

## **Marco Referencial**

### **“Las identidades de las Redes, Alianzas y Espacios de Concertación de Mujeres en Centroamérica”**

**Oxfam Internacional  
Fundación Acceso**

**Elaborado por:  
Elizabeth Clarke  
Tanya Lockwood**

**Mayo 2008**



## Índice

I. Introducción.....	3
II. El movimiento de mujeres y feminista en Centroamérica .....	8
III. Las redes, las alianzas y los espacios de concertación de mujeres en Centroamérica.....	13
IV. Las redes y las alianzas: aportes para la reflexión .....	17
¿Qué son las redes y las alianzas? y ¿Cuáles son sus características?.....	17
Los beneficios de trabajar en red o alianza.....	27
Su desarrollo y sostenibilidad.....	29
Sus retos y riesgos.....	38
V. Las redes, las alianzas y la cooperación .....	43
VI. Más allá del marco referencial.....	50
VII. Bibliografía consultada.....	51

## **I. Introducción**

### ***Motivación***

Cuando Oxfam nos planteó, en enero del 2008, la posibilidad de apoyar un proceso de investigación participativa sobre redes y espacios de concertación de mujeres en Centroamérica, nos emocionamos mucho porque nuestra organización la componemos mujeres con conciencia feminista y porque nos dedicamos a la investigación y capacitación en temas de fortalecimiento organizativo. Tuvimos por lo tanto, y desde el inicio, una motivación personal y colectiva.

Por otro lado, no podemos negar que para Acceso esta es una valiosa oportunidad para seguir profundizando sobre redes, y desarrollar y/o adaptar nuestras metodologías de fortalecimiento organizacional impulsadas desde nuestros programas de TIC<sup>1</sup> para la Incidencia y Sostenibilidad Organizativa.

Apoyar la generación de conocimientos desde las mismas redes para fortalecerlas como actoras del movimiento feminista y de mujeres en Centroamérica, y a la vez para incidir positivamente en su relación con otros actores como la cooperación solidaria son, para este proceso, los objetivos a mediano plazo.

### ***Sobre este marco referencial***

El presente documento es uno de los productos iniciales de la investigación participativa. Lo hemos denominado marco referencial porque:

- Incorpora referencias de investigaciones que se han realizado sobre: redes y alianzas (en general), desarrollo de capacidades organizacionales y movimientos de mujeres y feministas en Centroamérica.

---

<sup>1</sup> Tecnologías de Información y Comunicación

- Será una referencia importante para las entrevistas grupales e individuales que se llevarán a cabo con las redes, alianzas y espacios de concertación de mujeres<sup>2</sup> en los próximos meses.
- Alimentará el documento de investigación participativa con base a las entrevistas grupales e individuales realizadas.

Este marco referencial contiene 4 apartados que serán importantes insumos para la sistematización del proceso de investigación participativa. El primer apartado incluye elementos de la historia de los movimientos de mujeres y feministas en Centroamérica como importante proceso para las redes y alianzas de mujeres. El segundo apartado reflexiona sobre algunos aspectos de las identidades de las redes y alianzas de mujeres en Centroamérica que hasta el momento hemos podido identificar en las referencias bibliográficas y desde la experiencia de Acceso. El tercer apartado retoma varias investigaciones que aportan al análisis sobre las características de las redes y alianzas, de sus beneficios, de los elementos esenciales para su desarrollo y sostenibilidad, así como de los riesgos y retos que enfrentan. El cuarto apartado aporta reflexiones sobre la relación de la cooperación y las redes, identificando algunos nudos analizados hasta el momento. Y para terminar, exponemos algunos resultados que queremos ver concretados al finalizar el proceso de investigación participativa, y contribuciones específicas que pueden apoyar vacíos de información que se han detectado durante la revisión bibliográfica sobre redes y alianzas de mujeres en Centroamérica.

### ***La revisión bibliográfica***

Para delimitar la búsqueda de información para construir este marco referencial, seleccionamos 4 temas:

---

<sup>2</sup> Red de Mujeres Contra la Violencia y la Asociación de Hombres Contra la Violencia en Nicaragua; la Mesa Permanente de Mujeres Rurales, Concertación Feminista Prudencia Ayala y la Alianza de Salud Sexual y Reproductiva en El Salvador; el Sector de Mujeres, Red de la No Violencia y la Alianza de Mujeres Rurales en Guatemala. En cuanto a redes regionales, participarán: la Red Centroamericana de Mujeres en Solidaridad con las Trabajadoras de la Maquila, la Red Regional Feminista contra la Violencia y el Fondo Centroamericano de Mujeres.

- Aspectos específicos sobre redes: definiciones que se están manejando, tipologías, retos en cuanto a fortalecimiento de capacidades organizacionales, y diferencias entre redes y organizaciones.
- Reflexiones de organizaciones y redes de mujeres sobre aspectos organizativos (internos y externos)
- Historia sobre el nacimiento de movimientos de mujeres y feministas en Centroamérica, y específicamente los principios que mueven a las mujeres a organizarse.
- Reflexiones sobre financiamiento a redes y organizaciones, enfoques y metodologías implementadas por la cooperación internacional.

Para recabar la información necesaria para construir este marco referencial, realizamos búsquedas delimitadas en Internet, contamos con documentos aportados por Oxfam, hicimos consultas a la Corriente Feminista, revisamos la biblioteca virtual del programa de Mujeres del Instituto Interamericano de Derechos Humanos, visitamos a FLACSO Guatemala, recibimos sistematizaciones de las contrapartes de este proceso.

Algunas características importantes de esta búsqueda bibliográfica son:

– Los documentos disponibles en Internet son difíciles de encontrar, por cuatro razones: 1. Se encuentran dispersos en distintos sitios, 2. Las palabras clave como redes aparecen en documentos mayoritariamente referidos a redes informáticas, 3. Existe pocos documentos electrónicos colocados en Internet y en su mayoría son en idioma inglés y, 4. Algunos documentos o publicaciones tienen un costo para acceder a ellas.

– Las investigaciones referidas específicamente a tipologías de redes son en su mayoría productos de institutos de investigación para el desarrollo del norte. Sin embargo, a pesar de esto, el conocimiento generado tiene como base las redes del sur, específicamente de Latinoamérica, África y Asia, y con redes de diversos sectores: Mujeres, Ambientales, VIH/SIDA, Salud Sexual y Reproductiva, entre otros. A raíz de la característica de la información obtenida, el esfuerzo de traducción del inglés al español fue considerable.

- Con respecto a redes y alianzas, se obtuvieron dos valiosos documentos elaborados por el Observatorio de Movimientos, Demandas y Acción Colectiva de FLACSO Guatemala, que dan cuenta específicamente sobre conceptualizaciones, retos y características de estas expresiones organizacionales del movimiento de mujeres y movimientos sociales<sup>3</sup> en Guatemala.

- Existe muy poca investigación y/o sistematización sobre aspectos específicos de capacidades y retos organizativos de redes y alianzas en Centroamérica, lo que hemos encontrado hasta el momento son las publicaciones de FLACSO Guatemala que se acercan más a este tipo de aspectos. También contamos con la publicación reciente sobre la experiencia organizativa de la Alianza de Mujeres Rurales por la Vida, Tierra y Dignidad de Guatemala titulado “Nuestro pasado, nuestro presente y nuestro futuro” que muestra con detalle reflexiones profundas sobre la vida organizativa de la Alianza y los retos que han identificado con base a su historia.

- La mayoría de las publicaciones sobre movimientos de mujeres y feministas en Centroamérica no son recientes, aunque han sido un recurso valioso para este documento. A pesar de esto, las publicaciones de ponencias y debates en los encuentros feministas regionales durante la última década tienen reflexiones importantes y un análisis de la teoría feminista que aplican a la historia y situación actual de los movimientos de mujeres y feministas en la región. Además, en el caso de El Salvador existe una publicación de este año titulado Movimiento de Mujeres en El Salvador 1995-2006: Estrategias y miradas desde el feminismo, que retoma algunas reflexiones sobre redes y alianzas de mujeres que incorporaremos en este documento.

En general podemos decir que la mayoría de la información recabada se dio por contactos presenciales y virtuales, que muy poca información (de la esencial para este documento) es accesible en Internet y en su mayoría en inglés; los niveles de sistematización e investigación sobre la vida organizativa

---

<sup>3</sup> Campesinos, Indígenas y Sindicatos.

y retos de las redes, alianzas y movimientos de mujeres en Centroamérica no es el mismo en cada país.

Este documento debe ser considerado en sus aspectos más generales sobre redes y alianzas de mujeres; y uno de los productos del proceso de investigación; serán las propias integrantes de las redes, las alianzas y espacios de concertación que participan en este proceso las que alimentarán y construirán el conocimiento sobre sus identidades y los retos que enfrentan dentro de estas expresiones organizativas.

## II. El movimiento de mujeres y feminista en Centroamérica

Existen recursos valiosos de investigación elaborados por las propias mujeres del movimiento de mujeres y feministas en Centroamérica<sup>4</sup> sobre su historia y desarrollo; por lo tanto nuestra intención no es duplicar el conocimiento, sino realizar un esfuerzo por identificar aspectos clave y comunes de los movimientos que nos ayudarán a comprender mejor la vida y las identidades de las redes, alianzas y espacios de concertación.

Si bien cada país centroamericano tiene sus bemoles en cuanto al cómo surgieron los movimientos de mujeres y feminista, todas comparten una historia política ligada a la izquierda y a los movimientos populares.

Posteriormente se fueron consolidando con identidad propia por dos grandes razones: 1) Por la negativa de los movimientos de izquierda y populares de hacer reflexiones profundas sobre el patriarcado y los sistemas verticales de poder, y por su negativa de apoyar las reivindicaciones de las mujeres, y aún menos aquellas reivindicaciones con visión feminista y, 2) Por el contacto con iniciativas regionales y latinoamericanas (como los encuentros feministas latinoamericanos y jornadas feministas centroamericanas), que abrieron, para muchas, nuevas perspectivas y fundamentación crítica sobre la necesidad de fortalecer espacios propios para la emancipación de las mujeres y la defensa de sus derechos como una lucha que no podía ser postergada.

