo de gestión como las tensiones irresueltas entre la necesidad de la red de intervenir en aspectos operativos, concretamente ejecutando proyectos, y la importancia que se otorga a la incidencia política.

En otros casos se tiende a restringir la comprensión del fortalecimiento a la solvencia en la gestión de los recursos particularmente desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera de la red en el tiempo. Algunos elementos al respecto serán discutidos en el capítulo de Pertinencia y Sostenibilidad.

Finalmente también hay una tendencia a asumir que el fortalecimiento institucional contribuye a generar VA en función de otras esferas, particularmente la acción propositiva, la prestación de servicios y hasta la ejecución de proyectos. En menores ocasiones se lo asocia con el interaprendizaje.

## 4. PERTINENCIA Y SOSTENIBILIDAD

En este capítulo se discuten, confirman y articulan algunas tendencias que habían aparecido, más puntualmente, en las secciones anteriores, basándose en la mirada autocrítica que los participantes en las redes tienen sobre la pertinencia y sostenibilidad de las mismas y en apreciaciones de observadores externos al respecto. Finalmente, en la discusión, se hace referencia a otros elementos que provienen de los resultados de las encuestas y la documentación revisada. Por la predominancia de la información obtenida acerca de las ONGs, se hará referencia básicamente a las redes conformadas por estas instancias.

### 4.1. Pertinencia de las redes

#### 4.1.1. Diferentes sentidos de la pertinencia

La revisión de los materiales recopilados en el curso del estudio indica que existen varias formas de entender lo que estamos llamando la pertinencia de las redes. Estas diferentes interpretaciones provienen, a su vez, de diferencias en la concepción de las ONGs y su rol, así como del hecho de que, efectivamente, existe amplia heterogeneidad entre las características y los objetivos de las ONGs y sus respectivas redes.

Una primera interpretación de la pertinencia de las redes tiene que ver con su ubicación con respecto al contexto sociopolítico de nuestros países. Así, por ejemplo, en una situación de dictadura se entendería que es pertinente una red dedicada a la defensa

de los derechos humanos (como fue el caso de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos en el Perú en el periodo 1990-2000). Ulteriores cambios en el contexto harían que la pertinencia de redes específicas se modifique, reafirmandose o debilitándose, y haciendo necesarios reajustes y reestructuraciones.

En un segundo sentido, también relacionado con el contexto sociopolítico pero en menor medida, la pertinencia de una red y su labor provendría de ciertas necesidades objetivas de sectores sociales o grupos específicos. Tal sería, por ejemplo, el caso de la red GLARP dedicada a la integración e inclusión de personas con discapacidad o el de IPROGA, creado para mejorar la gestión del agua en el Perú. En estos casos, en tanto persistan las situaciones y las necesidades que originaron la creación de la red, ésta sería pertinente, lo cual no excluye que necesiten adaptarse a los cambios que pueden estarse dando en la problemática cuya solución es su razón de ser.

Una tercera interpretación de la pertinencia de las redes tiene que ver con la lectura del contexto que hacen las agencias de cooperación y su definición de prioridades. Así, se abre la posibilidad de que, sin correlato necesario con coyunturas o necesidades específicas, las agencias puedan decidir si una red sigue siendo pertinente, desde el punto de vista de su política para con un determinado país. Esto es parte de las complejidades de las relaciones entre agencias y redes y puede incluir casos en los cuales simplemente el cambio de funcionarios resulta en cambios de prioridades de política, que a su vez afecta la continuidad de la red (es decir, su sostenibilidad).

Finalmente, existe la visión de los mismos actores de las redes sobre la pertinencia de su funcionamiento y continuidad. Esta visión se nutre de la concepción que dichos actores tengan de las ONGs y su rol en la sociedad y de su percepción de lo que está sucediendo en el escenario del desarrollo. Es,

por tanto, una visión con carga subjetiva, lo cual no la descalifica.

Estos comentarios sobre los distintos sentidos que se puede dar a la pertinencia de las redes pueden ser útiles para poner en perspectiva las opiniones de actores y observadores que presentamos en este capítulo.

#### 4.1.2. Una mirada autocrítica desde adentro de las redes

##### 4.1.2.1. ¿La pertinencia es sólo una cuestión de ajustes?

Una mayoría de directivos y miembros de espacios diversos de enredamiento opina que las ONGs y sus redes, aún con sus crisis y debilidades, siguen siendo necesarias como parte importante de la sociedad civil. Vuelve a surgir el tema de la «competencia» con otras instancias.

*«No tendría sentido sustituir estos espacios con otros como, por ejemplo, las organizaciones de base. Cada uno tiene su razón de existir y tampoco son competitivos como la cooperación lo está planteando».*

*«Es más fácil e inmediato reconocer la pertinencia de redes como las ambientalistas y las feministas que, en los últimos años, han cobrado una vigencia particular también a la luz de las conferencias mundiales y los movimientos internacionales. Aún las redes más históricas y tradicionales pueden mostrar su propia razón de ser».*

Sin embargo se admite que, para conservar vigencia, las redes de ONGs deberían efectuar algunos ajustes como:

- Superar la crisis de identidad y autoestima que afecta también a las redes luego de las

críticas que las ONGs han recibido de diversos sectores

- Contar entre sus miembros con las ONGs maduras que han afinado sus propuestas y niveles de intervención
- Pensar en nuevas formas de articulación entre redes para ganar más fuerza a partir de la multisectorialidad y los diversos niveles de alcance y cobertura
- Manejar información cada vez más amplia y transparente que muestre las características y los impactos de las redes, perfeccionando los sistemas de medición en un marco comparable
- Superar la lógica de ONGs ejecutando en espacios grandes cuando su espacio natural es lo micro, y la validación de experiencias su terreno natural
- Desarrollar mayores relaciones con entidades externas, como las universidades y los centros de investigación, complementando al mismo tiempo los equipos institucionales con jóvenes investigadores que puedan colaborar a los perfiles más técnicos
- Evitar de simplificar y homogeneizar el tema de la incidencia política, diferenciando las posibilidades de interactuar e influir en espacios distintos, y no necesariamente macro.

Estas posibilidades de ajustes de las ONGs provienen de visiones internas basadas en afirmaciones como *«Las ONGs y sus redes sólo tienen vigencia si hacen alguna cosa que interesa al Estado, que lo puede interpelar. Su principal potencialidad reside en su articulación con los sectores sociales».*

En algunas redes se identifican problemas de pertinencia debido básicamente al contexto externo que ha ido cambiando. Es el caso de las redes que se ocupan de derechos humanos. Una vez terminada la época dura de violaciones a estos derechos y constatada la apertura de espacios más democráticos, se admite la necesidad de enfatizar el desarrollo de propuestas por encima del trabajo de denuncia. En las redes de carácter

productivo, el modelo económico ha causado la desaparición o disminución de la importancia de varios sectores, lo cual obliga a revisar la composición de los miembros y las estrategias de defensa e inserción en los mercados.

#### 4.1.2.2. ¿O la pertinencia requiere de cambios más profundos y radicales?

Más allá de la anterior percepción en base a la cual la pertinencia puede incrementarse, o recuperarse, a través de algunos ajustes, desde las propias ONGs y redes surgen voces más autocríticas, que parten del principio que la pertinencia de las redes no sólo no es una condición inmutable y permanente en el tiempo, sino que hoy en día está muy cuestionada. Veremos entonces algunas de estas posiciones.

Algunos, en tono más positivo, reconocen que en el contexto externo e interno de las ONGs existen nuevas condiciones que hacen más pertinentes a las redes. Estas condiciones serían: i) una tendencia a superar la lógica de espacios geográficos y temáticos propios de cada una de las ONGs; ii) una menor importancia del hecho de «ser contraparte» de una agencia como criterio fundamental para la conformación de redes; y iii) la intencionalidad a realizar acciones complementarias compartiendo recursos humanos y financieros para maximizar impactos a nivel nacional, y no sólo local. La apuesta debería ser a la visibilización de resultados que puedan traducirse en una incidencia en políticas públicas. La pertinencia de las redes estaría dada por: i) la interpelación de las políticas públicas que no responden a las demandas sociales; y ii) el fortalecimiento de las afiliadas para enfrentar el camino de la incidencia.

Sin embargo se admite que para lo anterior aún hace falta: i) una visión clara y sistemática respecto a los enfoques e instrumentos adecuados para dar seguimiento a las políticas públicas; ii) la capacidad y especialización en el cabildeo; y iii) la capacidad de

plantear adecuadamente las experiencias acumuladas como insumos para las políticas públicas. Las ONGs seguirían mostrando enfoques muy micro («*mis praderas mejoradas*», «*mis sistemas alternativos de riego*») siendo débiles en una sistematización que permita generalizar los elementos exitosos de la experiencia.

Parte de la debilidad provendría también de la escasa cantidad de recursos humanos y financieros que las ONGs pueden dedicar a procesos reflexivos, que involucren también a los grupos metas de sus acciones. No es sólo un problema de fondos sino también de actitud de los técnicos y profesionales de las ONGs («*No leen, no acceden a Internet, no están muy motivados para seguir aprendiendo*») también porque las ONGs no premian un desempeño proactivo y una actualización del personal. «*Sigue el activismo al igual que hace una década. Siguen las actitudes defensivas con una tendencia a sobredimensionar los resultados, no mostrándolos de manera crítica*».

Otras posiciones son más críticas. Se señala que, pese a la existencia de campos de oportunidades para las redes, por lo general éstas han perdido capacidad para estar presentes en los diálogos más importantes con el Estado. «*Las propuestas de las redes están diluidas, no son visibles y se desdibujan fácilmente. No se ha alcanzado una alternativa de largo plazo y de carácter nacional*».

Las redes no siempre habrían podido salir airoso de las adaptaciones que han tenido que enfrentar como consecuencia de los cambios en el contexto político y público, y las nuevas tendencias de la cooperación internacional. En este marco, y para mantener pertinencia, las redes deberían cambiar su mirada por una más política, y revisar sus estructuras, a menudo excesivamente verticalistas y centralistas. Por otro lado habría que

*«admitir que las acciones de las redes, por lo normal, no trascienden a los grupos metas con*

*los que se trabaja. No se moviliza a la gente, no se tiene un respaldo social, las propuestas se quedan en pequeños círculos. Lo anterior hace que las ONGs y las redes sean vistas por los demás sectores como un círculo de gente que vive bien a partir del discurso de la pobreza. Y las redes no han tenido capacidad de respuesta conjunta frente a estos ataques».*

Otro elemento que influiría en la pertinencia es que

*«aún subsisten en las redes y las ONGs viejos estilos de liderazgo basados en directores que ganaron espacios y no están dispuestos a cederlos. Por tanto, se desatan aún hoy día peleas por el manejo de recursos económicos y esferas de poder, quitando credibilidad y transparencia a la actuación de las redes».*

Para otros la medición de la pertinencia de una red debe ser su coherencia en relación con un determinado contexto histórico. Se trata de legitimidad y delegación de confianza sobre bases ideológicas y técnicas, aunque las dos cosas no deberían ir separadas, como a menudo se cree. Sobre lo anterior se construye motivación y adhesión. Sería necesario buscar una nueva misión para las redes en los contextos actuales. Se observa que en varios casos las redes han ido perdiendo coherencia. Muchas de las redes nacieron a la luz de las dictaduras militares frente a las cuales se tenía como prioridad la lucha democrática, es decir una incidencia política, si bien con características distintas de las actuales. Se trataba de una respuesta ideológica a un compromiso con el movimiento obrero o campesino.

*«Ahora incidencia política es ver como le fregamos al Ministro o hablamos en nombre de los sectores que finalmente no representamos. En algunos casos se están suplantando las organizaciones populares, en otros se realizan tareas independientemente de lo que piden los movimientos y los sectores de base, en una suerte de vanguardismo iluminista. Existe una confu-*

*sión respecto al concepto de sociedad civil, estamos todos bajo este gran sombrero, todos supuestamente iguales. Sin coherencia ideológica y sin compromisos claros difícilmente se puede hacer incidencia política. Las redes se convierten en un fin en sí mismo. La crisis de las ONGs y sus rasgos supuestamente técnicos así como su especialización temática se deben al auge del neoliberalismo. Para muchas redes hoy en día se puede hablar de la carga animal en las praderas nativas como de la marcha de los indígenas para el territorio, como si tratara de temas similares a ser abordados de la misma manera».*

#### 4.1.3. Una mirada desde afuera

Según los «externos» que se han consultado, la pertinencia de una red podría ser analizada de acuerdo a su capacidad de generar algún tipo de valor agregado visible en uno de los ámbitos de interacción de las redes.

##### 4.1.3.1. La relación entre pertinencia e interaprendizaje

Una primera posición plantea que la pertinencia se origina sobre todo a partir del interaprendizaje. En este marco, cuando se busca mantener pertinencia, las redes deberían definir un objetivo común que vaya más allá de los intereses inmediatos de las partes, evitando protagonismos, promoviendo la disponibilidad para aprender unos de otros y generar un pensamiento compartido. Esta orientación es distinta de la que implica una concertación para un propósito específico.

Otro factor fundamental sería la búsqueda de soluciones a las dificultades que las ONGs encuentran para sistematizar puesto que aquello influye en la capacidad de propuesta y en la consecuente pertinencia de la red. *«El activismo entre ONGs sigue sien-*

*do muy fuerte, el trabajo de campo extenuante, motivos por los cuales la sistematización tiene que ser realizada por algún externo».* Lo anterior pone en la mesa del debate la oportunidad, o no, que haya un aporte a la pertinencia no sólo desde los asociados mismos, sino también desde un entorno que puede estar comprometido con los propósitos de la red, o que finalmente pueda ser contratado para determinados fines. En ambos casos, pero sobre todo con la segunda opción, se pone el problema de la apropiación de los productos generados por externos.

#### 4.1.3.2. La relación entre pertinencia y fortalecimiento institucional

Según esta segunda posición, un elemento clave para la pertinencia es el grado de fortaleza de los asociados. *«Una suma de debilidades arroja un resultado cero».* El panorama actual no sería muy alentador.

*«En muchos casos las redes han retrocedido: de avances programáticos interesantes al uso de la red como pretexto para la obtención de recursos. No se explicitan los intereses reales de los socios, se tiende a ser más reactivos que propositivos, a funcionar de acuerdo a las coyunturas, y finalmente a construir aparatos de escaso sentido».*

Asimismo apelar a la autonomía y la independencia de las redes y sus miembros, sólo mostraría una actitud defensiva, una escasa apertura hacia fuera, como síntomas de inseguridad respecto al quehacer y el sentido de la red.

En este contexto, los principales elementos que atentarían en contra de la vida de las redes serían: i) la tendencia a transformarse en espacios conservadores y utilitarios; y ii) el «adormecimiento» de las ideas. Sin embargo no habría que olvidar que la crisis de las redes debe ser vinculada a la crisis de las ONGs, sobre todo allá donde estas instancias se han vuelto meramente funcionales a la privatización

y el desmantelamiento de los espacios públicos, transformándose en simples entidades ejecutoras.

El fortalecimiento institucional, funcional a la pertinencia de la red, debería orientarse a: i) enfrentar abiertamente la crisis de las ONGs; ii) solucionar las tensiones entre incidencia política y tecnicismo, entre el mandato de dar servicios a las afiliadas y generar un plus para la sociedad; iii) definir los mandatos propios de cada red, ubicando su espacio de oportunidad y sus ventajas comparativas; iv) recuperar la capacidad de posicionarse como expresión de la sociedad civil versus el Estado; y v) innovar los enfoques de desarrollo que, a menudo, han quedado caducos o no son suficientemente discutidos.

#### 4.1.3.3. La relación entre pertinencia y acción propositiva/incidencia política

Según esta tercera posición la pertinencia de las redes está directamente ligada a la capacidad de ubicarse en los contextos cambiantes, asumiendo en ellos un rol importante a través del control social y la veeduría. Para lograr lo anterior, las redes deberían salir de las actuales miradas parciales y sectoriales, muy sesgadas por las ofertas de cada ONG, acercándose a la comprensión de una realidad que es mucho más compleja. Como ejemplo se señala que varias de las ONGs y las redes que han actuado a nivel rural, han mostrado una insuficiente comprensión de los sistemas de producción, las estrategias campesinas, los medios de vida y la dimensión cultural. Además se tendría que enfrentar el nudo de la representación sobre todo allá donde la población organizada tiende cada vez más a representarse a sí misma como sujeto, sin necesidad de intermediaciones.

## 4.2. Sostenibilidad de las redes

### 4.2.1. Dependencia de las redes

En realidad la pertinencia, en el sentido más objetivo de coherencia con el contexto sociopolítico y



respuesta a necesidades de grupos o sectores específicos, tendría que ser una condición necesaria aunque no suficiente para la sostenibilidad de las redes de ONGs. El otro elemento sería la capacidad de acceder a recursos que hagan posible llevar a cabo las actividades que la red se propone.

Por la forma en que, históricamente, se crearon las ONG y luego las redes en nuestros países, bajo regímenes poco democráticos o abiertamente dictatoriales y en economías pobres, las fuentes de recursos para desarrollar actividades provinieron desde el inicio de agencias privadas de cooperación de los países del Norte, especialmente de Europa occidental<sup>42</sup>.

De esta manera, la dependencia de estas agencias es un rasgo constitutivo de ONGs y redes, lo cual lleva a que la sostenibilidad institucional dependa de la percepción que dichas agencias tengan de su pertinencia (determinada por su lectura del contexto sociopolítico, a la luz de sus prioridades de política) y de su aporte o «valor agregado» para la consecución del objetivo que persiguen (que se busca determinar mediante las periódicas evaluaciones externas auspiciadas por las agencias).

#### 4.2.2. Preminencia del tema del financiamiento

Es por las anteriores razones que la mayoría de las opiniones, tanto internas como externas, ha ligado el tema de la sostenibilidad al financiamiento<sup>43</sup>. Al respecto se señaló:

- a. La reducción y hasta el agotamiento de las fuentes y líneas históricas de financiamiento. Actualmente no es fácil encontrar «nuevas agencias» y, cuando se lo logra, éstas no apoyan el funcionamiento institucional que es clave en una red.
- b. La incompatibilidad entre agencias que disponen de fondos que podrían canalizarse a las redes y las líneas políticas de éstas últimas. Es el caso de las redes de mujeres que no solicitan recursos de AID por su actuación en América Latina en la esterilización forzosa.
- c. La dificultad de acceder a nuevos tipos de fondos por los mecanismos excesivamente burocráticos de algunas fuentes como la Unión Europea. La estructura y los propósitos de las redes no encajan fácilmente en este tipo de oportunidades.

42. Aquí se observa la clara diferencia que existe con las agencias privadas de cooperación (ellas mismas «ONGs»), que obtienen los recursos que utilizan en sus programas y para su propio funcionamiento de sus «bases sociales» (iglesias, donantes que comparten los objetivos y la filosofía de la agencia, público en general motivado por campañas específicas) y de los presupuestos de cooperación al desarrollo de sus gobiernos. Nótese que la «sostenibilidad» no ha sido un tema de preocupación para las agencias privadas de cooperación, al menos no en la misma forma que lo es para las ONGs y redes de los países en desarrollo, aunque en algunos países actualmente esto puede estar cambiando, al hacerse más difícil y restringido el acceso a los fondos estatales.