Este nacimiento no fue fácil para ningún país, las acusaciones de “divisionistas” por parte de los movimientos de izquierda y populares hacia la autonomía de los movimientos de mujeres y feministas fueron dolorosas, más en los contextos centroamericanos donde muchas mujeres apostaron su vida

---

<sup>4</sup>*Movimiento de mujeres en Centroamérica*. Programa Regional La Corriente. Managua, Nicaragua. 1997. *Movimiento de Mujeres en El Salvador 1995-2006: Estrategias y miradas desde el feminismo*. El Salvador: FUNDE. 2008. *Jornadas feministas centroamericanas*. Programa Feminista centroamericano La Corriente. San Juan del Sur, Nicaragua. 2001. *Memoria del Foro Latinoamericano y del Caribe de Mujeres*. Nuevos Tiempos, Nuevos Retos. A una década de Beijing '95. México DF. Junio 2004. *Lo que siempre quisiste saber sobre el feminismo en Centroamérica, y nunca te atreviste a preguntar*. Programa Regional La Corriente. Noviembre, 1994.



por la lucha de clase, la cual resultó ser una lucha de clase con mirada masculina.

A pesar de esta historia, los movimientos de mujeres y feministas fueron creciendo junto a las corrientes centroamericanas y latinoamericanas, encontrando que muchas (sino todas) compartían la autonomía como elemento esencial de sus identidades.

*“...éramos conscientes de que dispersas y aisladas en Matagalpa no podríamos sobrevivir mucho tiempo. Necesitábamos entrar en contacto con otros grupos que hubieran hecho de la autonomía un elemento importante de su identidad. Intuíamos que cuantos más grupos de mujeres autónomos existieran en el país, más probabilidades tendríamos todas de salir adelante”* (Murguialday, C. y Vázquez, N., 1994: 4).

Así y desde la autonomía, las mujeres inician la difícil tarea de construir un movimiento con identidad propia, espacios propios, recursos propios, propuestas propias y principios propios.

Otro aspecto de la vida que comparten los movimientos de mujeres y feministas en Centroamérica, es el reconocimiento de la diversidad y las diferencias dentro de ellos, constituyéndose no sólo en un movimiento heterogéneo adrede, sino incluyente de las diversidades y diferencias (diversidad sexual, étnica, clase, generacional, rural y urbana, entre otras) para reivindicar las propuestas feministas y de mujeres.<sup>5</sup>

*“Los movimientos de mujeres suponen una lucha política por el acceso de las mujeres a mecanismos de poder pero también una lucha cultural por la búsqueda de identidades diferenciadas.”* (Aguilar T., Ana Leticia, Blanca Estela Dole et al. 1997: 23).

En una región con una historia caracterizada por *“sojuzgamiento, explotación, marginación y opresión...con fuertes trazos de racismo y exclusión económica”* (Monzón, Ana Silvia en Blandón, 2001:64), hace que para construir

---

<sup>5</sup> Si bien sigue siendo un nudo en muchos casos la inclusión y respeto a la diversidad, siempre es abordado en las agendas y espacios de discusión como movimiento; a diferencia de otros movimientos sociales.

un feminismo dentro de estas diferencias hay que reconocer que las identidades “*son permanentemente construidas y reconstruidas*” (Ibid:65)

Desde los propios contextos sociales, políticos, económicos y culturales de los países de Centroamérica, y por afinidad, historia, experiencia y conocimiento se fueron consolidando importantes espacios de mujeres diversas para enfrentar de forma colectiva situaciones específicas de opresión, discriminación y exclusión. Este proceso ayudó a que mujeres organizadas o no, profundizaran sobre problemáticas que venían atendiendo por años, como por ejemplo: la violencia contra las mujeres, los derechos sexuales y reproductivos, la participación política de las mujeres y la construcción de sujeta política, la división sexual del trabajo, el acceso a la tierra, entre muchas otras. De esta forma, se fueron conformando espacios de articulación entorno a ciertos procesos y temas desde mujeres y feministas, convirtiéndose con el tiempo en importantes referentes e interlocutoras para la incidencia política a nivel nacional y local en la forma de alianzas, redes y espacios de concertación. Es importante aclarar que estos espacios (redes, alianzas y espacios de concertación) no son el movimiento de mujeres o feminista, son expresiones organizativas que lo fortalecen y alimentan.

Existen también grandes coincidencias entre los movimientos de mujeres y feministas en Centroamérica respecto a su relación con otros actores sociales y políticos. Un ejemplo ha sido su crítica constructiva desde la autonomía respecto a partidos políticos, movimientos populares y sociales, y con la cooperación internacional para el desarrollo. Pero también por las lecciones aprendidas a través del tiempo, por ejemplo: los partidos políticos siguen postergando o bien negando las reivindicaciones de las mujeres; los movimientos populares y sociales sí encuentran el apoyo de las mujeres en luchas sociales sin embargo es difícil que se pronuncien por las reivindicaciones de las mujeres; la cooperación internacional ha ido delimitando y anteponiendo sus agendas dificultando las relaciones con el movimiento de mujeres y feminista ya que del apoyo a propuestas feministas como proyecto político muchas pasaron a apoyar la perspectiva de género en programas y proyectos de las ONG.

Sobre esto último, existen fuertes reflexiones y críticas que hablan de la historia de la cooperación y su relación con los movimientos de mujeres y feministas<sup>6</sup>.

La cooperación internacional, durante los años ochenta y noventa, reconocieron a nivel internacional la necesidad de apoyar al movimiento de mujeres, y en ese periodo los montos de fondos eran significativos. Sin embargo, hubieron varias contradicciones.

Por un lado, la cooperación internacional también tiene como prioridad el fortalecimiento internacional de sus contrapartes. Es así como diversos espacios e iniciativas de mujeres se fueron convirtiendo en ONG, y de alguna forma fragmentando sus enfoques *“a favor de las políticas de cooperación”* (Dixon, Helen en Blandón, 2001:70)

Muchas empezaron a proveer *“servicios para sustituir el rol que el Estado ya estaba en condiciones de cubrir, o en espacios especializados de “formación de género” o de incidencia en políticas públicas; dando como resultado la atomización de las acciones feministas.”* (Aguilar, Ana Leticia en Blandón, 2001:81).

Por otro lado, la cooperación requería de inscripción jurídica, formatos de proyectos, planes estratégicos, mecanismos administrativos y financieros, etc, influyendo en el efecto de institucionalización y privatización de los movimientos.<sup>7</sup>

En cuanto a la privatización, se indica que se ha perdido autonomía frente a la necesidad de recursos y porque se tiende a gestionar proyectos desde las prioridades de la cooperación que no siempre reflejan o incluyen las agendas y realidades de los movimientos mujeres y feministas.

---

<sup>6</sup> Para mayores referencias ver Clark, Cindy, Ellen Sprenger et al. *Where is the money for women's rights? Assessing resources and the role of donors in the promotion of women's rights and the support of women's rights organizations*. AWID, 2005.

<sup>7</sup> Varias autoras en Blandón (2001) se refieren a este fenómeno.

Estos factores contribuyeron a la des-ideologización del movimiento, y el proyecto político de muchas organizaciones cambió por enfoques temáticos. En Nicaragua, durante los noventa, las redes formadas tuvieron enfoques temáticos y quedaron cada vez más aisladas dentro de su tema. Esta fragmentación del movimiento no dejó espacio para la reflexión o acción sobre las relaciones desiguales de poder y la discriminación contra las mujeres. (Dixon, Helen en Blandón, 2001: 72).

El resultado de esta influencia fue una despolitización del Movimiento:

*“El Movimiento de mujeres en Centroamérica y América Latina ha estado durante muchos años por la radicalidad política, la tendencia actual es hacia la negociación con el Estado y la incidencia política.”*  
(Aguilar, Ana Leticia, en Blandón, 2001: 82).

Entonces, existen grandes retos para las expresiones organizadas y también para la misma cooperación en cuanto a ¿qué significa el desarrollo desde las mujeres y desde el feminismo? ¿cómo se distribuyen los recursos de la cooperación para los proyectos políticos de las mujeres? ¿cómo apoyar los espacios del movimiento que no son formalizados o institucionalizados, como algunas redes y alianzas?

### **III. Las redes, las alianzas y los espacios de concertación de mujeres en Centroamérica**

Si bien las entrevistas grupales e individuales que se realizarán en junio y julio del 2008 nos darán más elementos de análisis sobre cómo emergen las redes, las alianzas y espacios de concertación de mujeres en Centroamérica y cuáles son sus retos organizativos, queremos hacer referencia hasta lo que ahora hemos encontrado en las lecturas sobre las particularidades de estos espacios y su vinculación con procesos de construcción de identidades.

Como expusimos anteriormente, la mayoría de los movimientos feministas y de mujeres en Centroamérica emergieron desde las luchas populares y organizaciones de izquierda en la región; que luego al no encontrar eco a sus reivindicaciones como mujeres y por la necesidad sentida de tener un espacio propio se fueron consolidando con identidad propia. Por esto, cuando hablamos de los movimientos de mujeres y feministas en Centroamérica es inevitable hablar de un proceso de alianza entre mujeres desde la autonomía, sea cual sea el tipo de alianza (red, espacio de concertación, mesa, etc).

El sistema patriarcal es transversal a todas las culturas y regiones del mundo. El problema entonces es global, y la energía para transformarla no puede ser a pequeña escala o pensada en el corto plazo. Por lo tanto, los movimientos de mujeres y feministas y sus expresiones organizativas sostienen procesos de transformación que permanecen en el tiempo y están presentes en todos los niveles de la vida humana. Deconstruir el patriarcado también implica procesos profundos para las mujeres, es una transformación fuerte de relaciones e identidades. Esto último indica que para los movimientos de mujeres y feministas, los procesos de empoderamiento personal y colectivo son paralelos a cualquier transformación cultural, social, económica y política, y por lo tanto para las redes, alianzas y espacios de concertación la importancia de abrir espacios de reflexión personal y colectivo son una de las acciones estratégicas de su quehacer.

Existe desde el feminismo un concepto denominado “sororidad”. Esta palabra le da un significado diferente al concepto de solidaridad, porque implica una posición política de establecer relaciones y alianzas (en solidaridad) entre las mujeres que ha sido vedada por el patriarcado. Por lo tanto, es un principio que nace desde el feminismo y que es retomado en varios espacios de alianza entre mujeres. La sororidad no implica la existencia de una unidad natural por el hecho de ser mujeres<sup>8</sup>, es la alianza entre mujeres que desafía el modelo de la competencia y división entre las mujeres desde el patriarcado.

El poder vertical patriarcal no es aceptado en ninguna circunstancia o espacio, pero cuando se expresa (en el trato o comunicación) dentro de las expresiones organizativas del movimiento de mujeres y feminista son evidenciadas como dolorosas verbalmente o retrayéndose de participar en los espacios.

En distintos aspectos los movimientos de mujeres y feministas son movimientos de pensamiento y debate crítico (desde la experiencia y/o desde lo académico) y de transformación social (desde el empoderamiento personal y colectivo como en la incidencia política), no es un movimiento de representación de las mujeres. Por lo tanto, el respeto a la diversidad, la toma de decisiones, los principios pactados, la participación y el liderazgo son elementos esenciales en la construcción de alianzas, redes y espacios de concertación.

La autonomía respecto a otros actores sociales y políticos (mencionado en el apartado anterior) es clave para colocar la propuesta política de las mujeres para la transformación social como una prioridad social, y no como una “viñeta” en otras agendas. Las estrategias, los mecanismos y los tipos de alianzas que se establecen con estos actores para realizar incidencia y movilizar recursos, varían de una alianza, red o espacio de concertación a otra.

*“En ese momento, la agencia que nos apoyaba influía en gran parte de las decisiones que tomábamos..., mientras su acompañamiento*

---

<sup>8</sup> Referido a los diez mitos del movimiento feminista que impide su desarrollo, presentados en el Encuentro Feminista Latinoamericano en 1987 en Tasco, México.

*se orientaba sobre todo hacia el fortalecimiento de la dimensión institucional de las organizaciones...Dicha relación estuvo cargada de contradicciones, lo que nos llevó en 2003 a definir una "Política de relacionamiento con las agencias de cooperación". Nos proponíamos construir relaciones cada vez más horizontales entre las partes, en las que se respetara el ritmo y carácter de nuestros procesos, y el acompañamiento se diera desde la realidad de las comunidades de las que formamos parte entendiendo que las dinámicas sociales son más complejas que lo que los "marcos lógicos" de los proyectos y planes operativos logran registrar." (Alianza de Mujeres Rurales por la Vida, Tierra y Dignidad, 2007: 173).*

La diversidad y las diferencias son un gran reto que han tomado en sus manos los movimientos de mujeres y feminista. Se parte del reconocimiento que no todas las mujeres somos iguales, y no todas viven el sistema patriarcal de la misma forma, se entrelazan otras formas de discriminación, exclusión y opresión como por ejemplo el racismo, el clasismo, la lesbofobia, entre otras. Las mismas vivencias de las mujeres (su entorno y sus relaciones) han sido determinantes en la construcción de su identidad de mujer. Aunque difícil, la diversidad está en el centro de la mesa de muchas alianzas, redes y espacios de concertación; y es abordado no como una limitante sino como una oportunidad de ampliar el conocimiento y las luchas de las mujeres.

Los contextos nacionales, regionales e internacionales requieren que las redes y espacios de articulación presenten "*sus intereses emancipatorios bajo la forma de interés común.*" (FUNDE, 2008: 104). Pero también hay que dejar espacio para ser crítica, y "*hablar de los conflictos, carencias y contradicciones que tienen*" (Blandón, Maria Teresa, 2001: 101). Hay un énfasis de algunas en el movimiento de la importancia de procesos de individuación y de identificación colectiva, y que hay que fortalecerse como "*un movimiento de sujetos sociales en vez de coordinaciones interinstitucionales o intergrupales*" (Dixon, Helen en Blandón, 2001: 74).

La diversidad también implica una diversidad geográfica. Para todos los movimientos sociales, la movilización hacia las capitales para incidir políticamente a nivel nacional (debido a nuestros sistemas centralistas) ha generado grandes dificultades para la participación y democratización de la

información. Para las mujeres de comunidades distantes a las capitales el reto es aún mayor por varias razones: la falta de recursos (para pagar transporte y alimentación), los riesgos por los niveles de violencia en la calle, la afectación a la salud por las horas de viaje y poco descanso, la separación afectiva, entre otros. Las redes, alianzas y espacios de concertación han reflexionado sobre este aspecto, tanto en sus dimensiones cotidianas de la movilización como en su dimensión más política sobre la necesidad de descentralizar los recursos y participación y fortalecer el poder local de las mujeres.

Para finalizar este apartado, es importante resaltar la discusión sobre la “ongización” del movimiento de mujeres y feminista. Este aspecto ha sido tratado en varios encuentros feministas latinoamericanos y jornadas feministas centroamericanos. Estas reflexiones giran entorno a la autonomía, y trascendieron a éstos encuentros. Actualmente las redes, alianzas y espacios de concertación han encontrado la necesidad de crear estructuras flexibles que permitan el trabajo operativo sin menoscabar el trabajo político, sin embargo la tensión siempre existe ¿nos estaremos convirtiendo en una ONG?, más cuando éstos espacios elaboran planes estratégicos y/o gestionan recursos con la cooperación. Como veremos más adelante, el trabajo en alianza, red o espacio de concertación no necesariamente implica crear estructuras burocráticas o “ongear”, pero sí es importante contar con espacios de toma de decisión política, técnica y operativa claras, incluyentes y flexibles al cambio.

En el próximo apartado nos avocaremos a aportar reflexiones y resultados de varias investigaciones sobre redes y alianzas, mixtas y específicamente de mujeres ¿qué se dicen de ellas? ¿cuáles son sus características? ¿qué elementos aportan a su desarrollo y sostenibilidad? y ¿cuáles son sus retos y beneficios?



## IV. Las redes y las alianzas: aportes para la reflexión

### *¿Qué son las redes y las alianzas? y ¿Cuáles son sus características?*

Al nivel global, las redes y las alianzas como expresiones organizativas no son recientes, lo que es reciente es su significado para los nuevos movimientos sociales (feministas, ambientalistas, gay y lésbicas, por ejemplo) y actores que impulsan investigación social (como los institutos de investigación e incluso la cooperación). Su relevancia ha incrementado por la complejidad del contexto global, por la revolución de las tecnologías de información y comunicación (expuesto en “Sociedad de Redes” por Castells), y el desarrollo de teorías que contribuyen a su análisis (como la teoría sistémica<sup>9</sup>).

*“El crecimiento de las redes como una forma organizacional, ha sido observado como respuesta a un mundo cada vez más complejo e inter.-conectado, donde se han conformado una variedad y diversidad de formas de colaboración entre actores y actoras con intereses similares o compartidos.”<sup>10</sup> (Taschereau y Bolger, 2007: 1).*

Estas expresiones organizativas pueden nacer por distintas razones, alcanzar distintas geografías, distintos públicos, ser de larga o poca duración, lograr objetivos de corto o largo alcance, tener poca o mucha membresía, estructurarse de diferentes formas, trabajar con uno o varios enfoques, con una o varias metodologías, y pueden estar conformadas por organizaciones y/o personas independientes.

Es importante aclarar que utilizaremos conceptos aportados por FLACSO en cuanto a las “alianzas” y otros conceptos de otros autores que hablan sobre las “redes”. Cuando ahondemos en la sistematización de la investigación participativa de este proceso, podremos con mayor claridad incorporar las otras expresiones organizativas denominadas “mesas” y “espacios de concertación”, e incluso analizar si las mujeres miembros de los

---

<sup>9</sup> La teoría sistémica propone que las redes son sistemas orgánicos de funcionamiento, donde las partes inciden en el todo, y el todo en las partes. También analiza, entre otras cosas cómo los organismos se adaptan al ambiente, y establece que los sistemas inflexibles tienen menor posibilidad de sobrevivir.

<sup>10</sup> Todas las citas del inglés al español han sido traducidas por la Fundación Acceso.

espacios bajo investigación consideran que existen diferencias sustantivas entre redes y alianzas.

Desde Acceso, y analizando los conceptos aportados y la experiencia de trabajo con redes, las diferencias entre alianzas y redes no son claras, en algunos casos las diferencias radican en los niveles de participación, en la división de las responsabilidades y niveles de apropiación de las organizaciones y personas del espacio. Lo que si sabemos es que tanto las redes como las alianzas no tienen una sola identidad.

Se percibe en general que las redes y alianzas tiene un “algo más” producto de la confluencia de la diversidad que las componen, las voluntades que se suman y los principios que se pactan.

*“El supuesto básico es que las redes pueden movilizar o generar capacidad y obtener un mayor impacto en procesos de cambio, que logrado por individuos / as u organizaciones actuando solos. La sugerencia, en otras palabras, es que en una red 1+1 es mayor a 2”* (Taschereau y Bolger, 2007: 1)

A continuación, presentamos algunas definiciones que se manejan en cuanto a redes y alianzas (nacionales e internacionales):

*“Una red puede ser definida como una asociación de individuos/as o instituciones con un objetivo o propósito compartido, en la que sus miembros contribuyen recursos y participación mediante intercambio y comunicación de doble vía”.* (Plucknett, et al., 1990, en Taschereau y Bolger, 2007: 2).