43. Sin embargo, en la revisión documental, el tema del financiamiento no siempre aparece como central y más bien, en varias de las evaluaciones externas e internas, es subsumido en el desempeño de la red, casi como si estuviera descontado que, si la red mostrara resultados apreciables, las donaciones externas podrían seguir. Consecuentemente, a excepción de las redes en las que formalmente se han involucrado las agencias (p.ej. SR, OCR) o que tienen entre sus actividades el desarrollo de una interlocución con la cooperación (p.ej. ALOP), la relación con las agencias no parece ser un tema de discusión (lo que también puede explicarse porque por lo general las evaluaciones enfocan un proyecto o una parte de la actividad institucional y no el conjunto de sus actividades y relaciones). Esto contrasta abiertamente con las opiniones críticas que se han detectado anteriormente. También contrasta con los resultados de las encuestas en términos de la percepción generalizada de las redes respecto a la disminución del financiamiento como uno de los problemas a enfrentar.

- d. La incongruencia entre las necesidades detectadas (p.ej. procesos de sistematización, planificación, monitoreo y evaluación participativos) y los muy escasos recursos con los que se cuenta para ello.
- e. La crisis de las ONGs y también de los sectores productivos que participan en las redes, afectan directamente la posibilidad del pago de las cuotas por parte de los miembros, aunque este aporte en general no ha sido un componente importante del financiamiento.
- f. El esfuerzo para diferenciar financiamiento ha sido más exitoso en las redes que ofrecen servicios prácticos y de alta relevancia para la sobrevivencia de las instituciones miembro, como es el caso de las redes que se ocupan de sistemas financieros. En estos ámbitos se ha logrado, en algunos casos, tener una matriz de financiamiento que incluye con partes más o menos equitativas: los subsidios de la cooperación, las cuotas de las afiliadas y los recursos provenientes de la venta de servicios.
- g. La tendencia a que las redes vayan amoldándose a presupuestos cada vez más pequeños, no es siempre síntoma de un buen desempeño sino de un alcance más limitado de las actividades, llegando a resultados pobres. «*Se cae en un círculo vicioso: pocos recursos, pocos resultados, recursos aún menores*».
- h. Las nuevas posibilidades que se abren de financiamiento por parte del Estado. Sin embargo no se consideran muy interesantes los mecanismos actuales que convierten a las ONGs y sus redes en entidades ejecutoras. Como alternativa se postuló que la cooperación internacional destine en cada país un 10% de sus recursos a instancias no estatales, básicamente para tareas de investigación y generación de experiencias, más que por servicios y proyectos a ser implementados.

#### 4.2.3. Tensiones en las relaciones con las agencias

En general hay consenso, entre los participantes y los externos, respecto al hecho que no habría que «*autoengañarse puesto que la sostenibilidad de una red sería dada nomás por los aportes de las agencias*». Es en este marco que las relaciones con las agencias cobran relevancia y se muestran una serie de tensiones. Se han identificado principalmente las siguientes:

- a. La insistencia sobre el impacto. Las agencias tienen dudas razonables desde el punto de vista del financiador con relación a los efectivos impactos de la red en la práctica de las instituciones. En algunos casos están dispuestas a seguir financiando en la medida en que haya participación y apropiación por parte de las afiliadas. Lo anterior, en algún momento, debería traducirse en impactos en los beneficiarios últimos.

Sin embargo, desde las redes se reclama el sesgo tecnocrático de varios funcionarios de la cooperación, lo cual obstaculizaría la comprensión de los impactos en contextos específicos y cambiantes. Además se subraya que existen escasos recursos, tanto en las redes como en las ONGs miembro, para innovar y profundizar mecanismos de monitoreo y evaluación. Frente a la insistencia de las agencias por el impacto, ayudaría mucho que se vayan apoyando sistematizaciones que, por lo normal, son ejercicios costosos que las redes no pueden costear.

Habría que reconocer que no existen recursos para poder evaluar el impacto de manera seria y multidimensional a partir de diagnósticos y líneas de base. Tampoco se han desarrollado enfoques y métodos satisfactorios que permitan por un lado abordar la complejidad de la red, y por otro aislar el efecto de su acción (diferenciando entre intervenciones técnicas y propuestas de incidencia política, por

ejemplo) en una realidad en la que aparecen muchas más variables.

Frente a la «falta de impacto», algunas agencias se plantearían una *«falsa dicotomía al querer optar o por las ONGs o por las organizaciones de base, como si éstas últimas estuvieran en condiciones de resolver todos los problemas identificados en lo que a impacto se refiere»*. En esta posición falta el reconocimiento que, probablemente por parte de algunas agencias, no se trata de la búsqueda de una mayor eficiencia, sino de una opción política que tiene mucho que ver con lo que se señaló antes, en términos de la intermediación y representación de los sectores populares por parte de las ONGs.

- b. El recambio de los funcionarios en las fuentes históricas de financiamiento, básicamente ONGs del norte, y, más en general, la presencia de nuevos estilos y enfoques en las líneas de la cooperación. Lo anterior estaría implicando nuevas reglas del juego, no siempre explícitas, una disminución de los mecanismos de solidaridad y equidad en las relaciones, y nuevas imposiciones hacia el sur, particularmente evidente en ciertas temáticas (p.ej. indicadores de sostenibilidad, comercio solidario, cuestiones de género, entre otras).
- c. La fragilidad actual de las redes frente a la cooperación internacional. En medio de la disputa para los recursos se tiende a aceptar imposiciones de distinto tipo (presupuestarias, líneas estratégicas, enfoques y prioridades). Sin embargo también existe una posición minoritaria referida más bien a *«una mutua dependencia»*. *«Hay que superar el concepto equivocado de que manda quién tiene la plata. Sobre todo en los casos en los que no tienen oficinas locales, las agencias desarrollan una colaboración con las entidades locales para definir sus propios proyectos»*. Otros afirman que, a partir de la acción en red, les ha sido posible influir en la agenda temática de las fuentes de cooperación (p.ej.

el tema del ahorro en el campo de los servicios financieros).

- d. La desconfianza o el rechazo directo para los espacios de enredamiento fundamentados sólo sobre el hecho de «ser contraparte» de una fuente. Las agencias habrían sido las responsables de la multiplicación de las redes y sobre todo de las plataformas de contrapartes. Existiría una lógica casi perversa: se disminuyen los recursos y se multiplican los receptores de los mismos.

También se opina que es un error de que las redes se conformen sólo en base a la motivación de las agencias. La crítica se hace evidente sobre todo en relación con las «plataformas de contrapartes» que han proliferado en América Latina. En éstas se tendería a: i) aceptar pasivamente estos espacios; ii) privilegiar la atención hacia los aspectos administrativos de los proyectos; y iii) no desarrollar una capacidad analítica y una lectura crítica de los insumos que vienen de las agencias del norte como reflejo de los cambios en sus propios contextos.

- e. La participación de los financiadores en las redes. Se afirma que es difícil que, en redes en las que conviven agencias y organizaciones locales, el representante de las primeras separe su rol de financiador de un rol de miembro activo y propositivo dentro de la red. Por lo menos hasta ahora no se habría encontrado un camino para hacerlo de manera sistemática.

*«Las agencias no pueden participar en las redes como un miembro más puesto que aquello sólo contribuye a crear confusión de roles, y no pueden ser jueces y partes. No funciona una participación como iguales cuando hay una profunda desigualdad en las reglas del juego. Debería darse un diálogo político pero sobre la base de la claridad de roles y condiciones más equitativas. Al contrario*

*cada vez más parece darse un diálogo entre sordos: la cooperación pide eficiencia y eficacia pero no comprende el contexto en el que se desarrollan las ONGs y no diferencia resultados entre ellas».*

- f. Las posibilidades efectivas de hacer incidencia política de manera conjunta. En este campo no hay consenso. Mientras para algunos *«Un factor importante ha sido la alianza de la red nacional con la cooperación internacional en términos de la vigilancia de las políticas públicas»*, para otros aquello significaría una abierta injerencia externa en los asuntos del país y una suerte de «proteccionismo» desde las agencias hacia las organizaciones locales. Las primeras deberían preocuparse de ejercer influencia en sus propios países.

Es necesario separar los requerimientos de las agencias del norte de los requerimientos de las instituciones nacionales que participan en redes. Lo anterior permitiría establecer mejor las líneas políticas prioritarias para el funcionamiento de las redes. En este marco es clave cambiar las políticas del norte: no es posible seguir canalizando un poco de dinero para que el sur haga algo. Esto de que nosotros tenemos que aprender a pescar es algo que ya no se adecua al actual contexto mundial en el que existen condicionamientos que sobrepasan de lejos a lo que se pueda hacer desde el sur. Frente a temas como los subsidios agrícolas en los países del norte, la liberalización del comercio y otros, las agencias tienen que asumir su parte de responsabilidad para armar plataformas poderosas, condicionar las políticas de sus propios países y pensar en cambios estructurales profundos que, a su vez, tengan influencia en el sur».

#### 4.3. Estrategias para reforzar la sostenibilidad

Se señaló que la sostenibilidad de una red sería influida por factores como los siguientes:

- a. La presencia de una estructura liviana y no burocrática, con menores costos.
- b. La garantía de la continuidad institucional de las ONGs. *«Si las agencias tienen interés en la red deben tener también interés en las asociadas, y por tanto apoyar, financieramente, los dos niveles».*
- c. Pero, por otro lado, la mayor posibilidad de conseguir financiamiento de las redes como un elemento que puede causar malestar entre los miembros. *«Si se juega a ser una supra-ONG ejecutando varios proyectos y programas, se entra en un terreno de competición con las demás ONGs».* Lo anterior puede generar una red con recursos económicos pero con miembros poco comprometidos y en permanente desconfianza, y,
- d. El cofinanciamiento de los costos de la red. *«Lo que no cuesta no obliga. Sin embargo hay más posibilidades que los socios aporten en la medida en que ganen algo».* Para algunos esta ganancia puede ser representada por un VA en el ámbito de la incidencia política. Pero para otros se tienen que trabajar temas prácticos, funcionales al interaprendizaje y el desarrollo de capacidades. Parecería que a mayor pragmatismo, mayor visibilidad de un VA concreto, y mayor disponibilidad para una contribución de los asociados.

En la revisión documental no aparecen muy claramente las vías seguidas por las redes para diversificar los financiamientos. A nivel de autosustentación, por un lado, no se señala el peso que tienen las cuotas de membresía quizás porque éstas, en la mayoría de los casos, no son significativas o no son pagadas de manera regular. Por otro lado sólo hay aproximaciones muy gruesas al valor de los aportes no monetarios de los afiliados, su contraparte intangible en términos de desarrollo de actividades (empleo de recursos humanos, uso del conocimiento, disponibilidad de infraestructura, etc.)

Se pueden, sin embargo, identificar tres líneas que las redes han seguido para financiarse más allá de las donaciones de ONGs del norte:

- a. Ejecución de proyectos específicos, sobre todo de emergencia, captando recursos del Estado (p.ej. en el Perú luego del fenómeno del Niño, casos IMAR, IPROGA).
- b. Conexión con redes y plataformas plurinacionales e internacionales, convirtiéndose, durante un período establecido, en la sede de las mismas (p.ej. Plataforma de Democracia y Derechos Humanos, varias redes y plataformas feministas vinculadas a la Coordinadora de la Mujer).
- c. Estructuración de «brazos técnicos y económicos» para prestar algún tipo de servicio (p.ej. ALOP con FOLADE; los programas de créditos de PROCAD, AIPE y la Coordinadora Rural; el Programa de Educación a Distancia -PED- del CLADES; el Programa de Formación y Asistencia Técnica -FAT- de la Coordinadora de la Mujer).

En cuanto a la ejecución de proyectos, se muestra que son las redes relativamente más recientes o las más pragmáticas que identifican más fácilmente oportunidades para diversificar las fuentes de financiamiento, diversificando los servicios en aras de una especialización técnica (p.ej. IMAR, IPROGA). El campo técnico es visto como estratégico en función a conseguir recursos económicos, más que como un servicio para las afiliadas. Aquello, como se señaló, puede poner en duda la utilidad del espacio de enredamiento.

De cualquier manera, sería un error asumir que las redes más históricas e ideológicas se niegan del todo a implementar proyectos a cuenta de terceros. Varias redes tradicionales en América Latina, aún resistiéndose oficialmente a convertirse en las llamadas «entidades ejecutoras», de hecho apoyaron sus

afiliadas para armar «paquetes de oferta», respondiendo de esta manera a licitaciones públicas y ejecutando acciones a cuenta del Estado y la cooperación internacional. Este es un fenómeno que se debería estudiar más a fondo no sólo por las contradicciones entre el discurso y la práctica, sino sobre todo para extraer lecciones aprendidas. ¿El paso que se ha dado como entidades ejecutoras ha sido fin a sí mismo en el sentido de garantizar la sobrevivencia de las ONGs y sus redes, o ha implicado validar iniciativas experimentales e incursionar en la formulación de propuestas de más amplio alcance?. ¿Cuáles han sido las ventajas?. ¿Cuáles los costos?. ¿Cuáles los VA de presentarse en red en vez que de forma individual?.

La línea de una asociación con plataformas internacionales es más reciente y varios la identificaron como una oportunidad, no sólo en el ámbito de la acción propositiva y el fortalecimiento institucional, sino también como una estrategia explícita para bajar y compartir costos de funcionamiento. Sin embargo se trata de una iniciativa por el momento asumida sobre todo por redes ligadas a derechos humanos y democracia, y a los temas de reivindicación de las mujeres.

Quizás la línea de los «brazos técnicos» y la venta de servicios ha sido la que ha complicado más las redes precisamente porque, pese a la planificación estratégica y la jerga empresarial, definitivamente no se trata de empresas, y los perfiles de sus directivos y coordinadores no son los de gerentes.

Cualquiera sean los servicios prestados por las redes, se muestra una dificultad a entender la prestación de servicios como algo que pueda redundar en la sostenibilidad, aún parcial, de las redes. Es aún poco común que la red plantee explícitamente un pago para algunos de los servicios, aunque sea en términos de reciprocidad y de movilización de recursos propios de parte de las afiliadas. Tampoco existe una política de venta de servicios hacia fuera. Parecería que este tipo de aproximación violentara

las redes en tanto instancias de solidaridad y compromiso social. Algunas reflexiones de evaluadores o de agencias en este sentido, fueron tomadas como una distorsión de los principios y los propósitos de las redes (p.ej. GLARP, Coordinadora Nacional de Redes) o como una sumisión frente al modelo neoliberal que privatiza y hace excluyente el acceso al conocimiento (p.ej. CLADES).

Al respecto de estos brazos ha habido múltiples experiencias, algunas de las cuales bastante exitosas (PED CLADES) no bajo la lógica de la diversificación del financiamiento pero sí de uno de los objetivos de la red que era la masificación de los recursos humanos en agroecología. Otros como el FAT han sido criticados, incluso por las evaluaciones externas, puesto que el conocimiento de género no sería aún materia «comercializable», no tratándose de un bien que tenga una demanda real en el mercado y sería impropio desaprovechar la oportunidad de formación en la temática sólo por una visión de negocios.

Por todo lo anterior, no se puede afirmar que las redes hayan desarrollado propiamente estrategias financieras. Comparativamente asumieron mucho más rápidamente el paquete PSE (también porque en muchos casos venía financiado) que una capacidad gerencial en la línea de la diversificación.

La anterior apreciación, en todo caso, no debe ser confundida con la presión que ejercen muchas de las agencias en la línea de asimilar el éxito de una red sobre la base de su sostenibilidad financiera. Hay que entender que, quizás no en todos los casos, pero seguramente en muchos, las redes no están pensadas para automantenerse y crecer, y menos para hacerlo a partir de las cuotas y los recursos institucionales.

En todo caso no hay que subdimensionar la capacidad de las redes para realizar una buena gestión y lograr una sobrevivencia frente a problemas serios de gestión administrativa. En un caso (UNITAS) se

encontró que una red seriamente afectada por manejos administrativos poco ortodoxos de algunos directivos, gracias a una buena gestión del directorio y el compromiso de los socios a través de cuotas adelantadas e importantes, logró no sólo restablecerse sino contar con un fondo que garantiza a la red una cierta autonomía, por lo menos en lo que concierne al funcionamiento de la estructura. Este proceso, que contó también con el apoyo de las agencias, es poco conocido cuando, probablemente, pudiera convertirse en un excelente ejemplo no sólo de una gestión sabia sino también del grado de compromiso de las afiliadas para mantener su red.

#### 4.4. Otros elementos en la mesa del debate de la pertinencia y sostenibilidad

Una vez conocidos las opiniones de los involucrados, interna o externamente, en las redes, se han seleccionados algunos temas que se desprenden del análisis de la información documental y de los resultados de las encuestas.

##### 4.4.1. Barreras a la participación como expresión de las resistencias al cambio de la red

Casi todas las redes muestran algún tipo de barrera de entrada para las instancias que potencialmente podrían afiliarse. Dependiendo del tipo de redes, los tendencialmente «excluidos» pueden ser los más jóvenes, las instituciones de provincias, las ONGs no consolidadas, los profesionales que no hacen parte de la intelectualidad reconocida, etc. El problema es que estas barreras normalmente no son explícitas, no visualizándose, por ejemplo, como criterios de selección transparente.

El ingreso a la red tiende a ser visto, en algunos casos, con un mixto de defensa y de desconfianza, como un derecho de piso que se tiene que pagar de alguna manera aún cuando los mecanismos no estén formalmente establecidos al respecto. En este

sentido el riesgo es que se opte simplemente por la homologación, la asimilación a los enfoques y las prácticas predominantes, convirtiendo a las redes en espacios más bien conformistas y poco dispuestos a modificarse. Aquello podría afectar su pertinencia en el tiempo.

Se ha podido detectar un cierto reconocimiento, incluso desde las mismas redes, respecto al hecho que en estos espacios se hacen evidentes relaciones de poder de distinta naturaleza que hay que aprender a manejar. No se las considera en principio negativas pero pueden llegar a inmovilizar iniciativas, distraer energías para otros fines que no sean los objetivos y procesos propios de la red, y hasta bloquear el ingreso de nuevos afiliados.

En los últimos tiempos el factor de reducción del financiamiento externo en algunos casos ha contribuido a estas barreras de entrada, tanto desde el punto de vista de los miembros por no tener que compartir entre muchos los escasos recursos, como desde el punto de vista de los externos por encontrar escasas motivaciones al ingresar a las redes si es que no se obtienen incentivos monetarios.

Uno de los retos es precisamente como «abrir» la red sin que se pierda identidad, y reconstruyendo permanentemente lazos y predisposiciones para acumular experiencias pero también para renovarlas.

#### *4.4.2. La desaparición de las redes no es necesariamente un sinónimo de fracaso*

No se logra tener claridad respecto a la desaparición de varias redes. Se la asume siempre como un fracaso y por tanto se vuelve un argumento tabú cuando, al contrario, podría ser motivo de análisis y aprendizaje.

Por la información con la que se contaba en el comienzo del estudio, sólo una red (CAME) ha-

bría dejado completamente de funcionar. Sin embargo, en el curso del trabajo, entendimos que había varias otras redes que, si bien no habían desaparecido formalmente, estaban en un compás de espera, o se estaban reestructurando bajo otras perspectivas (p.ej. RAE, Red de la Mujer Rural, PTA, CLADES).

Los cuatro casos señalados parecen ser significativos para mostrar la madurez de las decisiones tomadas, las mismas que, posiblemente también fueron influidas por razones presupuestarias, pero no solamente. El caso de RAE se lo analizó en el capítulo de Valor Agregado. Se trataría de una transición hacia un mayor protagonismo campesino con una redefinición de las reglas del juego de la red como entidad de colaboración técnica y política, en el contexto del movimiento ecológico.

Algo similar parece haber ocurrido con la Red de la Mujer Rural apoyada inicialmente por el Centro Flora Tristán. Cuando se terminaron los financiamientos que llegaban a la ONG, hubo una solicitud por seguir apoyando directamente a las organizaciones locales de mujeres en el entendido que se habían fortalecido las capacidades para ganar una cierta independencia y se podían descentralizar las iniciativas. Hoy en día, a nivel local, aparentemente subsistiría no tanto la red en sí misma sino capacidades locales en núcleos comprometidos con el movimiento de las mujeres que, de alguna manera, siguen realizando acciones. Quizás éstas no sean estructuradas, articuladas y continuas en el tiempo y en el territorio, pero representan focos referenciales importantes, sobre todo en las áreas muy aisladas.

En el caso de PTA, que fue sometido a una larga y compleja evaluación, parece haberse dado una iniciativa interesante: tomar los insumos externos como materia para un profundo y radical análisis interno. La consideración de la llamada «crisis de transición» de la red llevó a la conclusión de no apurar los procesos para redefinir su pertinencia en el complejo contexto brasileño.

Más bien se decidió tomar el tiempo necesario para repensar a fondo la utilidad y los propósitos de una red como PTA, estando abiertos a su completa desaparición o su reconversión en algo distinto.

El CLADES representa otro caso sui generis. Si bien fue evidente que los fondos y las fuentes históricas de financiamiento se habían reducido, tampoco hubo una especial voluntad por parte de los directivos del núcleo central de la red para conseguir a toda costa nuevos recursos. Es posible que tampoco se compartieran del todo los criterios de la evaluación externa que, como se señaló en los anteriores capítulos, propiciaba, en función de su pertinencia, una transformación de la red como espacio amplio para el interaprendizaje, más allá del calificado núcleo central. A partir de ese momento, la mayor visibilidad del CLADES fue dada por el PED que persistió a través de algunos subsidios remanentes pero también por las cuotas de los estudiantes.

Actualmente algunos de los impulsores del CLADES están más bien pensando en una comunidad virtual en la que se trabaje, desde el sur, procesos de desarrollo del conocimiento. En este sentido se han acercado al Grupo de Chorlaví y otras instancias latinoamericanas con las que crear sinergias. Por otro lado están consolidando algunas de las relaciones establecidas con las universidades en aras de reformar los currículum y los planes de estudio, como parte de la anterior apuesta a la formación del capital humano.

Intuimos que cada uno representa casos distintos cuyos matices son difíciles de conocer desde afuera y con la documentación disponible. Sería por tanto muy interesante, también para otras redes, conocer más a fondo cuáles fueron los elementos que impulsaron los cambios puesto que, no necesariamente, la desaparición o la transformación radical de una red, deben ser leídas como sinónimos de fracaso, al contrario.

## 5. UN BALANCE DE LAS LECCIONES APRENDIDAS: FACTORES QUE PUEDEN INCIDIR POSITIVAMENTE EN LAS REDES

Los anteriores capítulos nos han alimentado de varios insumos para intentar, en esta última sección, un balance de las lecciones aprendidas focalizadas a identificar los factores que pueden incidir positivamente en el tipo de redes que se han analizado, aunque creemos que varias de las constataciones a las que llegamos podrían ser puestas a prueba también en otras.

Se retoman los ejes de análisis establecidos en el marco conceptual del estudio: pertinencia y sostenibilidad; valor agregado; estructura, gestión y participación. Como se podrá observar, cada uno de los ejes está ligado a los demás, por tanto habrá que considerar también de manera articulada los factores que aparecen como esenciales para el desempeño y el éxito de las redes. Sin embargo, dependiendo de cada red, habrá ejes y factores más relevantes a tomarse en cuenta respecto a otros. Varios de ellos representan tópicos para una mayor discusión, y así los estamos planteando. Por este motivo no hablamos de «recomendaciones».

No creemos haber llegado a conclusiones y sugerencias particularmente novedosas. Quizás los mayores aportes del estudio consisten en esta aproximación sistémica por un lado, y por otro en la explicitación de una serie de tensiones y conflictos, pero también de experiencias claves que nos dan pautas para el futuro.

Puesto que la mayor parte de las redes analizadas está mayoritariamente conformada por ONGs, es obvio que nuestros resultados tienen este sesgo. En este marco, nos parece que el estudio puede representar también una contribución al debate actual acerca del rol de estas ins-



tancias en el desarrollo, complementando otras investigaciones realizadas recientemente<sup>44</sup>.

Nuestra posición general es que no se puede llegar a una apreciación radical y definitiva respecto a la importancia y las perspectivas de este tipo de redes en el desarrollo, habida cuenta de las diferencias que se han encontrado entre ellas. En principio, considerando los actuales contextos nacionales y regionales en América Latina, y las nuevas problemáticas que se están generando, creemos que existen múltiples ventajas del enredamiento. Sin embargo, frente a los nuevos desafíos, las redes también muestran indudables dificultades que requieren de nuevas miradas y ajustes más o menos importantes, dependiendo de los casos. Enfrentarlos podría hacer parte de una estrategia proactiva de las redes y sus integrantes, que incluya un diálogo renovado con las agencias y por tanto también una distinta aproximación a la temática por parte de éstas últimas.

## 5.1. Pertinencia y sostenibilidad

### 5.1.1. Pertinencia: transitando entre la innovación y el escalonamiento<sup>45</sup>

El estudio muestra que existen diferentes formas de entender la pertinencia y que no se la puede

asumir como algo inmutable y permanente en el tiempo siendo por tanto necesarios procesos periódicos de revisión y discusión crítica y participativa al respecto. Se ha constatado que estos procesos no son muy comunes en las redes, o están subsumidos en la formulación de planes estratégicos o en otras acciones más bien de carácter estructural-institucional. Las opiniones y críticas sobre la pertinencia, al no ser expresadas abiertamente y manteniéndose en un estado latente, generan el riesgo de crear tensiones poco manejables en la red.

Independientemente de los referentes más próximos de la pertinencia (el contexto sociopolítico, las necesidades y las demandas de determinados sectores sociales y grupos específicos, y de los propios afiliados de la red, las tendencias influyentes de la cooperación), pensamos que la pertinencia puede ser renovada y vigorizada en la medida en que las redes se entiendan a sí mismas y se desarrollen como espacios de innovación, experimentación, aprendizaje y capacidad de propuesta, aunque los distintos «ingredientes» puedan tener un peso distinto en cada red.

La discusión sobre si la innovación es un tema de «capitalización de los individuos o de fortalecimiento de la institucionalidad»<sup>46</sup> no nos parece que tenga que ser enfrentada en términos contrapuestos. Un indicador al respecto es que las redes que han mos-

44. Ver particularmente: A. Bebbington, R. Rojas y L. Hinojosa, 2002.

45. El término «escalonamiento» al igual que «enredamiento» no existe en español. Sin embargo se lo ha adoptado como una traducción de «scaling up» para indicar, en general, la difusión, adopción y adaptación de enfoques, principios y prácticas, generando efectos e impactos a escalas substancialmente más amplias, tanto en áreas de cobertura como en número y tipo de actores involucrados. Ver: P. Engel. *Escalonamiento de experiencias agroecológicas exitosas en América Latina y el Caribe*. Marco de Seguimiento. SANE II. Chillán-Chile, 2001; M. Altieri. *Sustainable Agriculture Networking and Extension (SANE)*. Berkeley-EEUU, 1999. Puesto que se trata de un concepto aún en definición en la medida en que han habido varias interpretaciones, un trabajo de las redes en este sentido podría ser de utilidad para adecuarlo y precisarlo. Nuestra hipótesis es que las redes pueden tener un importante aporte en el escalonamiento, dependiendo de cómo se manejen los ejes de pertinencia y sostenibilidad; valor agregado; estructura, gestión y participación. Varios de los factores que estamos identificando en este capítulo como positivos para el desempeño de las redes, tienen que ver con el escalonamiento.

46. Ver: Seminario Desarrollo Rural en las Zonas Altas de Perú y Bolivia. Informe. Cochabamba – Bolivia, octubre de 2002. CLAVE Consultores s.r.l.

trado perspectivas más desafiantes son aquellas que han logrado desatar sinergias positivas entre la creatividad y el compromiso de los socios, a nivel personal e institucional, y transformaciones significativas en la institucionalidad.

De manera más puntual, las experiencias analizadas muestran que una mayor pertinencia depende de elementos como los siguientes:

- a. La capacidad de validar y sistematizar experiencias como insumos para el escalonamiento en distintas temáticas y abordajes metodológicos, esto es ampliar la difusión y cobertura de estas experiencias, multiplicar los impactos y, eventualmente, incidir en los enfoques de desarrollo, y en las políticas y las inversiones públicas. En otras palabras, menos activismo y más generación de conocimientos y análisis, contribuyendo a la visibilidad y coherencia de las propuestas. Aquello implica también la superación de la dicotomía entre lo técnico y lo político; el punto de discusión más bien debería ser en qué circunstancias y bajo qué condiciones habría que priorizar uno u otro, o habría que enfocarlos de manera simultánea.
- b. El desarrollo de estrategias de escalonamiento. En este sentido las redes no deberían volver a apostar, como en algunos casos lo hicieron en el pasado, a la ejecución directa de proyectos y programas de envergadura, bajo la justificación de aumentar cobertura y, como se pensaba un tanto mecánicamente, impactos. Son más bien las propuestas de escalonamiento<sup>47</sup> (qué escalar, por qué, en base a qué evidencias empíricas, cómo escalar, con quiénes hacerlo, bajo qué principios y supuestos, qué factores inciden críticamente y qué factores inciden positivamente, etc.) que potencialmente representan un aporte clave de las redes.
- c. La coincidencia entre los temas prioritarios tratados por las redes y los temas incluidos en la agenda política de los Estados y la cooperación. Sin embargo esta coincidencia no debería ser una expresión de mero conformismo sino el resultado de la puesta en agenda de cuestiones clave para los contextos en los que se opera, lo cual implica también la capacidad de «adelantarse» con problemáticas y alternativas antes no suficientemente enfocadas.
- d. El desarrollo de una acción en el ámbito político, diferenciando entre espacios, y priorizando aquellos en los que se tienen razonables posibilidades de influir. Se hace por tanto necesario afinar métodos diversificados que viabilicen y concreten, según los casos, la acción propositiva, la denuncia, el seguimiento y la incidencia en las políticas públicas.
- e. La apertura, disponibilidad y capacidad para tejer alianzas con otros actores, saliendo del núcleo restringido de ONGs. Aquello tiene dos vertientes distintas. Una es la relación de las redes con los movimientos y sectores sociales, sus demandas y prioridades, bajo nuevas formas de relacionamiento en condiciones de equidad. La otra es el trabajo conjunto con entidades, como las universidades y los centros de investigación, que pueden contribuir a la calidad de los procesos, en el ámbito, por ejemplo, de la generación del conocimiento. Estas dos vertientes pueden, o no, implicar un ingreso de sus actores en las redes. No puede haber una respuesta única al respecto. Lo que sí no po-

47. Ver al respecto la experiencia que el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) está desarrollando con ONGs de cuatro países (Chile, Cuba, Honduras y Perú) en el Proyecto Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina (SANE II).

dría faltar es una articulación, bajo la orientación de crear y sostener sinergias en el tiempo.

- f. El cambio en las estructuras, las modalidades de participación y gestión bajo la orientación de consolidar espacios por un lado más abiertos, democráticos y transparentes, basados en renovados vínculos de confianza y compromiso, pero también generadores de procesos y productos de calidad que aseguren credibilidad a la red. De ahí que un tema clave no es sólo la institucionalidad de la red sino la inversión en la calificación de sus recursos humanos.

Finalmente queremos enfatizar que la desaparición de las redes no debiera ser entendida necesariamente como un sinónimo de fracaso, al contrario. Los ejemplos que encontramos en el estudio muestran que, aunque pesara la reducción del financiamiento, hubo otras motivaciones para que una determinada red, formal o informalmente, según los casos, dejara de actuar, se tomara un tiempo de receso, o se transformara en otro tipo de instancia. Un análisis más profundo de éstas y otras experiencias sería de mucha utilidad para reflexionar acerca de los tiempos útiles de una red, sus curvas de aprendizaje, su estancamiento o su renovación, su muerte o su conversión, y los factores que realmente inciden en estas distintas opciones.

### 5.1.2. Sostenibilidad: buscando nuevos consensos entre redes y agencias

La pertinencia es una condición necesaria aunque no suficiente para la sostenibilidad de las re-

des. El otro elemento es la capacidad de acceder a recursos que hagan posible llevar a cabo las actividades que la red se propone. En el estudio se ha constatado la preminencia que tiene el factor del financiamiento, la dependencia de las redes de las agencias y las tensiones que se han ido agudizando al respecto. También se han identificado algunas de las estrategias implementadas para reforzar la sostenibilidad, las mismas que no resuelven del todo el problema pero pueden ser relevantes para otros propósitos de la red, como la generación de un mayor VA.

Entonces la principal conclusión es que, por lo menos hoy en día, no es posible hablar de sostenibilidad de las redes prescindiendo de la importancia de los financiamientos externos, y más precisamente de los compromisos que, en este campo, han asumido las ONGs del Norte. Los recursos, tangibles e intangibles, que los socios decidan canalizar representan un indicador positivo de su interés e identidad con la red, más que un sustituto del apoyo de la cooperación.

Lo anterior implica un «sinceramiento» en las relaciones entre ONGs del Sur y del Norte. Para aquello sería útil replantear, de manera concreta<sup>48</sup>, la agenda de temas prioritarios en la discusión sobre las redes, encontrando nuevas formas de construcción de consensos.

Dicho esto, nos parece que algunos elementos que se podrían poner en la mesa de discusión son los siguientes:

- a. Considerando el gran número y tipo de redes que existen, y el conjunto de experiencias, po-

48. Señalamos «concreta» no por obviar los puntos neurálgicos de una discusión que es política y estratégica, sino porque nos parece importante focalizarla e intentar salidas posibles. Durante el estudio hemos tenido varias veces la sensación de que existen posiciones irreconciliables, a menudo no suficientemente explícitas. Sin embargo también se muestran coincidencias y anhelos comunes. Aquello hace pensar que, o se hace patente y definitiva la fractura en las relaciones, o es necesario, como afirmamos en el texto, replantear los términos de la discusión alrededor de una agenda mínima, enfrentando de una manera más franca las divergencias. Un ejercicio de esta naturaleza con las redes podría abrir camino para otros espacios y temáticas

- sitivas y negativas, que se han generado, no convendría apostar a la creación de nuevas redes sobre todo en los países donde éstas han proliferado. Más bien se trataría de sostener aquellas que muestran mayores condiciones de pertinencia y mejores opciones para la generación de VA visibles; dejando las que han dado señales, luego de un período razonable de aprendizaje, de no ser los instrumentos más adecuados para poder lograr aquello. La excepción podría estar dada por la constitución de redes que se inserten en nuevas temáticas relevantes y en campos de oportunidades no enfrentados aún por otros espacios similares.
- b. En todo caso, las agencias no deberían constituirse en las promotoras de redes, nuevas o antiguas. Como se ha señalado también en otros estudios<sup>49</sup>, una apropiación mayor de la red pasa por el hecho que la iniciativa de la misma esté claramente en las manos de sus integrantes. Redes que se han constituido bajo estímulo de las agencias y donde la principal motivación sigue siendo la de mantener un contacto cercano y privilegiado con las mismas, o directamente obtener recursos financieros, tienen pocas perspectivas de prosperar con un perfil y una agenda propia, que estimulen la participación. En este sentido habría que reflexionar acerca de la utilidad y los objetivos reales de las actuales plataformas de contrapartes de las agencias. Quizás éstas puedan ser redimensionadas a un rol de comunicación entre agencias y organizaciones locales, dejando el trabajo de carácter más sustantivo y metodológico para otras redes existentes. Aquello permitiría también una distribución de recursos focalizada y no tan dispersa como lo es actualmente.
  - c. Evitar el involucramiento directo de las agencias en el funcionamiento de las redes, a menos que no estén suficientemente explicitados y consensuados los propósitos y los mecanismos de participación, así como el tipo de aportes esperados de las propias agencias. En este caso, debería existir una plena corresponsabilidad entre agencias y organizaciones locales, y una capacidad de enfrentar la confusión que deriva de un rol doble, ser financiador y al mismo tiempo socio activo. Las experiencias indican que, en lugar de una participación directa, difícil de estructurar en el tiempo y el espacio por los funcionarios de la cooperación, sería más útil plantear el uso de los productos de las redes por parte de las agencias, y eventuales canales ad hoc de retroalimentación y discusión. De todas maneras, si las agencias quieren aprender de las experiencias en red, deberían contar con una instancia que pueda mantener este diálogo, y esto significa dedicación de tiempo y cierto tipo de capacidad y disponibilidad.
  - d. No impulsar el perfil de la red como si fuera una supra-ONG. En este sentido los financiamientos deberían estar orientados a iniciativas de las redes que tengan buenas posibilidades de generar VA sustanciales que no serían posibles sólo a través de instituciones individuales, y no a crear competitividades inútiles con las ONGs socias, o expectativas distorsionadas para la participación en la red<sup>50</sup>. Lo anterior no significa apostar a presupuestos cada vez más reducidos, como lo entendieron algunas agencias, sino, como se verá más adelante, a una distinta focalización de los mismos.
  - e. Construir conjuntamente, entre agencias y redes, los enfoques y los métodos más apropiados para

49. A. Bebbington, R. Rojas y L. Hinojosa, 2002: 147 y 148.

50. A. Bebbington, R. Rojas y L. Hinojosa, 2002: 147 y 148.

realizar la planificación, el seguimiento y la evaluación de las experiencias en red, incluyendo las evaluaciones externas. Aquello requiere de una nueva disponibilidad hacia el aprendizaje común. Por un lado, las redes y las ONGs deberían mostrar una mayor apertura al reconocimiento de errores y debilidades, y la identificación y asunción de alternativas al respecto, sin sentirse permanentemente a la defensiva por el temor al recorte del financiamiento. Por otro lado las agencias deberían buscar una mayor claridad en el acercamiento a las redes. Por ejemplo no habría que confundir apropiación de la red por parte de sus miembros, con sostenibilidad financiera. Tampoco habría que buscar impactos directos de las redes en los beneficiarios de las ONGs, y menos en las actuales, y limitadas, estrategias de reducción de la pobreza que tienen los distintos países. Asimismo no sería razonable esperar efectos en los enfoques y las prácticas institucionales en un corto plazo.