*“Las redes son sistemas sociales no jerárquicas que constituyen la forma social básica que permite el desarrollo de una coalición inter-organizacional.”* (Carley and Christie, 2000 en Taschereau y Bolger,2007: 2)

*“Las redes son un fenómeno emergente que ocurre cuando organizaciones o individuos/as inician un proceso de enlazar procesos colaborativos, se comprometen a la toma de decisiones colectivas y comienzan ha actual como un ente coherente. Cuando esto ocurre, una red ha emergido. Estas nuevas formas inter.-organizacionales son referidas como: coaliciones, alianzas, redes de*

*alianzas estratégicas, consorcios y asociaciones.” (Milward and Provan, 2003 en Taschereau y Bolger, 2007: 2).*

*“El concepto de “alianza” hace referencia a la unión de grupos – en este caso de organizaciones, personas individuales y movimientos sociales – que concurren a un mismo fin. Implican el compromiso de aunar recursos y de colaborar complementariamente en otros campos, con miras al logro de objetivos comunes o demandas colectivas. Se basa en intereses compartidos que se traducen en luchas comunes y solidaridad colectiva. Sin embargo, el factor ideológico de las alianzas es lo que permite reforzar la relación de aliados o aliadas y crea convicción de la utilidad de unir los recursos y superar las divergencias. La alianza cesa al momento de alcanzar los objetivos para los cuales se conformó, pero puede romperse antes de lo previsto si alguna de las entidades integrantes percibe disparidad en los compromisos asumidos”. (Diccionario de Ciencia Política en Yagenova S y García E, 2007: 11).*

*“¿Qué es una “red”? Se suele llamar con varios nombres – coalición, sociedad, alianza, unión, liga, asociación, federación y confederación, al igual que “red”, ... La característica distintiva de las redes internacionales es que son grupos de organizaciones (y a veces de individuos) autónomas situadas en dos o más países o continentes, que comparten un propósito y contribuyen voluntariamente conocimientos, experiencias, tiempo del personal, finanzas y otros recursos para la consecución de metas comunes.” (Wilson-Grau R, 2008: 2)*

Si bien estas definiciones nos dan pistas sobre algunas particularidades de las redes y alianzas, existen tendencias por categorizarlas que son importantes de conocer, analizar y debatir.

Hay varios tipos de redes y alianzas que han sido definidas por su propósito o motivación; sus niveles de intervención o colaboración (local, comunitario, sectorial, nacional, regional, global, etc.); tipos de actividades; o por su estructura (formal, informal, membresía, etc.).

Las mayores diferencias están como veremos más adelante, en cómo se organizan las redes y las alianzas, y qué elementos son esenciales para su funcionamiento.

Liebler y Ferri (2004) retoman a otros autores que han expuesto los siguientes ejemplos de tipo de redes que nos podrán ser útiles para identificar las contribuciones que hacen las redes y alianzas de mujeres al fortalecimiento de los movimientos de mujeres y feministas en la región Centroamericana. Estos ejemplos y tipos son:

### **Comunidades de prácticas**

Son redes auto-organizadas por miembros de organización y/o individuos/as que comparten intereses de trabajo y prácticas. Usualmente se constituyen inicialmente en asociaciones informales que promueven un espacio para el intercambio de conocimientos y promover nuevas ideas. Puede que se formalicen en el tiempo cuando se van percibiendo mayores beneficios por el intercambio. Cuando la estructura es flexible e informal, la comunicación es regulado como un mecanismo inherente a ella, esto las diferencia generalmente de otras redes. Usualmente las comunidades de prácticas no se comprometen en acciones conjuntas, por lo tanto, las personas que participan en ella tienen una motivación hacia el fortalecimiento de capacidades individuales para su trabajo individual.

### **Redes de conocimiento**

Como lo indica su nombre, este tipo de redes tienen como mandato generar y diseminar información producida por procesos de aprendizaje laterales, en beneficio de su membresía. Estas redes usualmente abarcan otras redes con características específicas sobre el conocimiento que se quiere generar. Como las otras redes, ésta funciona formal o informalmente y su estructura varía en conformidad. Algunas nacen espontáneamente para resolver una necesidad o problema, o bien han sido planificadas y pensadas con relevancia en el largo plazo. Éste último tiende más a un estructura formal, con controles sobre membresía y infraestructura claramente definida para la coordinación y comunicación. En muchos casos redes de conocimiento formales se comprometen a la formulación de investigación colectiva y la información generada es diseminada más allá de la misma red. En contraste con las comunidades de prácticas, las redes de conocimiento funcionan por objetivos

compartidos y se construyen sobre la base de la experiencia y menos sobre la base de intereses.

### **Redes sectoriales**

Las redes sectoriales están organizadas alrededor de un sector, tales como la no gubernamental, el ambiental, de salud, etc. Las actividades de las redes sectoriales están dirigidas a gestionar información pública y concienciar sobre un sector en particular. Generalmente, estas redes son altamente colaborativas, y usualmente involucran acciones de incidencia, fortalecimiento de capacidades técnicas, investigación colectiva y el desarrollo de estándares.

### **Redes proveedoras de servicios**

Las redes proveedoras de servicios involucran organizaciones autónomas que coordinan esfuerzos para la provisión de servicios, como por ejemplo el sector salud. Comúnmente estas redes las conforman ONG, y la mayoría son financiadas con recursos públicos. En términos de maximizar alcance e impacto, la coordinación de una red proveedora de servicios ayuda a incrementar la eficiencia, reducir la duplicación de esfuerzos y reducir la competencia.

### **Redes de incidencia y cambio social**

Estas redes, algunas veces denominadas como alianzas o coaliciones, son creadas para avanzar causas o intereses de la membresía de la red, usualmente con un objetivo en mente. Este objetivo generalmente está relacionado con condiciones sociales en un área. En contraste con otro tipo de redes, las redes de incidencia y cambio social trabajan en coordinación directamente con entidades o instituciones gubernamentales e intergubernamentales, con el objetivo de producir el cambio deseado. La membresía no se limita a organizaciones, y trabajan usualmente con una estructura informal.

Recientemente, en el 2008 Wilson-Grau nos aporta en su documento *“Evaluación de las redes internacionales de cambio social.Efectos y desafíos de las redes internacionales de incidencia”*, otras características importantes de

las redes de incidencia (redes de incidencia internacional). Este autor nos dice: *“Cuando una red concentra sus objetivos y las funciones en influir en las relaciones de poder que tienen lugar en una sociedad o entre sociedades, constituyen lo que denomino una red de incidencia internacional y, de aquí en adelante, simplemente “red de incidencia”. Una red de incidencia, por lo general, persigue los siguientes objetivos: a) Ejercer influencia para que tengan lugar cambios en políticas, prácticas, programas o comportamiento institucionales. b) Desarrollar la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil y la de los ciudadanos como individuos para ejercer dicha influencia para la producción de cambios. c) Reestructurar la sociedad de modo tal que los individuos y los grupos de la sociedad civil participen en la adopción de las decisiones de otros actores sociales que les afectan.”* (Wilson-Grau R, 2008: 3)

En cuanto a las alianzas, es importante retomar el estudio de FLACSO Guatemala<sup>11</sup>, en la que se establecen dos tipos de alianzas: las estratégicas-tácticas y las estratégicas-coyunturales que describen las alianzas de corto o mediano y largo plazo; y las alianzas sectoriales o intersectoriales, las primeras se conforman desde organizaciones de un mismo movimiento social, y la segunda donde participan organizaciones de diversos movimientos.

*“Las alianzas, según la opinión de los/as participantes en el estudio, deben propiciar el fortalecimiento de la unidad, potenciar los esfuerzos de cada uno, encaminar los procesos en una dirección para que logre alcanzar las transformaciones y cambios deseados, enmarcados dentro de una visión estratégica y táctica de largo plazo. Las alianzas, consideran, deben estar sustentadas en base a principios y valores compartidos, al respeto hacia las diferencias, la tolerancia y en una relación de iguales que permita construir una visión, identidad y conceptos de análisis comunes”* (Yagenova, S. y García, E., 2007: 21).

Retomando la investigación de FLACSO sobre redes y alianzas, se puede observar que si bien los / as participantes de este estudio no tuvieron dificultades para conceptualizar las alianzas, si se notó por parte de las / os

---

<sup>11</sup> ¿Por qué cuesta tanto? Las alianzas y redes a nivel de los movimientos sociales. Cuaderno de debate No. 5. FLACSO Guatemala, agosto 2007.

autores / as que no fue fácil para ellos / as identificar las tipologías de las mismas.

Continuando con los resultados del estudio de FLACSO Guatemala, la diferencia más notable entre una red y una alianza son los niveles de interacción de las organizaciones y personas que las conforman.

*“En lo referente a las redes, se tendió a identificarlas con niveles de coordinación, comunicación e información alrededor de un tema u objetivos específicos, que interconectan a las organizaciones, permiten el intercambio de experiencias y conocimientos pero no implican niveles más profundos de interacción.” (Yagenova, S. y García, E., 2007: 21).*

Con respecto a lo anterior, sólo la investigación participativa de este proceso con las redes, alianzas y espacios de concertación de mujeres nos dirá si la afirmación de que las alianzas contienen interacciones más profundas que las redes son aplicables y porqué, o si también aplica para el caso de las redes.

Algunos autores y autoras han identificado diferencias importantes entre las redes y ONG para caracterizar a las primeras. Estas diferencias giran en torno a: estructura para la toma de decisiones y la rendición de cuentas, el tipo de relaciones dentro de estas formas organizativas (donde reside la motivación y compromiso de las personas y organizaciones que la conforman), y las formas en las que planifican el trabajo para el logro de sus objetivos.

A continuación se presenta un cuadro en el que Taschereau y Bolger (2006: 4) presentan una serie de diferencias que nos pueden dar una mejor idea del cuestionamiento que se ha realizado de la ongezación de los movimientos de mujeres y feministas expuesto en apartados anteriores.