## 5.2. Valor agregado

La propuesta que se desprende del estudio es mejorar, profundizar y complementar el empleo del concepto y las dimensiones del VA como un elemento a través del cual se pueda analizar y medir el desempeño de la red.

En el capítulo sobre este tema, se han señalado abundantemente los factores, positivos y negativos, que inciden en las distintas esferas de interacción de la red, es decir prestación de servicios, interaprendizaje, acción propositiva e incidencia política, ejecución de proyectos y fortalecimiento institucional. Por este motivo, no los reiteramos aquí. Sin embargo, en esta sec-

ción, queremos señalar algunas cuestiones generales que nos han parecido relevantes para apuntar a la generación de VA más sustantivos y visibles, en coherencia con las condiciones que se han analizado anteriormente respecto a la pertinencia de las redes.

### 5.2.1. Especialización

Las experiencias analizadas nos han mostrado una tendencia de las redes a pretender abarcar un número excesivo de cuestiones temáticas, no suficientemente precisadas, y la mayor cantidad de ámbitos de interacción posibles. Esto ocurre más allá del cambio de las «denominaciones» que se dio entre las redes de «primera generación» y «tercera generación»<sup>51</sup>.

Sin embargo se ha constatado que las redes con algún nivel de especialización, ya sea de carácter temático, o de ámbito de interacción, han obtenido VA más visibles tanto interna como externamente, más duraderos en el tiempo y, adicionalmente, han podido estimular un tipo de interés y participación más comprometidos, aunque no necesariamente más masivos, de parte de sus asociados.

La misma apreciación que, en años anteriores, se ha hecho respecto a la «todología» de las ONGs, se la puede reiterar en el caso de las redes. El argumento que se esgrime respecto al hecho que la especialización representaría un impulso tecnicista de algunas agencias de cooperación preocupadas por mostrar impactos, puede ser cuestionado a la luz de los resultados de varias redes especializadas en lo que concierne a acciones y propuestas de carácter más político, las mismas que han cobrado visibilidad en distintos ámbitos, es decir de alguna manera «se han escalonado».

51. Se pasó de redes aparentemente generalistas que enfatizaban, en su definición, las acciones, como las redes de promoción y educación, de trabajo para la acción social; a redes más circunscritas, siempre en su definición, a algún tema, como las redes de pequeña y micro-empresa, de agroindustria, de manejo del agua de riego, etc.

La especialización, sin duda, pone en la mesa un conjunto de cuestiones, algunas de las cuales vinculadas al tipo de estructura, membresía, participación y gestión. En relación con este eje, el argumento de la supuesta verticalidad y centralismo de estas redes no se ha podido constatar, puesto que varias de ellas muestran, al contrario, los arreglos institucionales más abiertos y flexibles.

Finalmente el argumento de la «compartimentación» del conocimiento y por tanto de la necesidad de un acercamiento más sistémico a temáticas complejas como el desarrollo rural sustentable, tampoco exige de respuestas integrales de cada una de las redes. Más bien los caminos a recorrerse podrían ser aquellos de la articulación y complementación con otras redes e instancias que, a su vez, se hayan especializado en algún tipo de temática relevante, o en algún ámbito de interacción.

### 5.2.2. Énfasis en interaprendizaje, acción propositiva e incidencia política

El estudio ha evidenciado que, si bien las redes, declaran múltiples propósitos y actividades, a la hora de analizar el VA generado, destacan de lejos como más exitosos el ámbito del interaprendizaje y el ámbito de la acción propositiva y la incidencia política. Otras esferas, como la prestación de servicios y el fortalecimiento institucional, aparecen más bien como instrumentales al logro de resultados en las primeras dos. Definitivamente la ejecución de proyectos y programas como se la entendió en las décadas anteriores, parecería ser el espacio más crítico para una red en términos de obtención de sólidos VA.

En coherencia con nuestros planteamientos respecto a la pertinencia y sostenibilidad, y habida cuenta de las debilidades detectadas, actividades que podrían

impulsarse desde la red, buscando enfoques y metodologías novedosas o capitalizando las existentes, podrían ser:

- a. La realización de sistematizaciones analíticas de calidad que permitan identificar y mostrar solventemente lecciones aprendidas, incluyendo los factores de éxito y de fracaso.

Este ha sido un tema que, en el estudio, se ha encontrado reiteradamente en términos de profunda necesidad y, al mismo tiempo, dificultad para encararlo en función de la obtención de un mayor VA. Habría que interrogarse más a fondo acerca de las razones por las cuales las experiencias realizadas hasta el momento, por lo general, no han arrojado resultados del todo satisfactorios. Nuestra percepción es que se ha decidido ingresar al campo de la sistematización sin tener suficiente claridad de su utilidad para la red y sus integrantes, utilidad en tanto, antes, proceso, y luego producto. Adicionalmente hay que admitir que, pese a haber hablado mucho de sistematización, existen pocas redes que hayan enfrentado central y sistemáticamente esta actividad. Parecería ser también una cuestión de mentalidad puesto que se ha tendido a confundir la sistematización con documentos complejos, teóricos, en los que se tiende a agrandar lo que las instituciones hacen, a veces ocultando errores y limitaciones.

- b. El apoyo a procesos de generación y gestión del conocimiento local, que involucren no sólo a los participantes en las redes sino a los propios actores locales.

Se ha concentrado demasiado la atención sobre las ONGs y sus proyectos, enfatizando mecanismos de operación y un perfil más estrictamente «técnico» del desarrollo. Además, como se ha mostrado en otros estudios<sup>52</sup>, ha habido un insuficiente conocimiento y/o aproximación a temas

52. A. Bebbington, R. Rojas, L. Hinojosa, 2002.

como los medios de vida rurales, las estrategias campesinas, la construcción de equidad y desigualdad en el mundo campesino, las nuevas relaciones entre lo urbano y lo rural, etc. Las consecuencias han sido un escaso interés por el conocimiento y la utilización del saber campesino, y por la comprensión de una realidad compleja y en transformación que no puede ser captada a través de parámetros ideológicos rígidos.

En un Seminario reciente<sup>53</sup> en el que participaron ONGs del Norte y del Sur, se planteó que habría que retomar la línea de la investigación y se sugirió que las redes existentes podrían tener un rol al respecto. Nuestra posición no es necesariamente que las redes desarrollen de manera directa procesos de investigación pero que sí tomen en cuenta esta línea para definir su rol y su posible articulación con universidades e instancias especializadas existentes en varios países<sup>54</sup>. Sería particularmente necesario trabajar en función de la difusión y apropiación de los resultados de las investigaciones, y un mejor aprovechamiento de los conocimientos existentes para evitar duplicidades, repetición de errores y desaprovechamiento de experiencias positivas.

Adicionalmente, si es cierto que las ONGs han desarrollado con más capacidad que el Estado y otras instancias, procesos participativos con la población rural, sería el momento de ponerlos en prácticas no sólo para «planificar el desarrollo» sino para contribuir al rescate, sistematización y difusión del conocimiento local, incluyendo en estas actividades a los grupos más excluidos, y que difícilmente tienen palabra, como las

mujeres, los jóvenes, los más pobres. El supuesto crítico<sup>55</sup> no sería que tan sólo los técnicos y profesionales de las instituciones pueden hacer una contribución valiosa al conocimiento de otros y de ellos mismos, sino que son los propios actores locales que detentan un cuerpo fundamental de saberes. Apoyarlos en la puesta en valor de estos activos intangibles pudiera ser un aporte de las redes para que se vayan valorizando también otros activos de la población rural<sup>56</sup>.

- c. La validación y difusión de experiencias con una orientación hacia el escalonamiento de las mismas, tomando en cuenta variables socio políticas, culturales, económicas y organizativas. Lo anterior permitiría, entre otros aspectos, cuestionar y plantear alternativas a los actuales sistemas de extensión y transferencia de tecnología, o de educación y formación profesional, construir sinergias y estrategias multiactorales en los espacios locales, etc.
- d. El desarrollo de lobbying y alianzas estratégicas, incluyendo métodos e instrumentos de seguimiento y veeduría de las políticas públicas. Uno de los mayores problemas que se ha identificado es que, aún cuando exista una indudable voluntad para actuar en esta esfera, es imprescindible un fortalecimiento de capacidades en distintos niveles. Aquello implica procesos largos e inéditos, y habría que analizar si éstos están en los horizontes y las posibilidades de apoyo de las agencias.

Lo anterior no implica que las redes tengan que apuntar al mismo tiempo al interaprendizaje y la

53. Seminario Desarrollo Rural en las Zonas Altas de Perú y Bolivia. CLAVE s.r.l., 2002.

54. Es el caso, por ejemplo, del Programa de Investigación Estratégica de Bolivia (PIEB) financiado prioritariamente por la Cooperación de los Países Bajos.

55. Ver en este estudio la sección 3.3. Interaprendizaje del Capítulo sobre Valor agregado.

56. Ver al respecto propuestas que han sido trabajadas hace varios años y que cobran una pertinencia particular en este contexto. Un ejemplo es: P. Engel, M. L. Salomon. *Facilitating Innovation for Development. A RAAKS (Rapid Analysis of Agricultural Knowledge Systems) Resource Box*. KIT, CTA, STOAS. Amsterdam-Netherlands, 1997

acción propositiva/incidencia política. Aquello deberá ser fruto de una decisión sustentada por parte de cada red. En todo caso, otras líneas de actividades, como la capacitación y la formación, el acceso y manejo de la información, y otras, más propias de los ámbitos de la prestación de servicios y el fortalecimiento institucional, deberían ser vistas como apoyos sistemáticos y coherentes en función de las dos esferas que han mostrado concitar un mayor interés y mayores perspectivas dentro de las redes.

### 5.2.3. Instituciones fortalecidas y nueva masa crítica

Las experiencias analizadas muestran que entidades que no tienen condiciones mínimas de estabilidad institucional, con sendas debilidades en sus enfoques y prácticas en el trabajo de desarrollo y sin suficientes motivaciones para aprender de otros y compartir conocimientos, constituyen un «piso» muy resbaloso para la constitución y consolidación de una red. Frente a estas situaciones, la red no puede conformarse pretendiendo ser «el salvavidas» de instancias que, posiblemente, no tengan mucha razón de ser. Por tanto, como se verá más adelante, deben existir condiciones mínimas en cuanto a la calidad de los posibles integrantes de la red. Es a partir de ahí que se pueden encarar procesos razonables de fortalecimiento y apuntar a la generación de VA.

Otro tema que ha surgido es el hecho que el VA de la red se vea sólo y exclusivamente de cara al mejoramiento de sus integrantes, ya sea en términos de calidad e impacto de sus intervenciones, comprensión y desarrollo de paradigmas para el desarrollo, capacidad de proponerlos y difundirlos. Ésta es sin duda la condición *sine qua non* para la conformación de redes, y es una base que se ha tomado también como referencia en el marco conceptual de este estudio.

Sin embargo, ya en el desarrollo del trabajo, se ha podido comprobar que, hoy en día, una eventual

reactualización de la pertinencia de las redes, depende de esta entrada fundamental, pero también de la posibilidad de crear y fortalecer una masa crítica de instituciones de distinta naturaleza, y hasta de personas, que actúan en conjunto, como red. Es decir, pueden existir VA imposibles de obtenerse sólo a través de un mejor desempeño de cada uno o la mayoría de sus integrantes, por su cuenta, pero sí pueden ser fruto de una actuación colectiva en tanto red. Este parece ser el caso de las redes que se proponen explícitamente una incidencia en políticas y que, además, pueden estar ligadas o querer vincular con movimientos sociales más amplios.

Es obvio que lo anterior implica una lectura y medición del VA según indicadores distintos, pero no habría porque desechar la oportunidad de una red que actúe de esta manera, particularmente de cara a los desafíos de los actuales contextos socio políticos y económicos en América Latina.

## 5.3. Estructura, participación y gestión

Como se señaló, los temas de estructura, participación y gestión no pueden estar separados de la caracterización de la red en términos de su pertinencia, sostenibilidad, propósitos y VA proyectados. Si no existe suficiente definición y consenso al respecto, la consecuencia será que tampoco habrán orientaciones claras en los órganos de gobierno y gestión de la red, y en las formas a través de las cuales sus miembros contribuyen y participan.

### 5.3.1. Estructuras pequeñas y flexibles

Una primera constatación que surge del estudio es que «la prioridad a los procesos y las acciones por encima de las estructuras»<sup>57</sup> como elemento que caracterizaría a las redes, debería ser

57. P. Starkey, 1998.



vista, históricamente, más como un resultado de la evolución de la mayor parte de ellas, que como punto de partida.

Si bien aún se mantienen algunas redes con una organización compleja que incluye a un equipo de planta numeroso, diferentes instancias directivas y ejecutivas, y varias infraestructuras<sup>58</sup>, la tendencia de los últimos años ha sido al «aligeramiento» de la estructura. El efecto positivo de una estructura liviana parece ser mayor en las redes que partieron con un tipo de organización que favorece los flujos de información, intercambio, interaprendizaje a favor de los procesos y los productos de la red, por encima de una concepción de «red-aparato»; y en aquellas en las que las demandas de los asociados por sentirse más participes han conducido a un redimensionamiento del núcleo central. El efecto es menor en las redes que han asumido estos procesos prevalentemente como una consecuencia negativa de la progresiva reducción de los recursos para el funcionamiento. Sin un convencimiento interno, las reconversiones son a menudo conflictivas y lentas, mostrando resultados espurios.

Las anteriores apreciaciones, en todo caso, no sugieren que exista un solo modelo para la «estructura liviana». Algunas redes han optado, hasta ahora exitosamente, por rotar cada cierto tiempo la sede de la secretaría ejecutiva o coordinación central, empleando la capacidad instalada de una de las afiliadas, contribuyendo al mismo tiempo a fortalecer su institucionalidad. En otras redes se ha identificado el equipo mínimo necesario, en base a perfiles profesionales especializados vinculados a las temáticas de la red y/o sus ámbitos de interacción. Algunas contratan puntualmente asesorías externas. Menos frecuentes son los casos en los que se han generado mecanismos de «pasantía» a través de los cuales

se captan recursos humanos valiosos de las asociadas para que presten determinados servicios ad hoc, durante un período y con algún tipo de remuneración. Finalmente hay redes que sólo están funcionando con un coordinador y un facilitador, y un aparato administrativo muy pequeño.

Desde el punto de vista de la «apropiación» de la red las figuras más prometedoras parecerían ser las que, aún con la presencia de una coordinación, tienden a involucrar de manera directa las afiliadas en la gestión, promoviendo además un recambio. Lo anterior ayudaría a: i) asumir que la estructura no es inmutable sino que puede ser modificada con una cierta agilidad de acuerdo a las exigencias; ii) apuntar a la calidad más que a la cantidad de los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la red; iii) impulsar un fortalecimiento institucional que beneficie al mismo tiempo la red en su conjunto y las afiliadas a través de una participación y responsabilización de éstas últimas en algunas de las actividades de gestión; iv) cambiar la lógica de los presupuestos, disminuyendo los contratos por personal de planta y aumentando los incentivos por determinados servicios y productos; y v) emplear los recursos humanos más formados, capaces y creativos de las asociadas, reconociéndoles su aporte, y no tan sólo consultores y asesores externos.

### *5.3.2. Importancia de las estrategias de comunicación*

Se ha constatado que, si bien las redes hablan mucho de comunicación, tienen una visión genérica y excesivamente instrumental de la misma, confundiendo con los «medios» que se emplean. A veces han adoptado de una manera un tanto acrítica recomendaciones de las evaluaciones externas en función de la «modernización» de la comunicación, sin

58. Por ejemplo, múltiples oficinas, centro de documentación e información, salas para eventos, etc.

preguntarse si la misma convenía realmente, o no, a las características de la red y de qué manera era factible realizar el cambio.

En la mayor parte de los casos se ha pasado de las múltiples reuniones y encuentros presenciales al envío de paquetes voluminosos de documentación, intentando luego priorizar las comunicaciones y conferencias electrónicas. No son evidentes los cambios que este tránsito haya provocado en un mayor intercambio y contacto efectivos entre los socios. Así como ayer muy pocos se dedicaban a leer los excesos de palabra escrita e impresa, hoy en día muy pocos logran «tener el paso» con la rapidez y las exigencias de la comunicación virtual en términos no sólo de «darse por enterados que algo pasó» sino de apropiarse de la información generada<sup>59</sup>. Por lo general se han subutilizado las oportunidades de pasantías e intercambios entre socios, confundiéndolos con las visitas de la coordinación y los técnicos del equipo de planta a las afiliadas.

En base a estas experiencias, parecería que la estructura liviana debería estar acompañada por estrategias (y no tan sólo mecanismos y medios) cada vez más eficientes de comunicación que sean realmente útiles para los flujos de intercambio y retroalimentación indispensables dentro de la red. Cada red debería identificar lo que más le conviene, dependiendo de sus propósitos, ámbitos de interacción y tipo de socios, y sustentar adecuadamente esta elección en términos de costos y beneficios. En todo caso, se debería evitar de priorizar un mecanismo único (p.ej. la comunicación electrónica) sólo en aras de ahorrar los costos operativos. La comunicación no es un tema accesorio sino central en estimular la vida de una red.

### 5.3.3. Ajuste de los procesos decisionales

En los años, las redes han ido «institucionalizando» su funcionamiento y por tanto también los procesos de toma de decisión. Las tendencias prevalentes han sido a: i) la realización de reuniones colectivas o asambleas convocadas de manera periódica para las decisiones estratégicas, básicamente en correspondencia con la formulación y evaluación de los planes estratégicos y/o los planes trienales; ii) la conformación de un relativamente pequeño comité directivo o directorio, elegido en asamblea; iii) la delegación a una coordinación o secretaría ejecutiva de las decisiones operativas; y iv) la delegación de las responsabilidades de las actividades en ciertos ámbitos de interacción o temáticas a grupos de trabajo, subcomités u otras instancias similares.

Los resultados muestran un funcionamiento más formal pero aquello no conduce de manera mecánica a procesos más democráticos, abiertos y eficientes. En varios casos, más allá de la tradición de asambleas masivas, las decisiones siguen siendo verticales y personalizadas sustentadas en liderazgos históricos poco inclinados a ceder espacios. En otros casos el modelo de la «red aparato» se muestra demasiado rígido al ceñirse sólo a la representatividad y la categoría de los miembros como criterios habilitadores para los procesos decisionales. En general, las tensiones respecto a éstos últimos parecen estar directamente influidas por la forma de entender la red en términos de espacio de poder (en el pasado, también con matices político partidarios) y de oportunidad de acceso a recursos económicos. Por tanto se trata de una cuestión de actitud y de conceptualización del espacio de enredamiento que no puede ser cambiada «por decreto»

59. Esta afirmación no invalida el hecho que es nuestro convencimiento que un uso masivo del internet no sólo abarata costos sino crea las condiciones para una comunicación fácil e instantánea. El tema es que muchas redes no están preparadas para este «salto».

pero sí puede ser explicitada y discutida cómo factor crítico en la vida de la red.

Frente a las experiencias generadas y habida cuenta de la importancia de un esclarecimiento respecto a los elementos que obstaculizan un funcionamiento más democrático de la red, los factores útiles en la reorientación de los procesos decisionales parecerían ser: i) la comprensión de la red no como aparato de poder concebido tradicionalmente, sino como el espacio anteriormente descrito en términos de innovación, experimentación, aprendizaje y capacidad de propuesta; ii) la distribución de diferentes tipos de responsabilidades en varios niveles de la red, priorizando particularmente aquellos donde las afiliadas pueden aportar más (grupos de trabajo, grupos temáticos, comités locales y otros); iii) el empleo de modalidades absolutamente transparentes y consensuadas de asignación de recursos e incentivos; y iv) la separación entre los órganos que toman decisiones estratégicas de los que toman decisiones sobre el uso de los fondos de la red. Cabe señalar que algunos de estos puntos ya están siendo practicados por varias redes.

#### 5.3.4. *Descentralización como capital social territorial*

Se ha constatado que en los procesos de descentralización de las redes influyen factores tanto de orden externo como interno. Los principales son: i) las limitaciones del contexto latinoamericano en el que los países, los gobiernos y las instituciones públicas, históricamente han mostrado altos niveles de centralización, factor a tener en cuenta sobre todo si la red quiere actuar a un nivel de incidencia en las políticas públicas; ii) las actitudes centralistas enraizadas «en las cabezas de los ciudadanos», sean éstos directivos y técnicos de ONGs, líderes de orga-

nizaciones sociales, académicos, investigadores o intelectuales. Se puede estar racionalmente a favor de la descentralización pero la forma de actuar contradice a menudo los conceptos; iii) la opinión en base a la cual antes de descentralizar es necesario resolver los problemas de gestión de la red y encarar un proceso de fortalecimiento institucional de las afiliadas, particularmente las del interior; y iv) los costos de la descentralización que encarecerían los presupuestos de las redes. Al respecto los actores han señalado una contradicción en las agencias en la medida en que su interés por la descentralización, como una opción de mayor democratización, participación y eficiencia de la red, no estaría acompañado por suficientes recursos económicos para encarar estos procesos<sup>60</sup>.

A raíz de lo anterior, los avances de la mayoría de las redes en términos de descentralización son poco evidentes y se tiende a asociarlos con la multiplicación de oficinas y/o la institucionalización de focos representativos de la red en el territorio, y hasta con la creación de redes departamentales. Es decir, al fin y al cabo, es una visión estructural la que ha predominado. Sin embargo también se han detectado algunas experiencias prometedoras, las mismas que no constituyen una receta única pero marcan algunas pautas.

En este sentido parecen ser particularmente interesantes las orientaciones tomadas por aquellas redes que han apostado a una descentralización pensada como la consolidación de una red de capital social en el territorio. Lo que prima en este tipo de descentralización es el principio de la comunión de intereses y compromisos alrededor de temáticas bastante especializadas, el desarrollo de capacidades locales, su puesta en circulación y uso. Los involucrados pueden ser varios: técnicos de ONGs, in-

60. En realidad, respecto al último punto también se ha detectado un «cansancio» de las agencias respecto al «discurso» de la descentralización y las escasas propuestas concretas que se han desarrollado en este campo.

investigadores, campesinos y agricultores, líderes locales, funcionarios de instituciones públicas, etc. Puede existir un punto focal que funciona como un facilitador, con un carácter rotativo y, a veces, sin un respaldo institucional puesto que su elección depende de la identificación de la persona o instancia «con la causa común» y el grado de confianza que genera. Este arreglo se hace particularmente interesante cuando no agota su razón de ser sólo a nivel local, sino que también se exploran varios mecanismos (investigación, sistematización, asistencia técnica, foros locales, entre otros) para establecer un nexo entre las iniciativas locales, de carácter más pragmático, y las actividades de denuncia y propuesta de la red, en distintos ámbitos.

Los otros intentos que parecen representar un desafío interesante, y que se han comprobado más en las redes plurinacionales que en las nacionales, son los representados por la descentralización temática y por la descentralización territorial. En el primer caso se constituyen varios grupos que se ocupan de los temas o sub temas de interés de la red, sobre la base de una cierta especialización o de la motivación para la profundización de los mismos. En el segundo, como se señaló anteriormente, se trata de rotar responsabilidades y oportunidades a través de la ubicación de sedes temporales.

Los casos señalados muestran también sus debilidades pero constituyen hoy en día los ejemplos más sustantivos de hacer descentralización en las redes, en la medida en que: i) las dificultades que enfrentan hasta ahora no han limitado la vida de la red, al contrario la potencializaron; ii) se busca una apropiación y un compromiso personal de los afiliados, lo cual tiene consecuencias importantes en función de la participación y los procesos decisionales; iii) son coherentes con la existencia de una estructura liviana; iv) buscan, aunque no lo hayan resuelto del todo, mecanismos de comunicación e intercambio que permitan un contacto no sólo entre el centro y los polos de la red, sino también entre los distintos

polos de manera directa; y v) muestran costos relativamente bajos puesto que son compartidos con los miembros, en la medida en que ellos ponen a disposición preciosos recursos intangibles como conocimientos acumulados, tiempo, compromiso, capacidad institucional instalada, entre otros. Se han dado casos en los que las instancias descentralizadas han empezado a crear sus propias alianzas a nivel local, obteniendo fondos y logrando cofinanciar las actividades de la red.

De hecho - los costos de la descentralización, si bien deberían ser cuidadosamente calculados por las redes y las agencias puesto que no siempre se lo ha hecho, dejando la cuestión en una indefinición permanente, no pueden ser vistos bajo la lógica de la multiplicación de «pequeñas estructuras» sino en función de fortalecer procesos de comunicación, intercambio, desarrollo de ideas y capacidades.

Las enseñanzas identificadas hacen surgir, al contrario, dudas respecto a la viabilidad de las «super redes» o «redes de tercer piso». Si bien en principio éstas plantean tener en cuenta los espacios descentralizados, en realidad buscan un mayor nivel de oportunidades en la centralización. Tanto las experiencias de la década de los noventa como las que se estarían visualizando hoy en día en algunos países, dan la impresión de basarse en elementos «poco exitosos» como: i) el uso del concepto de representatividad para captar y organizar más sistemáticamente una parte de la sociedad civil en la que confluyen básicamente las ONGs; ii) las posturas gremiales y corporativistas orientadas principalmente a la defensa de los intereses de los asociados frente a instancias como el Estado y la cooperación; iii) la enorme dificultad de hacer gestión en espacios tan complejos; y iv) el débil interés de las potenciales afiliadas para embarcarse en otras experiencias de enredamiento, que significarían además ciertos costos institucionales, sin tener una claridad respecto al tipo de VA que éstas contribuirían a generar.

### 5.3.5. Participación calificada, responsable y comprometida

El estudio ha permitido confirmar la existencia de dos fenómenos simultáneos y contradictorios: la débil y discontinua participación activa en las redes, y la multiplicación de los espacios de enredamiento. Desde los miembros, parecería que se tomaran decisiones simplemente en base a la consideración de que «*es mejor estar que no estar. Algo de beneficio siempre se sacará*», mostrando por lo menos confusión si no oportunismo al respecto. No se calculan los costos de hacer parte de un emprendimiento común que requiere de esfuerzos, ni los perjuicios que se causan a los demás al limitar la participación a pocos momentos esencialmente formales. Desde las redes parecería que es mejor mostrar un gran número de socios, aunque sean casi inactivos, como señal de la pertinencia y continuidad de la red. En algunos casos se ha llegado simplemente a aceptar como normal la convivencia entre un grupo minoritario activo y que ejerce liderazgo, y todos los demás.

En base a las experiencias analizadas, los principales factores que parecerían incidir en las posibilidades, no tanto de una mayor participación en términos masivos, pero sí de una participación suficientemente comprometida con la red, como una condición fundamental para su éxito, son:

- a. La definición clara de propósitos, temáticas y ámbitos de interacción de la red es una condición sine qua non para formular, de manera explícita y compartida, los criterios y los mecanismos de participación. Con estos supuestos básicos consensuados y hechos transparentes será entonces posible definir, por lo menos en principio, hasta que punto la red puede convivir, o no, con niveles muy dispares de compromiso, capacidad y actividad por parte de sus miembros; si necesita de liderazgos formados y puede tolerarlos sin que causen problemas al interior de la red; si tan sólo necesita de socios muy especializados en una temática; etc.
- b. La identificación y priorización por parte de las afiliadas, y particularmente las ONGs, de un número limitado de redes en las que participar. La participación de una ONG en decenas de espacios de enredamiento, no es un indicador de su capacidad de articulación sino de una debilidad en la conducción estratégica. Ninguna red puede funcionar, ni desde el punto de vista de los aportes que se esperan ni de su sostenibilidad y pertinencia, con miembros que tienen que dividirse entre las actividades de múltiples redes, no calculando adecuadamente ni los costos/beneficios, ni el uso del tiempo ni el tipo de resultados que se esperan de ellas. Es obvio que, para aquello, habrá que superar ciertas posturas más oportunistas respecto a lo que significa la participación en redes.
- c. La apertura a nuevos miembros no debería obedecer a criterios de representatividad puesto que las redes no son gremios. Por tanto su eventual representatividad no es dada por el número y tipo de afiliados sino por la calidad y pertinencia de los procesos que impulsa y los productos que obtiene. En este marco se podría impulsar la participación de personas naturales, y no tan sólo jurídicas. Varias experiencias han mostrado que las primeras pueden contribuir a reequilibrar el peso excesivo que, tradicionalmente, ha tenido la representación institucional, y ser más propositivos e innovadores en la medida en que son más libres de tomar opciones. También habría que estimular la participación del personal de las instituciones que no suele ser muy activo en red, los más jóvenes, los técnicos de campo, los responsables de las oficinas regionales, entre otros, evitando que sean casi únicamente los directores quienes tienen presencia fija y continuada.

d. La orientación a abrir las redes, hoy en día conformadas mayoritariamente por ONGs. Se podrían captar nuevas energías e ideas a través del ingreso de otras entidades como universidades, centros de investigación, asociaciones de profesionales, centros de formación, grupos de empresarios, y otros. Las enseñanzas que vienen de las experiencias de los actuales espacios mixtos son que éstos pueden funcionar mejor en la medida en que: i) la estructura sea flexible; ii) exista una especialización de la red, ya sea temática o en el ámbito de interacción; iii) se hayan superado las limitaciones de una representación gremial de carácter básicamente reivindicativo o relaciones históricamente ambiguas entre partes; iv) se expliciten claramente desde el comienzo los flujos esperados de contribuciones, desde los miembros y desde la red, así como los recursos con los que se cuenta y las formas para canalizarlos. También influye el ámbito de interacción en el que la red decide intervenir de manera prioritaria. Es posible que se genere una mayor oportunidad que el espacio mixto prospere en redes que trabajan sobre todo el interaprendizaje, la acción propositiva y la incidencia política.

El ingreso de organizaciones de base, a la luz de las experiencias anteriores y las tendencias que se han detectado en el estudio, sería aconsejable sólo en el caso en que las ONGs y estas instancias reflexionen previamente sobre las nuevas condiciones y condicionalidades de su relacionamiento, y sus expectativas al respecto, llegando a acuerdos básicos consensuados. En otras palabras, debería ser superada la «mediación de las ONGs» que se detectó en el estudio y encontrar nuevas formas de interacción que no estén marcadas por los «vicios» del pasado, ni por los actuales resquemores recíprocos. Sin embargo, en el actual contexto latinoamericano, y particularmente en Perú y Bolivia, no parecería que ésta sea la mejor opción.

Quizás existan mayores posibilidades de éxito en el establecimiento de acuerdos específicos de trabajo,

por ejemplo en relación con la generación y gestión del conocimiento local, o en la prestación de algunos servicios que las organizaciones de base podrían requerir a las redes, o en el establecimiento de alianzas versus acciones de incidencia política. Otra opción es la de redes de organizaciones de productores que, en algunos países, se han empezado a desarrollar, pero respecto a las cuales aún no hay suficiente experiencia.

Con lo anterior no se está afirmando que, necesariamente, todas las redes deban abrir su membresía puesto que aquello significaría, para muchas de las redes históricas de ONGs, revolucionar sus supuestos y mecanismos básicos, probablemente generando más tensiones que enriquecimientos a partir de la nueva heterogeneidad. Tampoco aquello puede ser visto como una imposición de las agencias. Es la propia red y sus integrantes quienes deben ponderar en qué medida su razón de ser, su pertinencia y sostenibilidad pueden alimentarse contundentemente de una mayor apertura. La asociación entre descentralización y renovación de la red, parece ofrecer un campo importante de oportunidades en función a crear sinergias multiactorales a nivel local.

e. La diferenciación entre el «núcleo duro» de la red, conformada por sus participantes más activos, y un entorno de «simpatizantes». Lo anterior permitiría diversificar y priorizar aproximaciones, responsabilidades y actividades, manteniendo un número importante de contactos sin desarrollar las mismas expectativas en términos de participación y contribuciones, y su flujo en el tiempo. también ayudaría a reflexionar más, en los casos pertinentes, acerca de la relación entre redes y movimientos sociales. Sin embargo, esta opción plantea interrogantes prácticos en cuanto a temas como el acceso a la comunicación e información, los derechos a elegir, los derechos a concursar, etc.

f. El establecimiento de criterios de selección del perfil necesario de los miembros, de una ma-

nera explícita y transparente. Sin embargo, se debe mostrar una suficiente capacidad de revisión de estos criterios cada cierto tiempo, evitando que se vuelvan una barrera para el cambio. El peligro puede ser que se quieran mantener sólo aquellos integrantes que no cuestionan los enfoques y las prácticas predominantes de la red, haciendo de la misma un espacio sustancialmente conformista.

- g. El establecimiento de criterios de salida asociados a indicadores de desempeño para los integrantes de la red. Como se señaló, si las reglas del juego están claras, no deberían darse excesivas dificultades para prescindir de determinados socios cuando el tipo de participación desarrollado no corresponda a lo consensuado (p.ej. se limite sólo a los eventos formales en los que se tomen decisiones, y un miembro inactivo tenga tanta posibilidad de contar como el activo). La decisión de «salir» no es síntoma de debilidad, como comúnmente se cree, sino de madurez tanto de la red como de los miembros. Ambos contraen responsabilidades en función de obtener ciertas ventajas, por tanto saben que deben responder a los compromisos adquiridos. Lo anterior no está ligado a una visión formal y burocrática de la red, al contrario se trataría de refundar compromisos éticos para con los demás, que limiten el oportunismo de la participación en las redes.

### 5.3.6. Planificación, seguimiento y evaluación: *procesos focalizados al aprendizaje*

En los últimos años, la mayoría de las redes ha formulado planificaciones estratégicas, planes trienales y planes operativos anuales, ha realizado algún tipo de seguimiento y ha sido sometidas a evaluación externa. Si bien este proceso de institucionalización ha sido impulsado por las agencias, particularmente de cara a conocer los VA y los impactos, es cierto también que varias redes han empezado a

otorgar cada vez más importancia a estos instrumentos, complejizándolos y dedicando mucho tiempo a actividades de PSE.

El apoyo de asesorías externas para realizar estas tareas no siempre ha sido acompañado por adecuados procesos participativos, de manera que luego la implementación puede presentar diferencias sustanciales entre planes ambiciosos y el tipo de procesos y productos efectivamente obtenidos. En general, los resultados de todos estos esfuerzos no muestran resultados contundentes en términos de una mejora sustancial en la gestión y desempeño de las redes. A veces se ha causado una cierta burocratización de la red en vez que su mayor agilidad y funcionalidad.