Redes	Organizaciones
<p>Se crean por medio de asociación voluntaria de organizaciones y/o individuos/as para hacer avanzar un tema o propósito. Los/as miembros se asocian, participan en, o dejan una red basados en su percepción de su valor agregado: el intercambio de conocimientos o prácticas, la capacidad creciente de generar cambios, etc. La relación entre sus miembros es fundamentalmente un contrato social.</p>	<p>Son lideradas por una estructura directiva, por contrapartes o miembros para conseguir objetivos organizativos. Si bien las coordinaciones y personal comparten y valoran los objetivos organizacionales, la relación es esencialmente contractual, fundamentalmente legal y/o financiera.</p>
<p>La forma en que se organizan es un proceso negociado y la rendición de cuentas es recíproca. Los/as miembros comparten sus ideas y se comprometen en acciones colectivas en la medida que otros/as son recíprocos/as. La participación es el eje fundamental que hace que una red sea diferente a otras formas de organización. (Church et al., 2002: 21).</p>	<p>La forma de organizarse y la rendición de cuentas es asumida en espacios de tipo jerárquico como las direcciones ejecutivas, juntas directivas, coordinaciones, etc. La autoridad para la rendición de cuentas y la toma de decisiones fundamentalmente es de arriba hacia abajo.</p>
<p>Las redes son fluidas y orgánicas. Las redes emergen, crecen y se adaptan para conseguir su objetivo, para responder a las necesidades de sus miembros y responder a las oportunidades y retos de su contexto. Su trayectoria y resultados no son fácilmente predecibles.</p>	<p>Las organizaciones tienen funciones, roles y prácticas planificadas (descripciones de trabajo, políticas, procedimientos, manuales operativos estandarizados, planes estratégicos y operativos, etc) que les permite proveer productos y servicios que son fácilmente predecibles.</p>
<p>Las relaciones y estructuras informales dentro de una red es algo importante, más que estructuras formales. Es facilitada por medio de intercambio de información, creación de espacios comunes para intercambiar conocimiento y experiencia (talleres, conferencias, sitios web), ejecutar proyectos conjuntos, etc. Poca estructura o formalización de la misma puede limitar el potencial de una red, y por otro lado demasiada estructura puede ser un riesgo grande para la energía e innovación de la misma (UNDP, 2000: 28; Church et al., 2002).</p> <p>Mientras que las redes se auto organizan hasta cierto punto, casi todas requieren de una coordinación o secretaría, aunque pequeña, para apoyarlas.</p>	<p>Formalizar la estructura organizativa de trabajo es importante para las organizaciones, y mucho tiempo es invertido en conseguir la estructura propicia. Mintzberg (1979) sugiere que las organizaciones están estructuradas sobre tres componentes: enfoque estratégico, acciones para su implementación y el apoyo administrativo. Estos componentes son menos o más relevantes si una organización implementa jerarquías típicas de instituciones estatales o agencias de cooperación; si es una asociación profesional, o una estructura informal (ad hoc) más típico de ONG no lucrativas.</p>



Para Acceso, una diferencia crucial entre las redes y las ONG es que la innovación y la flexibilidad en una red son capacidades esenciales para su existencia, y no tan determinantes para la vida de una ONG. Por lo tanto, y desde nuestra experiencia, utilizar formatos tradicionalmente aplicados a la formalidad de las ONG no resulta una buena fórmula para las redes, ya que limita las transformaciones que éstas pueden lograr por la inversión de energía y recursos que generan los procesos burocráticos y administrativos que se requieren para atender la formalidad. Incluso, hemos llegado a analizar que las mismas ONG están reflexionando sobre estas restricciones, la diferencia es que ya ha recorrido mucho tiempo desde su institucionalización y se han convertido en espacios de generación de empleo; esto inevitablemente genera otras complejidades difíciles de resolver, y que no son parte de este proceso de investigación.

Las redes y las alianzas emergen por varias razones, pero en general:

*“emergen por una serie de convergencia de factores y condiciones que canalizan las energías de actores/as para comprometerse entre ellos/as y lograr su objetivo en un contexto terminado y en un momento dado”.* (Tashereau y Bolger, 2007: 8).

Las redes emergen desde un grupo de organizaciones y/o personas que identifican problemas y oportunidades del contexto, y reconocen que en alianza pueden incrementar sus capacidades e impacto. En el caso de las redes y alianzas de mujeres, de las que hemos podido leer, emergieron por una identidad compartida en un contexto determinado y un momento dado, desde sus procesos de lucha en organizaciones de izquierda o desde los movimientos populares, así como de la construcción de un nuevo movimiento social: el de mujeres y el feminista.

Algunos / as autores y autoras identifican varias motivaciones que pueden llevar a que personas y organizaciones conformen alianzas y redes, por ejemplo:

- Identifican problemas sociales complejos y actúan con compromiso social.
- Personas y organizaciones con cierta experticia, habilidades y/o recursos que se juntaron para compartir y realizar acciones conjuntas.
- Liderazgos con visión, credibilidad y legitimidad para acercar y movilizar actores / as en colaboración para el logro de una visión.
- Intervenciones externas que son atractivas para crear una red, por ejemplo: estar expuestas / os a nuevas ideas; conocimiento y; la creación de un espacio de diálogo y facilitación de intercambio de ideas entre personas y organizaciones aisladas, o porque los donantes motivan la creación de redes y aportan financiamiento semilla.

Específicamente en cuanto a redes de incidencia, las motivaciones son parecidas a las anteriores, pero Wilson-Grau agrega: *“Parte de la genialidad de esta forma de organización es que sus miembros comparten valores comunes y un propósito colectivo, pero con diferentes visiones y estrategias sobre cómo lograr el cambio. La motivación de los actores principales – los miembros –para unirse a una red de incidencia es muy variada. Algunos pueden estar más interesados en recibir información o en los instrumentos que la generan, mientras otros pueden ser miembros por los espacios políticos y las relaciones que ofrece una red de incidencia. Muchos, pero quizá no todos, pueden desear estar asociados institucionalmente al propósito común o a la comunidad que representa la red. En las situaciones de conflicto social o político, la motivación puede ser simple protección. La convicción de que no pueden lograr objetivos políticos significativos trabajando solos mueve a algunos de los miembros de las redes de incidencia. En suma, la fortaleza y la sostenibilidad de una red de incidencia dependen, hasta un grado significativo, de lo útil que sea para sus miembros, quienes pueden tener diferentes intereses y necesidades para pertenecer a la red.”* (Wilson-Grau R, 2008: 6)

Otra forma en las que emergen las redes tiene que ver con la direccionalidad en las que nacieron: de Arriba hacia Abajo o de Abajo hacia Arriba. En la historia de las alianzas y redes es importante identificar cómo surgieron y con que direccionalidad, ya que esto influye posteriormente en su desarrollo y sostenibilidad.

Se habla de la formación **arriba hacia abajo** cuando una red emerge por iniciativa de un donante. Usualmente son redes que se conforman de organizaciones heterogéneas. Estas redes usualmente son muy dependientes del donante para su funcionamiento; y las organizaciones que participan en ella no necesariamente comparten una historia en común. Otra característica es que las organizaciones pueden provenir de diversos contextos y países.

Las redes más comunes son las de formación **abajo hacia arriba**. Tradicionalmente son alianzas y redes informales, creadas para abarcar una necesidad específica o para lograr un objetivo específico. Generalmente estas redes nacen de un proceso autónomo en el que grupos, personas y organizaciones se conforman alrededor de actividades y experiencias similares. Estas redes y alianzas no implican necesariamente que no se hayan formado con el aporte de un donante, o que bien no se hayan formado con la posibilidad de financiamiento. Lo que si es importante de evidenciar, es que estas redes y alianzas trabajan con voluntades y convicciones que trascienden las oportunidades de financiamiento.

### ***Los beneficios de trabajar en red o alianza***

La motivación de crear o juntarse a una red o una alianza está relacionada también con los beneficios percibidos por las personas y organizaciones que deciden aportar tiempo, esfuerzos y recursos. Existen beneficios que han sido claramente identificados en investigaciones, evaluaciones y sistematizaciones de redes y alianzas, el siguiente cuadro incluye algunos de ellos:

**Mayor acceso** a información, experiencia, conocimiento, recursos, etc.

**Mayor eficiencia** en cuanto al uso de recursos y a evitar la duplicación de esfuerzos y el descubrimiento “del agua tibia”.

**Efecto multiplicador** sentido por las organizaciones miembros porque existe un mayor alcance e impacto del trabajo.

**Solidaridad y apoyo** sentido en “no estamos solas /os en esta lucha”.

**Mayor visibilidad** de los temas, del buen trabajo y prácticas, de grupos usualmente sub-representados.

(Leibler y Ferri, 2004: 28)

Además, hay otros beneficios que algunos autores como Leibler y Ferri (2004: 29) han identificado como beneficios potenciales, algunos de ellos son:

**Mitigación de riesgos:** Este beneficio es aportado por Levinger y Mulroy, quienes sostienen que las redes son importantes actoras para mitigar riesgos relacionados a iniciativas de desarrollo, porque se multiplican las capacidades, contactos y experiencias de sus miembros / os para enfrentar cambios, crisis y transiciones.

**Reducir el aislamiento:** Este beneficio es más relevante para organizaciones y comunidades que se encuentran en áreas remotas o con poco acceso a información, a recursos y a la participación en espacios regionales o globales.

**Aumentar la credibilidad:** Usualmente las redes manejan principios que deben cumplir las miembros / os. Estos principios<sup>12</sup> son cierto tipo de pactos o

---

<sup>12</sup> Los principios para participar en una red pueden ser expresadas en: cartas de entendimiento, códigos de conducta, códigos de funcionamiento, requisitos de membresía, entre otros.

acuerdos básicos que aumentan la credibilidad de la red ante otros actores /as, y por lo tanto para las organizaciones que participan en ella.

Es importante aclarar que estos beneficios no son establecidos claramente desde un inicio o nacimiento de una red o alianza, se van construyendo durante el desarrollo de las mismas, y según la fuerza y el compromiso de las personas y organizaciones que la conforman.

Existe otro beneficio del trabajo en red y alianza que se ha identificado y que tiene resultados para la sociedad en su conjunto, es lo que se denomina: el tejido social. Una ciudadanía organizada alrededor de principios de confianza, equidad, participación activa, horizontalidad, solidaridad y reciprocidad tiene mejores posibilidades de enfrentar los graves problemas sociales que han sido generados por sistemas sociales, políticos y económicos que promueven el aislamiento, exclusión, competencia, oportunismo, verticalidad, egoísmo y violencia.