Las experiencias analizadas muestran que los factores que puedan incidir favorablemente en el nivel de gestión parten del supuesto de simplificar radicalmente estos procesos, haciéndolos más participativos y flexibles en el tiempo, y más focalizados a las características de la red. Algunas líneas podrían ser las siguientes:

- a. La formulación participativa de un marco estratégico simple orientado a definir con claridad: i) la pertinencia de la red en un determinado contexto y momento histórico; ii) los propósitos principales de la red y sus ámbitos de interacción prioritarios en función de la generación del VA; iii) las temáticas de especialización de la red; y iv) las líneas de su sostenibilidad financiera, incluyendo no sólo los aportes de las agencias sino también calculando las contribuciones de los socios, en términos tangibles e intangibles, y las eventuales otras fuentes propias de generación de recursos. No se necesita de planes ampulosos y sobredimensionados, sino de referentes fácilmente comprensibles y utilizables por parte de los miembros.
- b. La formulación participativa de planes trienales referenciales que, sobre la base del

- marco estratégico acordado, incluyan: i) las demandas de los afiliados hacia la red, y sus contribuciones concretas en términos de responsabilización y recursos tangibles e intangibles; ii) los principales objetivos; iii) las grandes líneas de actividades; iv) los productos principales; y v) un grupo mínimo de indicadores relevantes de desempeño. Es inútil «cerrar» demasiado el plan. Aquello no significa que cada uno dibuje libremente la ejecución sino que tenga pocos y fundamentales referentes a partir de los cuales es importante dejar un margen a la libertad, creatividad e innovación de los participantes.
- c. Una definición clara con relación a los temas y ámbitos de especialización de la red. A mayor precisión y acotamiento del campo en el que una red se puede, razonablemente, mover, más claridad en sus instrumentos de PSE.
- d. El establecimiento de un fondo de incentivos<sup>61</sup>. Se pueden manejar varias opciones al respecto que, incluso, pueden ser complementarias. Una primera opción es que se defina la concursabilidad de los fondos para la mayor parte de las iniciativas de la red. La segunda es que se disponga de unos recursos de estímulo para premiar el desempeño de los participantes. En ambos casos se impulsaría: i) una comprensión de la red distinta puesto que no es la simple afiliación o presencia que garantiza, automáticamente, el acceso a fondos; ii) el desarrollo de las capacidades de los socios en relación con la presentación de propuestas y la obtención de procesos y productos de calidad que puedan ser premiados; iii) la diferenciación, democratización y transparencia de los espacios y mecanismos de decisión puesto que, como se señaló, los órganos directivos de la red pueden ser distintos a los que tomen decisiones respecto a los fondos; iv) una precisión anual de las actividades de la red bajo los parámetros del marco estratégico y el plan trienal; y v) la posibilidad de establecer indicadores de desempeño o VA tanto para el conjunto de la red como para sus integrantes.
- e. La relación con las agencias basada no en un proyecto o un programa específico sino en la otorgación de fondos, bajo la forma de apoyo presupuestario cuyos principios básicos serían: i) la referencia al marco estratégico y el plan trienal; ii) la orientación y focalización del presupuesto a las grandes líneas o ámbitos de interacción de la red, con énfasis particular en aquellas actividades que se han detectado como claves para la pertinencia y generación de VA en las redes; iii) la explicitación de las contribuciones, tangibles e intangibles de los participantes en la red; iv) una erogación de anticipos de fondos, no establecida anualmente a priori, sino de acuerdo a la cantidad y calidad de iniciativas aprobadas; y v) la reposición del resto de los fondos de acuerdo a los indicadores de desempeño establecidos para el quehacer de la red en el trienio.
- Finalmente habida cuenta de las dificultades que se han encontrado para evaluar las redes, haría falta una mayor discusión al respecto que permita identificar, comparar y analizar los distintos acercamientos que se han empleado hasta ahora. Los autores de este estudio se han basado en un marco conceptual y metodológico que se ha probado en varias circunstancias. Es bajo estos parámetros que se han identificado algunos elementos que, en nuestra opinión, pueden influir en una mejor aproximación

61. Se plantea aquí el fondo de incentivos porque tiene implicaciones en el sistema de PSE y en el tipo de participación de los integrantes de la red, no siendo sólo un instrumento de carácter administrativo, al contrario.



a las redes, posición que, ciertamente, podrá ser debatida. Éstos son:

- a. Superar la tendencia a mirar a las redes como «grandes ONGs», a través de enfoques e instrumentos que permitan tomar en cuenta tres ejes analíticos, es decir: i) pertinencia y sostenibilidad; ii) VA en los distintos ámbitos de interacción; y iii) estructura, participación y gestión. Lo anterior implica focalizarse en el valor agregado, y no en el cumplimiento rígido de los marcos lógicos y los planes. También significa trabajar a fondo una gama pequeña y verificable, cualitativa y cuantitativamente, de indicadores puesto que hasta ahora éstos han mostrado ser relativamente débiles y no siempre relevantes.
- b. Constituir pequeños equipos de evaluación que incluyan tanto a externos como a integrantes de la red, corresponsabilizando la misma en el proceso de evaluación. Esto va a funcionar sólo y si existe una predisposición para aprender de los errores y las limitaciones, buscando alternativas. Por tanto los miembros que participen

en las evaluaciones deberían tener este perfil, y no corresponder a una lógica de representatividad o jerarquía dentro de la red.

- c. Utilizar un conjunto de instrumentos como: la revisión documental, la observación participativa en eventos y actividades de la red, las encuestas dirigidas tanto a los integrantes como a las agencias, las entrevistas con informantes clave, la organización de talleres y otros. Lo anterior implica pocas evaluaciones en profundidad, a ser realizadas durante momentos discontinuos en un arco de tiempo bastante largo.
- d. Enfocar la evaluación, no sólo en la identificación y análisis de los factores críticos sino también de los factores «exitosos», apuntando a una sistematización de su experiencia global que permita generar lecciones aprendidas y focalizar propuestas de ajustes razonables, suficientemente sustentadas y consensuadas. En este sentido se consideraría la evaluación como parte del proceso de aprendizaje de la red y las agencias.

## Bibliografía

### A. Evaluaciones de redes consideradas en el Estudio

Abramovay, R.

1998 Avaliação da Rede PTA. A Rede, Os Nós, As Teias. Documento 2. Departamento de Economia da FEA e PROCAM/USP. Sao Paulo-Brasil.

Ardaya, G.

1997 Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP). Informe de la Misión de Evaluación. S.L., enero-febrero.

Ardaya, G., A. Morales y L.A. Correia de Carvalho

1997 Evaluación de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP). Versión Revisada del Informe Presentado a Discusión del Comité Ejecutivo. S.L, abril.

Artega, A.M. y F. Wils

1996 Oficina de Coordinación Regional en Centroamérica: Una Evaluación Programática. Institute of Social Studies Advisory Service (ISSAS). Santiago-Chile, The Hague-Netherlands, julio.

Barrig, M. y V. Gianotten

2001 Informe de Evaluación Externa. Coordinadora de la Mujer (1999-2001). Trabajo realizado por encargo de HIVOS. CLAVE Consultores. La Paz-Bolivia, octubre

Barrios, A. y J.A. Peres

2002 Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo (PIDHDD). Plan Regional 2000/2002. Informe Final de Evaluación Externa. La Paz-Bolivia, marzo.

Belli, E.

2001 Evaluación de Resultados del Proyecto «Hacia la Construcción de Nuevo Paradigmas». ICCO AR 024031. Informe final. Confederación Latinoamericana y del Caribe de Asociaciones Cristianas de Jóvenes. S.L, febrero.

Engel, P., T. Pinzás y M.R. Balcazar

1997 Informe Final de la Evaluación Externa del Secretariado Rural. ICCO-EZE-LWR. Santiago-Chile, Lima-Perú, La Paz-Bolivia.

Engel P., R. Fugere y C. Ranaboldo

1998 Informe Final del Consorcio Latinoamericano de Agroecología y Desarrollo (CLADES). ICCO-EZE-LWR. Chillán-Santiago, junio.

Engel P., T. Pinzás y C. Ranaboldo

1999 Informe Final de la Evaluación Externa de la Coordinadora Rural. ICCO. Chillán-Chile, Lima-Perú, La Paz-Bolivia.

Ferrari E., T. Pinzás y J.A. Peres

2001 Informe Final de la Evaluación Externa del Secretariado Rural Perú y Bolivia 2001. Plan Trienal 1999-2001. ICCO-EZE-LWR. Lima-Perú, noviembre.

Haverkort B., W. Milligan, M. Glave

1994 Enredando Experiencias. Hacia una Red Agroecológica Andina. Informe de Evaluación de CAME. ETC Foundation. ICCO. Leusden-Holanda, marzo.

Haverkort B. y W. Milligan,

1997 CAME en Camino. Informe de Evaluación Externa. ETC Netherlands. ICCO. S.L., febrero.

Montoya, M. y C. Ranaboldo

1999 Informe de Evaluación de la Red de Acción en Plaguicidas y Susu Alternativas para América Latina (RAPAL) y del Programa Reducción de Plaguicidas en América Latina para una Agricultura Sostenible y una Sociedad Sana. HIVOS. Lima-Perú.

Pino, A.M. y W. Marcelo

1997 Informe de Evaluación. Red de Acción en Alternativas a los Agroquímicos (RAAA). HIVOS. Lima-Perú, noviembre.

Ranaboldo, C. y M. González

1998 Informe Final de la Evaluación Externa del Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional (GLARP). ICCO. La Paz-Bolivia, Bogotá-Colombia, enero.

Rede PTA

1998 Seminário Final da Avaliacao e Encontro Nacional da Rede PTA. Relatório-Sintése (Versao Preliminar). Rio de Janeiro-Brasil, Período da 27 à 30 de outubro.

1999 Encontro Nacional Rede PTA 1999. Relatório. Ouro Preto-Brasil, 29/11-01/12/99

Soberón, L.

2001 Informe de Evaluación Externa del IPROGA Correspondiente al Período del Plan Trienal 1998-2001. ETC Andes. ICCO. Lima-Perú, julio.

Tejada, M. y J. Hendriks

1999 Evaluación Externa del Proyecto «Manejo de Agua de Riego en la Cuenca Chancay-Lambayeque. II Fase (APOMAR). ETC Andes. ICCO. Chichayo-Perú, junio.

Vianna, A.

2002 Informe de la Evaluación del Plan Trienal de ALOP. Brasilia-Brasil, abril.

Zeballos, H., J. Lorini, A. Vega, R. Puente, K. Mihotek

1995 Evaluación de Medio Término del Plan Trienal del PROCAD (1994-1996). GOM Holanda. La Paz-Bolivia, diciembre.

## B. Otros documentos de las redes consideradas en el Estudio

AIPE

1997 *Brechas. Marco Conceptual, Estrategias y Programas de Desarrollo Rural*. La Paz-Bolivia, agosto.

1998 *Diagnóstico Institucional de la Red AIPE*. La Paz-Bolivia.

2001 *Guía Básica. Lobby o Cabildeo y Presión Política. Desarrollo Local Sostenible*. Programa Municipio Productivo y Programa de Mejoramiento del Estado Nutricional. La Paz-Bolivia, julio.

2001 *Presentación Institucional*. La Paz-Bolivia.

2002 *Propuesta de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Políticas Públicas*. NOVIB-CORDAID-CLAVE Consultores. La Paz-Bolivia, marzo.

Alvarado, F.

2000 Red de Agricultura Ecológica. Pasar a una Tercera Etapa para Fortalecer el Movimiento Agroecológico Peruano. Centro IDEAS-RAE. Lima-Perú.

GRUPO CHORLAVÍ-FIDAMERICA

2001, 2002 Intercambios. Boletines Electrónicos.

RAAA

2001, 2002 Boletines Electrónicos de la Red de Acción en Alternativas al Uso de Agroquímicos.

REDES de IPDs

2000 *Todo el Alivio de la Deuda Externa para el Desarrollo Local Sostenible. Propuesta de las Redes de Instituciones Privadas de Desarrollo*. La Paz-Bolivia, junio.

SECRETARIADO RURAL PERÚ-BOLIVIA

1999 Plan Trienal del Secretariado Rural 1999-2001. La Paz-Bolivia, enero.

2002 *Dialogo Nacional Sobre Agricultura Sostenibles y Uso Sostenible de la Tierra en Bolivia*. La Paz-Bolivia.

UNITAS

2002 Código de Etica y Sistema de Información de las ONGs/IPDs. Propuesta de UNITAS a las Redes de ONGs/IPDs. Documento de trabajo de circulación interna. La Paz-Bolivia.

### C. Documentos sobre organizaciones sociales y redes

---

Altieri, M.

1999 Sustainable Agriculture Networking and Extension (SANE). Documento de trabajo. Berkeley-EEUU.

Andersson Brolin, L. y G. Paulsson

1999 *LACWHN. Latin American and Caribbean Women's Health Network. An Assessment Study*. S.L., diciembre.

Bebbington, A, R. Rojas y L. Hinojosa

2002 Contributions of the Dutch Co-Financing Program to Rural Development and Rural Livelihoods in the Highlands of Perú and Bolivia. Boulder-Colorado.

Bernard, Anne K.

1996 *IDRC Networks: An Ethnographic Perspective*. Evaluation Unit. Corporate Affairs & Initiatives Division. Ottawa-Canada.

Betancourt, A.C. y L. Deconinck

1999 Sistematización de la Red Nacional de Comercialización Comunitaria (RENACC). La Comercialización Comunitaria en el Nuevo Contexto. Proyecto de Apoyo al Desarrollo Económico Rural (PADER)-COSUDE. Santa Cruz-Bolivia, octubre.

Casanovas Saenz, R. y O. García Chacón

1999 *Las ONGs Latinoamericanas y los Desafíos del Desarrollo Organizacional*. ICCO-PROACTIVA-IDEPRO. CID Plural. La Paz-Bolivia.

Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo

2001-2003 Experiencias en el Marco del Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas. Chile, Cuba, Honduras y Perú. Documentos de trabajo.

CLAVE Consultores S.r.l.

2002 Seminario Desarrollo Rural en las Zonas Altas de Perú y Bolivia. Informe. Cochabamba-La Paz.

Engel, P.

1993 «*Daring to Share: Networking Among Non-government Organizations*», en Alders, C., B. Harverkort y L. van Veldhuizen, *Linking with Farmers. Networking for Low-External-Input and Sustainable Agriculture*, Intermediate Technology Publications, London-England, pp. 131-150.

Engel, P.

2001 Escalonamiento de Experiencias Agroecológicas Exitosas en América Latina y el Caribe. Marco de Seguimiento. Documento de trabajo. CIID. Chillán-Chile.

- Engel, P. y M. L. Salomon  
1997 *Facilitating Innovation for Development. A RAAKS Resource Box*. KIT-CTA-STOAS. Amsterdam-Netherlands.
- FINRURAL
- 2001 *Cobertura de Servicios Financieros por Municipios Junio 2000. Finanzas Rurales*. FONDESIF-COSUDE/PROFIN-FINRURAL. La Paz-Bolivia.
- 2001 *Microfinanzas. Boletín Financiero No.9*. ASOFIN-CIPAME. La Paz-Bolivia, diciembre.
- 2001 *Memoria Institucional 1993-2000*. La Paz-Bolivia.
- 2002 *Boletines de Coyuntura Microfinanciera*. Año II, No. 1 y 2
- Guijit, I y J. Woodhill, A. Berdegué, I. Visser  
2002 *Learning Through E-Networks and Related M&E Issues*.
- Huber, L.  
1997 *«Etnicidad y Economía»*, Documento de Trabajo 83, Serie Antropología I I. Instituto de Estudios Peruanos (IEP). Lima-Perú.
- Jara, O.  
2000 *El Trabajo en Red: Tejer Complicidades y Fortalezas*. Documento de trabajo.
- Kolmans, Enrique  
1993 *«Networking for Sustainable Agriculture in Peru: Experiences of the Red de Agricultura Ecológica»*, en Alders, C. et al., *Op. Cit.*, pp.51-158
- Machicao, X.  
2001 *Movimientos y Pensamientos. La Intervención de los Feminismos en Espacios Regionales y Globales*. Ponencia presentada al Simposio Feminismos: Retos y Desafíos. PUEG, México DF. Abril.
- 2002 *El Escenario y El Rol de las Redes en América Latina y el Caribe*. Extracto de un Documento de Trabajo para REPEM.
- Manrique, Jorge, Juan A. Palao y Mourik Bueno de Mezquita  
1993 *«Andeans unite: the Birth and Growth of the Andean Council of Ecological Management»*, en Alders, C. et al, *Op. Cit.*; pp. 167-176
- Rocero Garcés, F.  
2000 *Voces y Miradas Sobre la Experiencia CAMAREN*. Quito-Ecuador, febrero.
- Smutylo T.Y S. Koala  
1993 *«Research Networks: Evolution and Evaluation from Donor's Perspective»* en Alders, C., B. Harverkort y L. van Veldhuizen, *Linking with Farmers. Networking for Low-External-Input and Sustainable Agriculture*, Intermediate Technology Publications, London-England, pp. 231-247.

Starkey, P.

1998 *Redes para el Desarrollo*. The International Forum for Rural Transport and Development (IFR-TD). Londres-Inglaterra.

WAW (Webs Women Weave)

2000 *An Assesment Commissioned by SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency) 4 Organisations Networking for Sexual and Reproductive Health and Rights*. Gothenburg-Suecia.

Wils, F. (editor)

1995 *Organizaciones No Gubernamentales y Sus Redes en Bolivia*. Institute of Social Studies Advisory Service. Edición conjunta de GOM (Coordinadora de Organizaciones de Cofinanciamiento: NOVIB/CEBEMO/ICCO/HIVOS) Holanda y CEP (Centro de Estudios y Proyectos). La Paz-Bolivia, octubre.

## ANEXOS





## ANEXO I

## Informantes clave

## BOLIVIA

En Bolivia se entrevistó en total a 13 personas.

Institución	Persona	Cargo	Dirección	Tipo de contacto
1. Secretariado Rural Perú – Bolivia <ul style="list-style-type: none"> <li>Red binacional</li> </ul>	Oscar Aguilar	Coordinador Ejecutivo <ul style="list-style-type: none"> <li>Ex Director de la ONG SEMTA (afiliada a UNITAS/PROCADE y otras redes nacionales y latinoamericanas)</li> <li>Coordinador Nacional del PROCADE</li> <li>Responsable de la coordinación con otras redes como: UNITAS, Plataforma de NOVIB, CLADES</li> </ul>	Calle Salinas 530, La Paz Tel/Fax 00591 / 2/ 241 65 83 Mail: secur@coord.kolla.net www.secur.is.net	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Entrevista (17.6.2002)</li> </ul>
2. Centro de Información y Desarrollo de la Mujer (CIDEM) <ul style="list-style-type: none"> <li>ONGs con participación activa a lo largo de más de 20 años en las principales redes del movimiento feminista y de mujeres de América Latina y el Caribe</li> </ul>	Jimena Machicado	Directora <ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes y/o fundadora de varias redes nacionales: UNITAS, Coordinadora de la Mujer, Plataforma de la Mujer, AMUPEI (Articulación de Mujeres para la Equidad y la Igualdad)</li> <li>Miembro de Directorios de varias redes latinoamericanas de mujeres como: Red de Salud de A. Latina y el Caribe, REPEM, Campaña 28 de Septiembre para la Despenalización del Aborto en A. Latina y el Caribe, CLADEM y otras</li> </ul>	Avenida 6 de agosto 2006 Edf.V Centenario, piso 1, Of. I-B, La Paz Tel. 00591/ 2/ 244 47 94 – 244 47 95 Fax 00591/ 2/ 244 33 65 Mail: cidem@mail.megalink.com Cidem2@mail.megalink.com www.cidem.org.bo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista (17.6.2002)</li> </ul>

Institución	Persona	Cargo	Dirección	Tipo de contacto
<p>3. Centro de Estudios y Proyectos (CEP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa consultora involucrada en estudios y evaluaciones de ONGs, redes y otras instancias bolivianas, incluyendo entidades públicas</li> </ul>	<p>José Antonio Pérez</p>	<p>Director</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex Director de UNITAS</li> <li>• Consultor y evaluador de varias ONGs y redes en Bolivia y en otros países de A. Latina</li> </ul>	<p>Calle Bellavista 683, La Paz Tel. 00591/ 2/ 241 59 49 – 241 65 93 Mail: cep@caoba.entelnet.bo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista (19.6.2002)</li> </ul>
<p>4. Comité de Enlace de Organizaciones de Pequeños Productores</p> <p>Instancia con orientación a la influencia en las políticas públicas para que éstas sean favorables a los pequeños productores. Agrupa a tres grandes sectores de productores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CIOEC (Coordinadora de Integración de Organizaciones Ecnómicas Campesinas)</li> <li>• FENCOMIN (Federación Nacional de Cooperativas Miness)</li> <li>• CSTAB (Confederación Sindical de Trabajadores Artesanos de Bolivia)</li> </ul>	<p>José Enrique Pinelo</p>	<p>Asesor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex Director de UNITAS</li> <li>• Ex Miembro de la Coordinadora Nacional de Redes</li> <li>• Consultor y evaluador de varias ONGs y redes (AIPE) en Bolivia</li> </ul>	<p>C/o CIOEC Calle Murillo 1046, Edf. Vivado, piso 1, La Paz Tel. 00591/ 2/ 236 78 02 Fax 00591/ 2/ 239 27 24 Mail: comitedenlace@entelnet.bo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista (19.6.2002)</li> </ul>

Institución	Persona	Cargo	Dirección	Tipo de contacto
<p>5. Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ONG de investigación e influencia en la opinión pública</li> </ul>	<p>Javier Gómez Enrique Ormachea</p> <p>Mamerto Pérez</p>	<p>Director, Investigador Investigador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ex Director CEDLA, Ex Presidente del Comité Externo de Proyectos del PROCAD/UNITAS, Ex Miembro Externo del Comité de Programa PROCAD/UNITAS</li> </ul> <p>Investigador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ex Director de Yunta (afiliada de PROCAD/UNITAS), Ex Presidente de ANED (red de ONGs de crédito), Ex Miembro del Comité Externo de Proyectos del PROCAD/UNITAS, Ex Miembro Externo del Comité de Programa PROCAD/UNITAS</li> <li>Miembro de la Mesa Técnica de Tierra y Territorio</li> </ul>	<p>Calle Jaime Freyre 2940, La Paz Tel. 00591/ 2/ 241 24 29 Fax 00591/ 2/ 241 46 25 Mail: cedla@caoba.entelnet.bo Wwww.cedla.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión de trabajo (19.6.2002)</li> </ul>
<p>6. Coordinadora de la Mujer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Red de ONGs que se ocupa de asuntos de género con algunas temáticas de especialización</li> </ul>	<p>Diana Urioste</p>	<p>Secretaria Ejecutiva</p>	<p>Calle 20 de octubre 2151, Edf. La Paz, mezzanine 1 y 2, La Paz Tel. 00591/ 2/ 242 39 05 Fax 00591/ 2/ 242 39 41 Mail: coordina.mujer@acelerate.com Wwww.coordinadoramujer.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Entrevista (19.6.2002)</li> </ul>
<p>7. FINRURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de instituciones financieras para el desarrollo rural (no supervisadas por la Superintendencia de Bancos)</li> </ul>	<p>Reynaldo Marconi</p>	<p>Gerente</p>	<p>Av.Arce 2081, Edf. Montevideo, piso 3, La Paz Tel. 00591/ 2/ 244 13 26 Fax 00591/ 2/ 244 35 04 Mail: finrural@caoba.entelnet.bo www.finrural.pvirt.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista (20.6.2002)</li> </ul>

Institución	Persona	Cargo	Dirección	Tipo de contacto
8. VARIAS REDES • SECRETARIADO RURAL • UNITAS • AIPE • CIOEC				<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminario Nacional sobre Condiciones y Posibilidades Productivas del Campesino Andino en el Libre Mercado (25.6.2002)</li> </ul>
9. Asociación Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS)	Hugo Fernández	Director Ejecutivo	Calle Crespo 2256, La Paz Tel. 00591/ 2/ 241 32 13 Fax 00591/ 2/ 242 04 57 Mail: unitas@ceibo.entelnet.bo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Entrevista (1.7.2002)</li> </ul>
10. CLAVE Consultores • Empresa consultora en contacto con varias agencias de cooperación internacional y con ONGs, redes nacionales • Apoyó la realización de varias de las evaluaciones externas de las redes consideradas en el estudio	Patricia Cottle	Gerente • Ex Directora de la ONG Gregoria Apaza • Miembro de varias redes en el pasado • Miembro actual del Directorio de la Coordinadora de la Mujer	Av. Ecuador 2227, La Paz Tel. 00591/ 2/ 241 95 99 Fax 00591/ 2/ 241 71 08 clave@mail.megalink.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista (4.7.2002)</li> </ul>
11. Fundación TIERRA • ONG afiliada a varias redes	Miguel Urioste	Director Ejecutivo • Directivo (o ex directivo) de Secretariado Rural y AIPE • Miembro de la Mesa Técnica de Tierra y Territorio • Miembro de ALOP, Grupo Chorlavi	Calle Hermanos Manchego 2576, La Paz Tel. 00591/ 2/ 243 01 45 Fax 00591/ 2/ 243 22 63 Mail: tierraong@kolla.net	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista (8.7.2002)</li> </ul>
12.	Vera Gianotten	Consultora y evaluadora de varias redes (entre las cuales la Coordinadora de la Mujer)	C. Enrique Finot 2348, Edif. Bel Jardin 101, La Paz Tel. 00591/ 2/ 241 27 14 Mail: gianot@caoba.entelnet.bo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista (8.7.2002)</li> </ul>

## PERÚ

En Perú se entrevistó a un total de 9 personas.

Institución	Persona	Cargo	Dirección	Tipo de contacto
1. Centro Flora Tristán	Blanca Fernández	Directora	Parque Hernán Velarde 42 Lima I	Encuesta, entrevista
2.	Maruja Barrig	Consultora independiente		Entrevista
3. NEXOS <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad de servicio a agencias de cooperación (CORDAID) en Perú</li> </ul>	Elsa Zuloaga	Directora ejecutiva; anteriormente jefa del áreas de evaluación y seguimiento de proyectos de DESCO	Av Las Camelias 790 Lima 27	Entrevista
4. VOLUNTAS <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa de consultoría en proyectos de desarrollo en Centro América</li> </ul>	Beatriz Barraza	Directora; consultora de HIVOS	1° Calle Pre. y 63 Av Ntre. Condominio San José de la Montaña, Apto 3b -S.S.	Entrevista
5. Rumbos SA <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa de consultoría peruana</li> </ul>	Alfredo Stecher	Consultor; fundador y exdirector de Centro Ideas; fundador de director de varias redes de ONGs	Av. Larco 101, Lima 18	Entrevista
6. Propuesta Ciudadana <ul style="list-style-type: none"> <li>Consortio de ONGs para el fortalecimiento de la sociedad civil</li> </ul>	Javier Azpur	Coordinador ejecutivo; anteriormente director de Arariwa	Rafael León de la Fuente 110, Lima 17	Entrevista
7. Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa - COPEME	Jack Burga	Gerente General	León Velarde 83 I, Lima 14	Entrevista
8. Coordinadora Nacional de Derechos Humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>Red peruana de instituciones de defensa y promoción de los derechos humanos</li> </ul>	Francisco Soberón	Secretario ejecutivo; anteriormente director ejecutivo de APRODEH	Túpac Amaru 2467; Lima 14	Entrevista
9. Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer - CLADEM	Mónica de las Casas	Responsable de fortalecimiento institucional	Estados Unidos 735, Lima 11	Entrevista

## ANEXO 2

### Encuestas

## BOLETA

#### Datos básicos

1. Nombre de la red

---

2. País

---

3. Año de constitución de la red

---

4. Es una red:

Nacional

Plurinacional

5. Propósito para el cual se constituyó la red (marque todas la opciones que correspondan)

Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.

Prestación de servicios a los miembros

Ejecución de proyectos

Acción propositiva

Fortalecimiento institucional

Otros (especificar)

---

---

**6. Tipo de membresía (marque todas la opciones que correspondan)**

- ONGs
- Organizaciones gremiales o de base
- Universidades
- Asociaciones profesionales
- Instituciones públicas
- Otros (especificar)

**7. ¿Se ha modificado en el tiempo el número de miembros de la red?**

- Sí  No
- 7.1 Ha aumentado
- Bastante  Poco
- 7.2 Ha disminuido
- Bastante  Poco

**8. Estructura de la red**

Marque cuál es la alternativa que corresponde a la estructura de la red:

- Consejo directivo y secretaría ejecutiva
- Consejo directivo e instancias ejecutivas o coordinadoras descentralizadas
- Solamente una coordinación central ejecutiva
- Solamente una coordinación central facilitadora
- Otra (especificar)
- 
-



**9. Gestión de la red.**

¿La gestión de la red está a cargo de profesionales a tiempo completo?

Sí

No

9.1. ¿Cuántas personas integran el equipo de gestión?

9.2. ¿Cuál es su perfil profesional?

9.3. ¿A cargo de quién está?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10. ¿La red tiene una oficina o sede propia o está albergada por alguno de los miembros?

Sede propia

Albergado por miembros

11. ¿Cómo define/programa la red sus actividades para cada etapa de trabajo?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. ¿Tiene la red un plan estratégico en vigencia?

Sí

No

13. ¿Se hace seguimiento al grado y tipo de cumplimiento de las actividades de la red?

Sí

No

13.1. ¿De qué forma?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13.2. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14. ¿La red es sometida periódicamente a evaluaciones externas?

Sí

No

15. ¿Cómo seguimiento a la puesta en práctica de las recomendaciones de las evaluaciones externas?

---



---



---

16. ¿Cómo se comunican con los miembros de la red?

---



---



---

17. ¿Tiene la red una página web?

Sí

No

17.1. La usan:

- A menudo  
 De vez en cuando  
 Casi nunca

17.2. ¿Cuál es el nombre de la página web? (poner la dirección o ruta)

---



---

17.3. ¿Por qué?

---



---



---



---



---



---

### Participación de los miembros de la red

18. ¿Cuáles son los canales/medios de participación de los miembros en la gestión y las actividades que desarrolla la red? (enumere y explique brevemente).

---



---

19. A su juicio, la participación de los miembros en las decisiones, la gestión y las actividades de la red es:

Muy intensa

Intensa

Adecuada

Deficiente

20. ¿Qué es lo explicaría estos grados de participación?

20.1 En las decisiones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20.2 En la gestión: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20.3 En las actividades: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Financiamiento de la red y sus actividades**

21. Marque las opciones que corresponda

- Donación de agencias de cooperación
- Donación de agencia de cooperación para funcionamiento y aporte de los miembros a las actividades (en efectivo y/o en especie)
- Financiamiento de organismos estatales
- Otros (especificar)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. ¿Constituye el financiamiento del que se dispone una limitante a las actividades de la red?

- Si  No

22.1 ¿En qué forma?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Ha disminuido el financiamiento con que se cuenta respecto a periodos anteriores?

- Si  No

23.1 ¿Por qué razón?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
23.2 ¿Qué iniciativas ha desarrollado la red para superar este problema?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Valor agregado de la red

24. Las redes se constituyen para lograr resultados que sus integrantes difícilmente pueden obtener individualmente. Esto, y su impacto sobre el mejoramiento de las actividades que realizan los miembros, suele denominarse «valor agregado».

A su juicio, ¿Qué aspectos, actividades, productos o elementos pueden enumerarse para demostrar el valor agregado de la red? (utilice más hojas si es necesario)

---

---

---

---

25. ¿Podría mejorarse este valor agregado?

Sí

No

25.1. ¿ En qué forma?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

25.2 ¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

26. ¿Podría reducirse la relación entre el costo del funcionamiento de la red y el valor agregado?

Sí

No

26.1. ¿ En qué forma?

---

---

---

---

---

---

26.2 ¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

**Relaciones con otras redes**

27. ¿Tiene esta red relaciones con otras redes?

Si

No

27.1. ¿Cuáles redes? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

27.2. ¿Qué tipo de relaciones son?

Intercambio de información

Coordinación para acciones

Coordinación para lobby

Otros (especifique)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27.3. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

28. A su juicio, los resultados de estas relaciones son:

Muy positivos

Positivos

Pueden mejorar

No significativos

Procesamiento de las encuestas  
Cuadros resúmenes

I. Identificación

RED	NOMBRE COMPLETO	PAIS	AÑO DE CONSTITUCION	ES UNA RED	PROPÓSITO DE LA RED
AIPE	Asociación de Instituciones de Promoción y Educación «AIPE»	Bolivia	1985	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
ALOP	Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP)	Es una asociación regional con sede legal en Costa Rica (San José)	1979	Plurinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Aportar a las discusiones y propuestas de desarrollo regional. (detalle)</li> </ul>
CLACJ	ALIANZA MUNDIAL DE ACJs / YMCA	GINEBRA, SUIZA	06 DE JUNIO DE 1844	Plurinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> </ul>
COINCIDE	Coordinación Intercentros de Investigación, Desarrollo y Educación – COINCIDE	Perú	1989	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
CONFRAS	Comité de Incidencia para el Desarrollo Rural (CIDAR)	El Salvador	1988	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>

RED	NOMBRE COMPLETO	PAIS	AÑO DE CONSTITUCION	ES UNA RED	PROPÓSITO DE LA RED
COORDINADORA DE LA MUJER	<b>COORDINADORA DE LA MUJER</b>	Bolivia	1984	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Incidencia y presión política</li> </ul>
COORDINADORA RURAL	<b>Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias del Perú</b>	Perú	1992	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
COPEME	<b>CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCION A LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA – COPEME</b>	Perú	1990	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
GLARP	<b>GRUPO LATINOAMERICANO PARA LA PARTICIPACIÓN, LA INTEGRACIÓN Y LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, - GLARP-IIPD.</b>	Cubre 17 países de América Latina; la Oficina Central tiene sede en Bogotá, Colombia	1967	Plurinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
IMAR	<b>Instituto de apoyo al manejo del agua de riego – IMAR Costa Norte.</b>	Perú	1991	Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
IPOGA	<b>Instituto de Promoción para la Gestión del Agua</b>	Perú	1993	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Incidencia y presión política</li> </ul>

RED	NOMBRE COMPLETO	PAIS	AÑO DE CONSTITUCION	ES UNA RED	PROPÓSITO DE LA RED
PRODAR	PRODAR (Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe).	Perú, Guatemala, Argentina, Ecuador, Bolivia, México, El Salvador, Panamá, Colombia, Chile, Nicaragua, Uruguay, Venezuela y Costa Rica. (detalle)	1989	Plurinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
RAAA	Red de Acción en Alternativas al uso de Agroquímicos	Perú	1991	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>
RAE	Red de Agricultura Ecológica del Perú RAE-Perú	Perú	1989	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>
SECRETARÍA-RURAL	Secretariado Rural Perú - Bolivia	Perú y Bolivia	1992	Plurinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>
UNITAS	Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social, UNITAS	Bolivia	1976	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir un mecanismo de defensa frente a la amenaza que significaba la dictadura de Banzer</li> <li>• Acción conjunta hacia fuera por la vigencia de los derechos humanos, la recuperación de la democracia, el apoyo eficaz a los movimientos populares</li> <li>• No duplicar esfuerzos, colaborar en la preparación del personal, elaborar y publicar materiales conjuntamente, compartir criterios.</li> <li>• Elaborar e implementar proyectos conjuntos.</li> </ul>



## 2. ¿Cuándo se creó la red?

	# casos	Redes
Antes de los 80'	4	UNITAS, ALOP, CLACJ, GLARP
Durante los 80'	6	COORDINADORA DE LA MUJER, COINCIDE, CONFRAS, AIPE, PRODAR, RAE
Durante los 90'	6	IPROGA, SECRETARIADO RURAL, RAAA, COPEME, COORDINADORA RURAL, IMAR
Total	16	

## 3. Propósito de la Red

Propósito	# casos
Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.	15
Prestación de servicios a los miembros	12
Ejecución de proyectos	12
Acción propositiva	13
Fortalecimiento institucional	10
Incidencia y presión política	4
Otros	2

## 4. Tipo de membresía

ONGs	Org. gremiales o de base	Universidades	Asociaciones profesionales	Instituciones públicas	Plataformas regionales	Agencias de Cooperación	Investigadores estudiantes/ personas naturales	Organizaciones de empresarios
UNITAS	RAAA	RAAA	IPROGA	RAAA	IPROGA	SEC. RURAL	RAAA	PRODAR
IPROGA	COORD. RURAL	PRODAR	IMAR	PRODAR				
SEC. RURAL	PRODAR	IMAR	GLARP	IMAR				
RAAA	CONFRAS	RAE		GLARP				
COORD. MUJER	IMAR	GLARP						
COINCIDE	GLARP							
COPEME								
AIPE								
COORD. RURAL								
PRODAR								
ALOP								
CLACJ								
CONFRAS								
IMAR								
RAE								
GLARP								
<b>16</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### 5. Se ha modificado en el tiempo el número de miembros de la red?

Se ha modificado	No se ha modificado
GLARP	IMAR
RAE	CONFRAS
CLACJ	RAAA
ALOP	
COORD. RURAL	
COPEME	
COORD... MUJER	
IPROGA	
13	3

De las que han modificado el número de miembros

	Red	# casos
Ha aumentado bastante	GLARP, CLACJ, ALOP, PRODAR, COPEME, COORD. MUJER, SEC RURAL, UNITAS	8
Ha aumentado poco	COORD. RURAL, AIPE, COINCIDE, IPROGA	4
Ha disminuido bastante		0
Ha disminuido poco	RAE	1

### 6. Estructura de la red

- Consejo directivo y secretaría ejecutiva
- Consejo directivo e instancias ejecutivas o coordinadoras descentralizadas
- Solamente una coordinación central ejecutiva
- Solamente una coordinación central facilitadora

Red	Estructura de la red			
	i	ii	iii	iv
AIPE*		X		
CLACJ	X			
CONFRAS			X	
COORD RURAL		X		
GLARP		X		
IPROGA	X			
RAAA		X		
SEC RURAL	X			
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

## 7. Gestión De la Red

Red	# Prof. a tiempo completo	Sede Propia		Plan estratégico		Programación de plan operativo		Seguimiento a actividades		Evaluaciones externas	
		si	no	si	no	si	no	si	no	si	no
AIPE	15	X		X		NO P.		X		X	
ALOP	5	X		X		X		X		X	
CLACJ	NO P.	X		X		NO P.		X		X	
COINCIDE	6	X		X		X		X		X	
CONFRAS	0		X		X	X		X			X
COORD MUJER (Bolivia)	12	X		X		X		X		X	
COORD RURAL	3	X		X		X		X		X	
COPEME	13	X		X		X		X		X	
GLARP	8	X		X		X		X			X
IMAR	5	X		X		X		X		X	
IPROGA	3	X		X		X		X		X	
PRODAR	3		X	X		X		X			X
RAAA	3	X		X		X		X		X	
RAE	0		X	X			X		X		X
SEC RURAL	3	X		X		X		X		X	
UNITAS (Bolivia)	9	X		X		X		X		X	
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>4</b>

## 8. Comunicación / difusión

Red	Boletines		Revistas		pagina web		Otras publicaciones		Encuentros periódicos	
					Si	No				
AIPE					X					
ALOP	X				X				X	
CLACJ					X				X	
COINCIDE	X					X				
CONFRAS						X	X		X	
COORD MUJER (Bolivia)	X				X				X	
COORD RURAL	X				X					
COPEME					X					
GLARP	X					X				
IMAR	X		X			X	X			
IPROGA			X		X				X	
PRODAR					X					
RAAA	X				X				X	
RAE						X			X	
SEC RURAL						X				
UNITAS (Bolivia)						X			X	
<b>Total</b>	<b>7</b>		<b>2</b>		<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>		<b>8</b>	