### ***Su desarrollo y sostenibilidad***

Los beneficios de trabajar en red y alianza mencionados antes son parte del esfuerzo y compromiso de las personas y organizaciones que las conforman. Para que existan los beneficios, es necesario identificar las necesidades específicas de desarrollo para mejorar su sostenibilidad.

El concepto de desarrollo no necesariamente implica o se reduce al crecimiento (en número de las personas y organizaciones) de una red o alianza; sino a los cambios estratégicos que hayan impulsado para responder efectivamente al contexto, canalizar las capacidades y el potencial de las personas y organizaciones, y construir identidad colectiva.

El desarrollo y la sostenibilidad de las alianzas y las redes se basan en (desde las diversas lecturas) la confianza, la reciprocidad y la cooperación. Las redes y alianzas que involucran una gran pasión, interés y necesidad por parte

de las personas y organizaciones que la componen estarán siempre en una mejor posición para enfrentar los altibajos de sus ciclos de vida y crecer.

Existen algunas redes y alianzas que se desarrollan mejor con estructuras informales, mientras que otras se van formalizando con el tiempo para responder a las necesidades cambiantes de los grupos y personas que la conforman, o porque se expone la necesidad de contar con mecanismos específicos para la participación en la toma de decisiones. Formalizar implica por ejemplo, establecer reuniones periódicas, contar con un espacio físico, tener una estructura organizativa y hasta contratar personal; pero lo que no se formaliza en las redes y alianzas (hasta donde las lecturas nos llevan) es en la parte constitutiva legal.

Actualmente, las redes tienden a más estructura que a menos estructura; y esto es más evidente por ejemplo cuando: son redes proveedoras de servicios, cuando los donantes le piden a las redes proveer cierta seguridad de que pueden administrar fondos, o por el tamaño y alcance de la red o alianza. Se nota sin embargo las estructuras más formales de una red o alianza tienden a ser las estructuras de tomas de decisiones y las estructuras de implementación de acciones, iniciativas y proyectos. En otras redes y alianzas, la estructura administrativa se vuelve más formal (con personal permanente y sistemas de control financiero), pero en otros casos la administración es asumida por una de las organizaciones que la conforman. Otro motivo por la que se tiende a más estructura tiene que ver con el aspecto de la credibilidad del espacio frente a otros actores (el Estado, las Instituciones Públicas, Redes internacionales, etc).

Para fortalecer el desarrollo y la sostenibilidad de las redes y alianzas, es importante rescatar otros aspectos medulares que exponen algunas autoras y autores de la bibliografía consultada.

Algunas /os nos hablan de que las redes y alianzas efectivas (o sostenibles) son formadas sobre la base de la confianza mutua construida por una historia compartida; que emplean metodologías y objetivos que son de

valor para todas las personas y organizaciones que la componen; manejan su relación con lo donantes siempre manteniendo autonomía de agenda y sin eludir su responsabilidad de rendir cuentas; además cuentan con fuertes liderazgos dentro de la red o alianza como dentro de las organizaciones miembros. Las redes efectivas son las que comparten el control y en la que la facilitación de la red procura que las personas y organizaciones sean representadas y tengan influencia. La **confianza** se fortalece por la reciprocidad en cuanto a intercambio de conocimiento y relaciones justas entre las personas y organizaciones que conforman una red. La sinergia (otro concepto utilizado comúnmente entre las organizaciones) es una reciprocidad sostenida entre dos o más actores: dar-recibir-dar-recibir. La confianza puede desarrollarse y manifestarse por la regularidad de las reuniones presenciales, compromiso de largo plazo de su membresía, y el respeto a la diversidad (Liebler y Ferri, 2004: 24).

Otras autoras y autores, consideran que las redes efectivas son aquellas en las que existe y se practica la democracia, la diversidad y el dinamismo. **Democráticas** cuando promueven estructuras organizacionales basadas en relaciones no jerárquicas, cuando el acceso a la participación se da completamente y de forma equitativa. La **Diversidad** cuando las ideas y posiciones de toda la membresía están reflejadas en las disposiciones y actividades de la red; y cuando la construcción de relaciones son un componente clave en el fortalecimiento de la misma. **Dinámicas** cuando su accionar está enfocada a objetivos; cuando la coordinación es sensible y efectiva; y cuando existe un efecto multiplicador de sus actividades. (Church et al., 2002: 17).

Con respecto a las redes de incidencia, es importante retomar las siguientes reflexiones de Wilson-Grau:

*“Debido a su complejidad, transparencia y dinamismo, las actividades y los resultados de una red de incidencia también presentan la tendencia a ser sumamente impredecibles. La causalidad en múltiples niveles y direcciones caracteriza la interacción en una red de incidencia, al igual que al ambiente en el que opera. Es desordenada. A veces, la parte determina al todo. A*

*veces, el todo determina a la parte. Y, otras veces, las partes se determinan entre sí.” (Wilson-Grau R, 2008: 4)*

*“Una red de incidencia está organizada de modo flexible y no jerárquico; la autoridad y la responsabilidad fluyen de, y alrededor de, los miembros autónomos mismos. La responsabilidad de lo que sucede y se logra, y por quién es muy difusa. En una red de incidencia, casi todas las responsabilidades experimentan constante cambio.” (Wilson-Grau R, 2008: 4)*

Otros autores y autoras exponen el concepto de excelencia, para referirse a la cualidad de la estructura, relaciones y procesos de una red. Para ellos / as las redes efectivas contienen mecanismos de coordinación y facilitación, facilitan relaciones horizontales y de relevancia contextual; así como la promoción de procesos que hacen florecer las capacidades institucionales y de su membresía. (Nuñez y Wilson-Grau, 2006: 4).

Las redes efectivas también tienen capacidades en el uso de las TIC, mediante las cuales pueden facilitar rápidamente la interacción entre sus miembros /as y con sus contrapartes (Tashereau y Bolger, 2007: 19). Generalmente las TIC tienen mayor relevancia en redes regionales y globales, aunque desde la experiencia de Acceso, hemos notado que a nivel nacional también son consideradas importantes pero con muchos más retos en cuanto al acceso y uso por parte de sus miembros /os. Las listas electrónicas y foros electrónicos pueden proveer un espacio virtual para rápido intercambio de información y experiencias, así como apoyar el seguimiento de las interacciones dentro de la red. Sin embargo, las TIC no son substitutos de las reuniones presenciales, porque es a través de éstas que se construyen y fortalecen las interacciones y relaciones. Con base a la experiencia de Acceso en el uso estratégico de las TIC consideramos que éstas son medios y no fines, y que su acceso, uso y apropiación no son equitativas entre organizaciones y sociedades. Las TIC tienen un gran potencial, pero también acarrea muchos riesgos si no se aprenden a usar estratégicamente.

Otros factores que dan cuenta de la sostenibilidad de las redes, son la adaptabilidad y el liderazgo (Liebler y Ferri, 2004: 25).



La **adaptabilidad** significa que las redes generan capacidades para cambiar e innovar su funcionamiento bajo una lectura crítica de su realidad y del contexto. Este tipo de redes son más propensas a sobrevivir a las adversidades o a las crisis internas y externas. Muchas autoras y autores subrayan que las redes deben aprender a escuchar las necesidades de su membresía, y no tener miedo a la experimentación y creatividad. Muchas veces el cambio es un proceso revitalizante, pero necesita de personas y organizaciones dispuestas a asumir los riesgos y saber celebrar los logros.

El **liderazgo** es uno de los mayores retos para la sostenibilidad de las redes y alianzas. Sin embargo, no es cualquier liderazgo el que logra facilitar el desarrollo y sostenibilidad de una red, se necesitan capacidades distintas a las que conocemos usualmente en el mundo de las ONG. Algunas de las capacidades necesarias del liderazgo de una red sostenible son:

- Liderar de afuera hacia adentro.
- Ser cognoscente del contexto y buscar formas de adaptación en consecuencia.
- Movilizar la energía de la fuente de poder de la membresía de la red.
- Fomentar la confianza y empoderamiento.
- Persuadir a la membresía de salir de su zona segura.
- Verse a sí mismas o a sí mismos líderes y lideresas del aprendizaje dentro de la red, y motivar a otros y otras miembros /os a ser líderes y lideresas en su derecho. (Skidmore en Liebler y Ferri, 2004: 26)

Cuando se habla de sostenibilidad de las redes, es importante aclarar que no se considera la sostenibilidad como “una perpetuidad en el tiempo”, sino la posibilidad de existencia por las capacidades internas que se han desarrollado y la confianza y beneficios sentidos por las personas y organizaciones que la conforman. Esto quiere decir que aunque el problema social que atiende la red o alianza no se ha resuelto, la red o alianza podría desaparecer si no existen capacidades fortalecidas, beneficios tangibles del trabajo en red, o si la confianza ha sido rota.

*“Cuando una red es formada con un objetivo particular en mente, ¿qué pasa cuando el objetivo es logrado?. Karl (entrevistado) apunta a que las redes que tienen una estructura liviana y que han sido creadas para lograr objetivos de corto plazo, desaparecen con mayor facilidad. Cuando una red ya no responde a las necesidades de su membresía, la participación bajará y la red naturalmente dejará de existir. En este punto, los y las miembros /os deben tomar una decisión crucial sobre si es tiempo para ajustarse y adaptarse, o bien hacer un cierre. Por esta razón, consideramos que la sostenibilidad de beneficios, es un concepto más útil en relación a las redes, que la sostenibilidad de la institucional.” (Liebler y Ferri,2004: 24).*

Mucho énfasis se ha hecho, en los estudios sobre redes, respecto a la identificación de capacidades organizacionales que las vuelven efectivas y sostenibles. Los resultados de dichos estudios evidencian que las organizaciones de apoyo a procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas y el sector de cooperación para el desarrollo deben considerar desde otros enfoques la dinámica de las redes (como la teoría sistémica).

Para las autoras /es como Liebler y Ferri, es necesario retomar la conversación sobre las suposiciones que manejamos en cuanto al fortalecimiento de capacidades organizativas, enfocándonos más al ¿cómo aprenden mejor las organizaciones? y ¿cómo cambian las organizaciones?.

El fortalecimiento de capacidades organizativas significa, en su sentido más amplio, el desarrollo de herramientas y técnicas requeridas para mejorar la efectividad organizativa (ser sostenibles social, política y económicamente para el logro de sus objetivos estratégicos)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Sostenibilidad social implica la legitimidad que tiene la red para las organizaciones, personas, aliadas, comunidades y todas los grupos y personas que interactúan con ella. La sostenibilidad política se refiere a que la red tiene estructuras claras de toma de decisiones, que éstas son transparentes y rinden cuentas; además la sostenibilidad política tiene que ver con la propuesta política de la red y sus estrategias para lograr cambios profundos en una sociedad. Y la sostenibilidad económica, implica el empoderamiento sobre los recursos internos y externos que facilitan la concreción de iniciativas y acciones estratégicas para la red manteniendo la autonomía y previendo la escasez.

Las redes pueden ser agentes importantes para el fortalecimiento de capacidades de su propia membresía. Existen varios tipos de capacidades organizacionales que tradicionalmente conocemos, aplicamos o apoyamos en las ONG, denominadas “estándar”; pero una nueva categoría de capacidades ha sido identificada y se denominan “generativas” que son necesarias para que las redes logren fortalecer a los grupos y personas que la conforman y a sí mismas. Esta categorización de capacidades de fortalecimiento organizacional se exponen en el siguiente cuadro.

<b>Capacidades estándar</b>	
<b>Capacidades técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar agendas políticas del sector</li> <li>• Modelos de servicios</li> <li>• Creación y diseminación de prácticas</li> <li>• Enfoques de intervención</li> <li>• Estándares de calidad programática</li> <li>• Estrategias multisectoriales</li> <li>• Fortalecer las capacidades de otros /as</li> </ul>
<b>Capacidades internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y planificación estratégicas</li> <li>• Supervisión financiera</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Manejo de sistemas y prácticas</li> <li>• Diseño y planificación de proyectos</li> <li>• Gestión de recursos</li> <li>• Monitoreo y evaluación</li> <li>• Gobernabilidad y toma de decisiones</li> </ul>
<b>Capacidades externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabildeo e incidencia</li> <li>• Relaciones públicas y alcance</li> <li>• Alianzas</li> <li>• Relación con donantes</li> <li>• Trabajo en redes</li> <li>• Gestión de conocimiento</li> </ul>
<b>Capacidades Generativas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender cómo aprender</li> <li>• Liderar de nuevas formas</li> <li>• Actuar con agilidad</li> <li>• Manejar cooperación y competencia</li> <li>• Balancear autonomía con interdependencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar los límites tradicionales</li> <li>• Crear el futuro</li> <li>• Accesar el potencial de la tecnología</li> <li>• Desarrollar una visión sistémica</li> <li>• Alinear forma con propósito</li> </ul>

(Tashereau y Bolger, 2007: 12)

Para que den lugar las capacidades generativas, como se puede evidenciar, es necesario que la red, sus contrapartes y donantes sean concientes de que, más que tiempo, debe haber flexibilidad y disposición a la creatividad para fortalecerlas. Así mismo, las herramientas y metodologías existentes deben inevitablemente ser adaptadas y/o desarrolladas de otra forma, coherente con la lógica de funcionamiento de las redes.

Otra característica importante para que las capacidades generativas se desarrollen, son las personalidades y actitudes de las personas que coordinan una red o una alianza. Básicamente, y lo que proponen las distintas lecturas, es que estas personas tienen que romper esquemas tradicionales de trabajo manteniendo visión estratégica, y esencialmente deben ser personas que les motive el aprender y experimentar cosas nuevas. Por lo tanto, es importante que las miembros de una red puedan identificar estas características en las personas que designarán para una coordinación, secretaría y/o facilitación de su red.

Consideramos importante explicitar qué significa cada una de las capacidades generativas para que las redes, alianzas y espacios de concertación las consideren en sus procesos de desarrollo y sostenibilidad.

**Aprender cómo aprender**, significa crear la red o alianza en un espacio de generación de conocimientos. Esto requiere de habilidades para probar ideas y concepciones, la voluntad de aprender de los pares (incluidas personas de otros sectores o campo de acción), el compromiso de contribuir al aprendizaje de otras personas, la habilidad de adaptar ideas de otros contextos para el propio, y la habilidad de ser creativa, experimentar y asumir riesgos.

**Liderar de nuevas formas**, significa otra forma de facilitar la apropiación del espacio entre las organizaciones que la conforman. También implica inspirar, construir confianza y actuar con transparencia. Además, son liderazgos que

saben compartir el poder, incidir en apropiadamente y en colaboración con otras. Comprenden valorar el poder de otras y lo mejor de otras.

**Actuar con agilidad**, significa que la red y alianza es capaz de identificar las oportunidades que surgen para lograr en colectivo objetivos trazados sin desviarse de los principios pactados. Esto se da cuando existe constante diálogo entre las personas y organizaciones que la conforman. Para actuar con agilidad es necesario que el conocimiento y liderazgo exista a todos los niveles del espacio.

**Balancear autonomía con interdependencia**, significa tener clara la identidad de la red y alianza para así establecer sus términos para la cooperación con otros actores y valorar sus propias capacidades. Esta capacidad es sumamente importante cuando se trata de negociar apoyos con la cooperación que quizá tenga una agenda que no es consistente con la misión y estrategias de las redes y alianzas.

**Manejar cooperación y competencias**, significa la capacidad de tener claras las propias competencias de las personas y organizaciones que conforman una red o alianza, y a la vez la habilidad de cooperar entre sí. Es un llamado a dejar “el ego en la puerta” pero reconocer que existe un cúmulo de experiencia y conocimiento que se puede ofrecer y compartir. Esta capacidad genera lazos fuertes de confianza y fortalece el tejido social.

**Superar los límites tradicionales**, significa la habilidad de salirse de la “zona segura” en términos de relacionamiento y colaboración con otros actores nuevos que pueden fortalecer el trabajo y los objetivos de las redes y alianzas. Es también un reto, porque implica enfrentar prejuicios y estereotipos, y conciliar múltiples agendas. Por ejemplo, existen muchas iniciativas de alianzas que han involucrado al sector privado que tradicionalmente no ha sido considerado un aliado de la sociedad civil organizada.

**Crear el futuro**, significa la capacidad de crear lo que aún no existe con base a lecciones aprendidas del pasado y con base a los principios que mueven a la red y alianza. Esta capacidad implica tener un panorama mas amplio de la realidad, y no se limita a un paradigma o corriente de actualidad. Esta capacidad permite que las redes y alianzas trabajen entre la imaginación y lo práctico.

**Accesar el potencial de la tecnología**, es la capacidad de acceder y producir (aún en contextos de difícil acceso) información y conocimiento para el intercambio con otros actores /as a través de las tecnologías (básicamente la Internet). Aunque la Internet puede ayudar a agilizar las comunicaciones, no es un sustitutivo de la comunicación y construcción de conocimientos.

**Desarrollar una visión sistémica**, significa la capacidad de mirar a las redes y alianzas como un todo y a cada una de las personas y organizaciones que la conforman, incluido el contexto en el que se mueven. Implica entender la interconectividad e interdependencia de sus partes, en las que su fortalecimiento implican el fortalecimiento de la red o alianza.

**Alinear forma con propósito**, significa la capacidad de adoptar nuevas formas organizativas sin que esto signifique restringir la visión y el propósito y la funcionalidad de la red o alianza.

### ***Sus retos y riesgos***

Las redes, tienen muchos retos para ser su desarrollo y sostenibilidad. Ya en páginas anteriores se han ido identificando algunos de ellos, por lo tanto, haremos un esfuerzo por conjugar todos los aspectos que encontramos en las lecturas, y aportaremos algunas preguntas para la reflexión para cada uno de los retos.

1) La coordinación es básica en una red saludable que genera sinergia. Esto depende fuertemente del liderazgo con capacidades de manejo interno y su presencia e influencia externa. La construcción y afianzamiento de la confianza en una red usualmente es una función de su coordinación. Por lo tanto, estas capacidades necesitan ser reconocidas explícitamente como un resultado de una red que trabaja efectivamente. ¿Realiza la coordinación de la red o alianza visitas a cada una de las personas y organizaciones que la conforman? ¿Realiza la coordinación análisis sobre las capacidades de las personas y organizaciones que la conforman? ¿Identifica la coordinación el potencial de su membresía y las incluye en la toma de decisiones? ¿Genera la coordinación espacios para el intercambio de conocimientos? ¿Está presente la coordinación en espacios externos clave para incidir? ¿Comunica la coordinación los resultados y procesos de su participación en los espacios externos?

2) Mantener y fortalecer la participación de la membresía de una red, es otro reto importante para su sostenibilidad. ¿Cómo participan las miembros /os? ¿Porqué participan unas / os más que otras /os? ¿Qué factores motivan una mayor participación? ¿Cómo medimos la participación? La efectiva participación dependen de múltiples factores como: las oportunidades, financiamiento, disponibilidad de tiempo, interés, compromiso, y sobre todo la confianza.

3) Es importante que las redes planifiquen transiciones o sucesiones de personas que han o tienen un importante rol dentro de la red. En todo proceso organizativo se conforman pequeños grupos (muchas veces clave y dinamizadores de una red o alianza), pero debe ser una preocupación si no cambian y se renuevan en el tiempo. ¿Existen transiciones dentro de la red y alianza a nivel de todas las estructuras? ¿Cómo se planifican estas transiciones? ¿Se reconocen los aportes abiertamente de las personas y organizaciones que salen y entran de la red o alianza? ¿Existe un proceso fluido de intercambio de conocimientos para las nuevas integrantes de la red o alianza?

4) Existen como en todo proceso organizativo declives de energía en momentos de mucha lucha para incidir y cambiar un problema del contexto. ¿Se celebran los logros de la red o alianza? ¿Existen espacios para la recuperación afectiva y física de las personas y organizaciones de la red o alianza? ¿Cómo se apoyan las personas y organizaciones de una red o alianza en situaciones de crisis y estrés?