## 9. Canales de participación

Red	Asambleas	Talleres, cursos, seminarios	Foros, conf. electrónicas	Otros	Calidad de participación
AIPE				Elaboración de programas conjuntos	Intensa
ALOP	X			Grupos de trabajo subregionales, concursos de proyectos a nivel de la red	Intensa
CLACJ	X		X	Consejo mundial, foros regionales	Adecuada
COINCIDE	X	X		Reuniones de consejo directivo	Intensa
CONFRAS		X	X	Intercambios	Muy intensa
COORD MUJER (Bolivia)	X	X			Adecuada
COORD RURAL	X				
COPEME	X			Las filiales realizan actividades	Intensa
GLARP			X	Actividades técnicas, investigaciones	Adecuada
IMAR	X	X		Comites ejecutivos temporales, proyectos conjuntos	Adecuada
IPROGA		X	X	Visitas, eventos, actividades conjuntas	Adecuada
PRODAR	X		X	Consultorías, intercambio de información	Adecuada
RAAA	X	X	X	Campañas, investigaciones	Adecuada
RAE	X			Eventos	Adecuada
SEC RURAL				Grupos de trabajo por temas	Adecuada
UNITAS (Bolivia)	X			Por programas	Intensa

Red	Participación		
	En las decisiones	En la gestión	En las actividades
AIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>El directorio define las estrategias y la dirección ejecutiva las implementa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A cargo de la Dirección Ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es tarea de dirección ejecutiva: fortalecimiento, capacitación y desarrollo conceptual</li> </ul>
ALOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las toman las asambleas generales. - Las asambleas subregionales deciden y priorizan en su espacio a partir del plan trienal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La responsabilidad central es de la secretaría ejecutiva. Los programas y grupos de trabajo son una forma de descentralizar el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participación es muy intensa pero desigual dada la heterogeneidad de la asociación</li> </ul>
CLACJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de asambleas con procesos de elección de autoridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A cargo de voluntarios y de personal pagado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante proyectos dirigidos a las comunidades con intercambio de experiencias entre países y regiones</li> </ul>
COINCIDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>El carácter de consorcio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El funcionamiento de los Comités directivos de los programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Están ubicados en la misma cuenca, por lo que trabajan en zonas comunes</li> </ul>

Red	Participación		
	En las decisiones	En la gestión	En las actividades
CONFRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un permanente debate sobre los problemas nacionales e internacionales del agro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los asociados se involucran en los debates y decisiones a tomar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa intensivo de formación de dirigentes</li> <li>Participación en eventos regionales</li> </ul>
COORD MUJER (Bolivia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros sienten que sus aportes son tomados en cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se les convoca con mucha regularidad pero hay un compromiso asumido por cada miembro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsan la participación la necesidad de sentirse parte de algo más general y el acceso a la información.</li> </ul>
COORD RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Consejo directivo nacional es quien toma las decisiones a pesar de existir tensiones con la parte ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La parte regional reclama la gestión de los recursos de la Coordinadora a pesar de que según el reglamento esto no es así.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollan en las Mesas de Trabajo Conjunto con la participación de asociados y no asociados</li> </ul>
COPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instancias en varios niveles y descentralizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los asociados conducen el consorcio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los asociados programan actividades y vigilan ejecución de presupuestos</li> </ul>
GLARP	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gran número de miembros y la dispersión de la red es compensada con la representación delegada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antes los miembros actuaban como «receptores».</li> <li>En los últimos años se ha venido buscando una estructura más horizontal, aún no se logra de manera total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el área en la que los miembros han tenido mayor nivel de participación, llegándose a un 80%</li> </ul>
IMAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés por participar en ejecución de actividades para beneficiarse de las mismas y conducir las hacia los objetivos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos están informados del tema del instituto.</li> <li>Se evita la duplicidad de acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los socios quieren ser reconocidos localmente en los temas</li> </ul>
IPROGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés por líneas de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de tiempo de los asociados por actividades remuneradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los asociados deben gastar en transporte, esto limita la participación</li> </ul>
PRODAR		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las acciones derivadas de la articulación con la red son vistas como «sobrecarga» de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionan adecuadamente cuando contratos de por medio o cuando se percibe que puede haber remuneración</li> </ul>
RAAA			<ul style="list-style-type: none"> <li>No todos los socios tienen los mismos objetivos</li> </ul>
RAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>En las asambleas se debate y se acuerdan lineamientos generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realiza con pocos recursos externos y muchos recursos de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son realizadas con acuerdo pleno de los socios</li> </ul>
SEC RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se da a nivel de Asamblea y Comité Directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En grupos de trabajo, se observó falta de profesionalismo, de dedicación y poca concreción en temas conceptuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difícil compatibilizar tiempos para trabajo en la institución y en la red.</li> <li>Demoras en comunicación</li> <li>Falta de acumulación de trabajo, no se usan experiencias previas.</li> </ul>
UNITAS (Bolivia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>se dan a nivel de Directorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección ejecutiva decide la gestión.</li> <li>Las instituciones asociadas son responsables de los proyectos que coordina la red</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de los proyectos las llevan a cabo las instituciones asociadas</li> <li>La Dirección Ejecutiva implementa actividades complementarias</li> </ul>

## 10. Filtro: Redes que tienen participación intensa/muy intensa

RED	Propósito de la red	Periodo de creación	Tipo de membresía	Mod. # miembros	Comunicación/difusión	financiamiento
AIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	Durante los 80'	ONG	Si, ha aumentado poco	Página web	Donación
ALOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	Antes de los 80'	ONG	Si, ha aumentado bastante	Boletines, página web, encuentros periódicos	Donación + aportes
COINCIDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	Durante los 80'	ONG	Si, ha aumentado poco	Boletines	Donación + aportes
CONFRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>	Durante los 90'	ONG, Org. Gremial o de base	No	Otras publicaciones, encuentros periódicos	Donación + aportes
COPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	Durante los 90'	ONG	Si, ha aumentado bastante	Página web	Donación + aportes
UNITAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir un mecanismo de defensa frente a la dictadura</li> <li>• Acción conjunta hacia fuera por la vigencia de los derechos humanos, la recuperación de la democracia, el apoyo eficaz a los movimientos populares</li> <li>• No duplicar esfuerzos, colaborar en la preparación del personal, elaborar y publicar materiales conjuntamente, compartir criterios.</li> <li>• Elaborar e implementar proyectos conjuntos.</li> </ul>	Antes de los 80'	ONG	Si, ha aumentado bastante	Encuentros periódicos	Donación + aportes

## 11. Tipo de valor agregado en redes de participación intensa / muy intensa

RED	Tipo de valor agregado
AIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de experiencias en temas comunes</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> </ul>
ALOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Representatividad en espacios regionales (nacional/internacional)</li> </ul>
COINCIDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas.</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> </ul>
CONFRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> </ul>
COPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas.</li> <li>• Sistematización de experiencias en temas comunes</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> </ul>
UNITAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Espacios de discusión y reflexión</li> <li>• Participación en el fortalecimiento de instituciones</li> </ul>

## 12. Financiamiento

Red	Donación	Donación + aportes	Estado	Otros	El financiamiento es una limitante	El financiamiento ha disminuido
AIPE	X				X	
ALOP		X			X	
CLACJ	X					X
COINCIDE		X			X	X
CONFRAS	X	X			X	
COORD MUJER (Bolivia)		X			X	X
COORD RURAL		X			X	X
COPEME		X		Venta de servicios	X	
GLARP		X		contratos/convenios para prestación	X	
IMAR		X	X			X
IPROGA		X		Alianzas con otras organizaciones	X	X
PRODAR	X				X	
RAAA		X				
RAE		X			X	X
SEC RURAL	X					X
UNITAS (Bolivia)		X			X	X
Total	5	12	1		12	9

## 13. Valor agregado de la red

RED	PROPÓSITO DE LA RED	VALOR AGREGADO DE LA RED (8 categorías)
AIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de experiencias en temas comunes</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> </ul>
ALOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Aportar a las discusiones y propuestas de desarrollo regional. (detalle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Representatividad en espacios regionales (nacional/internacional)</li> </ul>
CLACJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> </ul>
COINCIDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> </ul>
CONFRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> </ul>



RED	PROPÓSITO DE LA RED	VALOR AGREGADO DE LA RED (8 categorías)
COORDINADORA DE LA MUJER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Incidencia y presión política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Representatividad en espacios regionales (nacional/internacional)</li> </ul>
COORDINADORA RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de experiencias en temas comunes</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Representatividad en espacios regionales (nacional/internacional)</li> </ul>
COPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas</li> <li>• Sistematización de experiencias en temas comunes</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> <li>• Participación en el fortalecimiento de instituciones</li> </ul>
GLARP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Representatividad en espacios regionales (nacional/internacional)</li> </ul>
IMAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de experiencias en temas comunes</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> <li>• Participación en el fortalecimiento de instituciones</li> </ul>

RED	PROPÓSITO DE LA RED	VALOR AGREGADO DE LA RED (8 categorías)
IPROGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Incidencia y presión política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Representatividad en espacios regionales (nacional/internacional)</li> </ul>
PRODAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas</li> <li>• Generación de propuestas conjuntas que tengan mayor alcance</li> <li>• Espacios de discusión y reflexión</li> </ul>
RAAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NO RESPONDIERON</li> </ul>
RAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Prestación de servicios a los miembros</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información relativa a temas de la red que se pone a disposición de más personas</li> <li>• Sistematización de experiencias en temas comunes</li> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Participación en el fortalecimiento de instituciones</li> </ul>
SECRETARIADO RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje: sistematización e intercambio de experiencias, foros y conferencias, pasantías, etc.</li> <li>• Acción propositiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Espacios de discusión y reflexión</li> </ul>
UNITAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir un mecanismo de defensa frente a la amenaza que significaba la dictadura de Banzer</li> <li>• Acción conjunta hacia fuera por la vigencia de los derechos humanos, la recuperación de la democracia, el apoyo eficaz a los movimientos populares</li> <li>• No duplicar esfuerzos, colaborar en la preparación del personal, elaborar y publicar materiales conjuntamente, compartir criterios.</li> <li>• Elaborar e implementar proyectos conjuntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias para evitar duplicidad de esfuerzos</li> <li>• Generación de propuestas que incidan en políticas de estado</li> <li>• Espacios de discusión y reflexión</li> <li>• Participación en el fortalecimiento de instituciones</li> </ul>

## 14. ¿Puede mejorarse este valor agregado?

RED		
	Si	No
AIPE	X	
ALOP	X	
CLACJ	X	
COINCIDE	X	
CONFRAS		X
COORDINADORA DE LA MUJER	X	
COORDINADORA RURAL	X	
COPEME	X	
IMAR	X	
IPROGA	X	
PRODAR	X	
RAAA		
RAE	X	
SECRETARIADO RURAL	X	
GLARP	X	
UNITAS	X	
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>1</b>

## 15. ¿Podría reducirse la relación entre el costo del funcionamiento de la red y el valor agregado?

RED		
	Si	No
AIPE		X
ALOP	X	
CLACJ	X	
COINCIDE		X
CONFRAS		X
COORDINADORA DE LA MUJER	X	
COORDINADORA RURAL	X	
COPEME	X	
IMAR	n.c.	
IPROGA		X
PRODAR		X
RAAA	n.c.	
RAE		X
SECRETARIADO RURAL		X
GLARP	X	
UNITAS	X	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

## 16. ¿Tiene esta red relaciones con otras redes?

RED		
	Si	No
AIPE	X	
ALOP	X	
CLACJ	X	
COINCIDE	X	
CONFRAS		X
COORDINADORA DE LA MUJER	X	
COORDINADORA RURAL	X	
COPEME	X	
IMAR	X	
IPROGA	X	
PRODAR	X	
RAAA	N.C.	
RAE	X	
SECRETARIADO RURAL	X	
GLARP	X	
UNITAS	X	
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>1</b>

## 17. A su juicio, los resultados de estas relaciones son

RED	Resultado de las relaciones interinstitucionales			
	Muy positivos	Positivos	Pueden mejorar	No Significativos
AIPE		X		
ALOP	X			
CLACJ	X			
COINCIDE			X	
CONFRAS			X	
COORDINADORA DE LA MUJER				
COORDINADORA RURAL			X	
COPEME	X			
IMAR		X		
IPROGA		X		
PRODAR			X	
RAAA	NO CONT.			
RAE			X	
SECRETARIADO RURAL		X		
GLARP		X		
UNITAS		X		

## ANEXO 3

## Redes consideradas en el estudio

En este anexo se presenta un cuadro sintético de las redes que fueron consideradas en el estudio señalando: i) el ámbito geográfico de referencia (a nivel nacional y plurinacional); ii) la temática principal que abordan; y iii) las líneas de acción (o ámbitos de interaprendizaje).

La información se obtuvo de las encuestas, las entrevistas y la revisión documental. Se ha tratado de insertar, allí donde fue posible, el conjunto de temas y líneas que estas redes trató históricamente, y no tan sólo lo que las caracteriza hoy en día.

ÁMBITOS GEOGRÁFICOS	TEMÁTICA PRINCIPAL	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>BOLIVIA</b>		
1. COORDINADORA DE LA MUJER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género en políticas, programas y proyectos</li> <li>• Derechos de la mujer, participación ciudadana y política</li> <li>• Violencia contra la mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Formulación de propuestas</li> <li>• Incidencia política</li> <li>• Comunicación y difusión</li> <li>• Ejecución de proyectos a través de la articulación con otras redes y plataformas</li> </ul>
2. PROCADÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de emergencia</li> <li>• Desarrollo rural</li> <li>• Planificación microregional</li> <li>• Programas regionales por agroecosistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de proyectos: asistencia técnica y capacitación, infraestructura de apoyo a la producción, crédito rural (al final, vía intermediarios financieros)</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
3. UNITAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defensa de la democracia</li> <li>• Defensa de las ONGs</li> <li>• Desarrollo rural (PROCADE)</li> <li>• Poder local a nivel urbano</li> <li>• Fortalecimiento de organizaciones de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia política</li> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Ejecución de proyectos urbanos, rurales y de derechos humanos</li> </ul>

ÁMBITOS GEOGRÁFICOS	TEMÁTICA PRINCIPAL	LINEAS DE ACCIÓN
4. AIPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo rural (vía Programa de Contención de la Migración - PROCOM)</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> <li>• Poder local y municipio productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Interaprendizaje (sistematizaciones, intercambio de experiencias)</li> <li>• Acción propositiva e incidencia política</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
<b>PERÚ</b>		
1. CAME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y manejo ecológico del agua, el suelo y los recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios (capacitación, documentación)</li> <li>• Interaprendizaje</li> </ul>
2. COORDINADORA RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo rural</li> <li>• Planificación y desarrollo local con participación ciudadana</li> <li>• Pequeños negocios rurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> </ul>
3. RAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura ecológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaprendizaje</li> <li>• Servicios de documentación y capacitación</li> </ul>
4. RAAA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción en alternativas al uso de agroquímicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios (capacitación y asistencia técnica)</li> <li>• Apoyo a la investigación</li> <li>• Acción propositiva e incidencia política</li> </ul>
5. IMAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y gestión del agua de riego</li> <li>• Fortalecimiento de las organizaciones de usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Desarrollo institucional</li> </ul>
6. IPROGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y gestión del agua de riego</li> <li>• Fortalecimiento de plataformas regionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de proyectos</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Difusión de tecnologías (riego por aspersión)</li> </ul>
7. RED DE LA MUJER RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades sobre mujer rural, con participación de sus organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios (capacitación, comunicación)</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
8. COPEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso al desarrollo de la pequeña y microempresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios (información de cartera, capacitación)</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Acción propositiva/incidencia</li> </ul>

ÁMBITOS GEOGRÁFICOS	TEMÁTICA PRINCIPAL	LINEAS DE ACCION
9. COORDINADORA NACIONAL DE DDHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red nacional de coordinación y representación de las instituciones privadas dedicadas a la defensa de los derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Ejecución de proyectos</li> </ul>
10. PROPUESTA CIUDADANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red nacional de fortalecimiento de la sociedad civil y desarrollo de la participación ciudadana en la gestión local y la descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia</li> <li>• Desarrollo de capacidades</li> <li>• Comunicación, información</li> </ul>
<b>BRASIL</b> 1. PTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología alternativas para agroecología y agricultura familiar</li> <li>• Desarrollo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización</li> <li>• Formación</li> <li>• Desarrollo de tecnologías</li> <li>• Impulso al debate y propuesta de políticas públicas</li> <li>• Intercambio sobre temas específicos</li> </ul>
<b>CENTRO AMÉRICA</b> 1. OCR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades en organizaciones contrapartes de agencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios y sistematizaciones.</li> <li>• Seminarios, talleres y otros eventos de debate, sensibilización.</li> <li>• Reuniones de coordinación.</li> </ul>
2. CONFRAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al desarrollo de las cooperativas agrarias de El Salvador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios (capacitación)</li> <li>• Acción propositiva e incidencia política</li> <li>• Ejecución de proyectos (rehabilitación post-emergencia)</li> </ul>
3. SIMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de información sobre agricultura sostenible para Centro América</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de información, comunicación y documentación</li> </ul>
<b>PLURINACIONALES</b> 1. CONFED. LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE ASOC. CRISTIANAS DE JOVENES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión de voluntariado en las Asociaciones Cristianas Juveniles (ACJ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios: capacitación, comunicación</li> <li>• Sensibilización</li> </ul>

ÁMBITOS GEOGRÁFICOS	TEMÁTICA PRINCIPAL	LINEAS DE ACCION
2. GLARP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitación profesional de la discapacidad</li> <li>• Inclusión de las personas con discapacidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios (formación y capacitación, información y comunicación, asesoría)</li> <li>• Investigación</li> <li>• Acción propositiva e incidencia política a nivel internacional</li> </ul>
3. SECRETARIADO RURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades para el desarrollo rural sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprendizaje (sistematizaciones, grupos temáticos, conferencias electrónicas)</li> <li>• Acción propositiva (en Bolivia)</li> </ul>
4. ALOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo rural</li> <li>• Cooperación internacional al desarrollo</li> <li>• Financiamiento rural</li> <li>• Desarrollo local</li> <li>• DESC</li> <li>• Género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación</li> <li>• Servicios (información, comunicación, documentación)</li> <li>• Incidencia</li> </ul>
5. CLADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroecología y desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios (capacitación, educación a distancia, información y documentación)</li> <li>• Investigación</li> <li>• Acción propositiva a nivel internacional</li> </ul>
6. RAPAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativas a los plaguicidas y desarrollo sustentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios (información, comunicación, capacitación)</li> <li>• Investigación</li> <li>• Acción propositiva e incidencia política</li> </ul>
7. PRODAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de información, comunicación y apoyo para el desarrollo de la pequeña empresa agroindustrial rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios (información, comunicación)</li> <li>• Fondos concursables</li> </ul>
8. CLADEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de la mujer en América Latina y el Caribe (participación política, salud reproductiva, violencia contra la mujer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia/acción propositiva</li> <li>• Servicios (comunicación, documentación, publicaciones)</li> <li>• Investigación</li> <li>• Fortalecimiento institucional</li> </ul>
<b>TOTAL 26 REDES</b>		