5) La sobrecarga de trabajo y la poca claridad en la identificación de los beneficios de una red y alianza son críticos en el trabajo cotidiano dentro de ellas. Pedirle a un grupo de personas que realicen más trabajo, puede afectar el alcance de la red, reducir la diversidad y motivar el desgaste. Cuando las redes no tienen claro su estructura o si la coordinación es débil en capacidades (generativas por ejemplo), corre el riesgo de crear más trabajo del que reducen y por lo tanto son más propensas al fracaso. ¿Son claras las responsabilidades que tienen las personas y organizaciones que conforman una red o alianza? ¿Cómo es el seguimiento al trabajo? ¿Funciona la estructura de la red o alianza para lograr un trabajo coordinado y equilibrado? ¿Colaboran usualmente varias personas para llevar a término una acción o tarea? ¿Son tangibles y reales los beneficios de trabajar en alianza y en red? ¿Tienen respaldo las personas que participan en una red y alianza de su propia organización? ¿Es incluida la participación de las personas de una red o alianza en el trabajo de la organización a la que pertenecen?

6) Los procesos de toma de decisiones y participación serán afectadas por las prioridades de las organizaciones de las personas que participan en la red o alianza. ¿Existen posibilidades en la red o alianza de que las personas que participan en ella continúen su participación aún y cuando la organización a la que pertenecen haya decidido no continuar formando parte del espacio? ¿Monitorea la red o alianza los cambios de las propias organizaciones que la conforman? ¿Qué tipo de apoyo le provee la red o alianza a las organizaciones y personas que la conforman?

7) Querer abarcar mucho o generar expectativas irrealistas puede ser un razón por la cual las personas se alejan de una red. ¿Se planifican las estrategias de



la red y alianza tomando en cuenta el potencial y los recursos disponibles de las organizaciones y personas que la conforman? ¿Identifican las redes y alianzas los riesgos y amenazas de su entorno que pueden afectar el logro de sus objetivos?

8) La toma de decisiones requiere tanto de acuerdos sobre quién debe participar en qué decisiones, como la amplia participación en tomar decisiones específicas. ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la red y alianza? ¿Cómo se da el seguimiento a la toma de decisiones dentro de la red o alianza? ¿Quiénes participan en la toma de decisiones: todas, unas cuántas? ¿Qué tipo de decisiones se toman en la red o alianza: políticas, financieras, operativas, etc y quiénes las toman? ¿Existe confianza dentro de la red o alianza sobre cómo se toman las decisiones y quiénes las toman?

9) Usualmente las redes tienen grandes retos para buscar mecanismos adecuados para la rendición de cuentas, ya que la mayoría de éstos mecanismos provienen de ideas convencionales de democracia (representativa) y debidos procesos (aspectos de responsabilidad legal). ¿Cómo es la rendición de cuentas dentro y fuera de la red o alianza? ¿Genera la rendición de cuentas información clave para cumplir con las estrategias y objetivos de la red o alianza? ¿Es la rendición de cuentas de una sola vía, o también rinden cuentas las personas y organizaciones que la conforman sobre su accionar respecto a la red y su organización? ¿Existe transparencia en el manejo de los fondos? ¿Qué mecanismos existen dentro de la red o alianza para prevenir posibles actuaciones de corrupción? ¿Cómo son tomados en cuenta o resueltos los errores que se cometen dentro de la red o alianza?

10) La cualidad de inclusión dentro de una red es el entusiasmo y voluntad de trabajar con otras /os; pero esto puede desarrollarse hasta tal punto que las personas con mayor entusiasmo y más conectadas dominen la red. ¿Existen espacios para empoderar a las personas y organizaciones que conforman la red o alianza para que activamente participen, propongan y actúen para lograr los objetivos del espacio? ¿Cómo se da la palabra? ¿Es fluida la comunicación sobre el quehacer y la toma de decisiones a todas las personas y

organizaciones que conforman la red o alianza? ¿Qué mecanismos de comunicación se implementan en la red o alianza? ¿Son estos mecanismos accesibles a todas las personas y organizaciones?

11) Es esencial que las organizaciones que conforman o están pensando en participar en una red analicen los costos y beneficios de su participación. Trabajar en red tiene su grado de riesgos que han sido relacionados con aspectos tales como: autonomía, interdependencia, representatividad. ¿Es claro a todos los niveles de la red o alianza y entre todas las personas y organizaciones que la conforman cuáles son los riesgos y los beneficios de formar parte de ella? ¿Existen mecanismos o principios dentro de la red o alianza que hacen referencia explícita de la autonomía? ¿Está claro cuándo, cómo, con quiénes y dónde se representa la red o alianza, y cuando se representa a la organización particular que pertenece a ella?

12) Otro reto es la centralización de las redes y alianzas nacionales en las capitales. Muchas veces se invierten recursos y energías a este nivel y se descuida el fortalecimiento de la red o alianza a nivel local (regional, departamental, comunitario, provincial, etc). ¿Está representada la red o alianza al nivel local? ¿Cómo se movilizan los recursos a nivel local? ¿Conocen las personas y organizaciones de la red o alianza el trabajo que se realiza a este nivel? ¿Visitan las personas, organizaciones o coordinación de la red o alianza las diversas regiones del país en las que está presente? ¿Considera la red o alianza las particularidades de cada región para el logro de sus objetivos?

Este apartado será enriquecido por los retos que identifiquen las redes, alianzas y espacios de concertación de mujeres en Centroamérica durante el proceso de entrevistas grupales e individuales, ya sea ampliando las existentes o visibilizando nuevos.

*“Las redes claramente no son una solución automática a las necesidades de desarrollo en todos los contextos. Con suficiente apoyo y cuidadosa atención a las potenciales dificultades de las redes, es posible aprovechar la diversidad y flexibilidad inherente a ellas y construirlas de maneras que maximicen su potencial para lograr beneficios reales”. (Núñez y Wilson-Grau, 2006: 12).*

## **V. Las redes, las alianzas y la cooperación**

La relación histórica entre la cooperación solidaria y el movimiento de mujeres, como fue mencionado antes, ha generado ciertas contradicciones. Hay retos que tiene la cooperación en términos de apoyar iniciativas de mujeres, y hay otros retos en términos de apoyar a redes y alianzas. Es importante considerar ambos retos como pertinentes a esta investigación.

### ***El movimiento de mujeres***

En general, es reconocido en varias literaturas la reducción creciente de fondos de la cooperación internacional en América Latina, y como resultado existe más competencia de las organizaciones por los fondos y mayor dependencia de éstas con la cooperación<sup>14</sup>.

Desde diversas ponencias y debates se analiza que la compleja relación de dependencia hacia la cooperación, y la posterior competencia por fondos, ha contribuido a la despolitización y desarticulación del movimiento de mujeres y feminista porque para que las ONG de mujeres sobrevivan han tenido que gestionar fondos y la tendencia ha sido la de desarrollar proyectos alrededor de temas priorizados por la cooperación, y no desde su propia agenda.

Otra de las críticas ha sido que la cooperación giró su apoyo (en los noventa y posterior a la Conferencia de Beijing) de la cuestión de la mujer y la desigualdad de poder a “el enfoque de género” (como mecanismo para lograr la igualdad de género). El enfoque de género, concebido originalmente por los movimientos de mujeres, ha sido criticado porque perdió su vínculo con lo fundamental: la desigualdad entre hombres y mujeres. Como resultado las instituciones, gobiernos y la cooperación han eliminado puestos para especialistas en género y programas específicas de mujeres asumiendo que el enfoque de género está siendo incorporado a otros niveles (para mayor referencias ver Clark et al, 2005). En América Latina, y posterior a la

---

<sup>14</sup> Publicaciones como las de ALOP nos ayudan a mirar con más detalle el retiro de fondos en América Latina.

Conferencia de Beijing, se ve una tendencia hacia “temas en silo”. Es así como, por ejemplo, organizaciones con un enfoque fuerte en un tema como la salud o educación con enfoque de género recibían fondos, pero una organización con objetivos más profundos, enfocados a la emancipación de la mujer, los derechos de las mujeres, y fortalecimiento teórico de los feminismos no calificaban para los fondos.

Otro escenario a nivel internacional que viene a afectar el financiamiento de las propuestas políticas de las mujeres son los Objetivos del Milenio (ODM). Queda aún más diluido el problema de la desigualdad de poder entre los géneros continuando la tendencia de los “temas en silo”. Los ODM como marco normativo (“normative framework” como se le designa en inglés) ha servido para reducir el apoyo a las mujeres. El único objetivo que refiere directamente a las mujeres habla de eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de enseñanza para el 2015. Sin embargo, este objetivo (ODM #3: Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer) no está vinculado directamente a las relaciones de poder entre hombres y mujeres y menos a la emancipación de las mujeres. Los indicadores hasta ahora evaluados de este objetivo de los ODM en América Latina, dice que en la mayoría de los países se ha logrado, por lo tanto los gobiernos ya no requieren actuar sobre la situación de las mujeres (Clark, et al, 2005)<sup>15</sup>.

Como señalado en apartados anteriores, la cooperación ha tenido un impacto sobre la institucionalización de los espacios de articulación de mujeres (también llamada “ongización”) a través de requerimientos alrededor de la gestión de proyectos (y sus formatos de elaboración) lo que ha generado procesos considerados burocráticos que reducen tiempo y recursos para

---

<sup>15</sup> Gracias a varias luchas de organizaciones tanto del norte como del sur, en el 2008 se ampliaron los indicadores para este ODM, a saber: 3.1 Proporción de niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior; 3.2 Proporción de mujeres con empleos remunerados en el sector no agrícola; y 3.3 Proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales.

Ver más en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/gender.shtml>

reflexionar, debatir, construir identidades y discursos comunes necesarios para el fortalecimiento de los movimientos de mujeres y feministas (Blandon, 2001).

Otra tendencia de la cooperación que ha afectado a los movimientos ha sido de pasar de una política de “apoyo institucional” a una política de “financiamiento de proyectos”. Es decir, antes las organizaciones contaban con un plan estratégico o proyecto político financiado (incluidos todos los aspectos administrativos para su funcionamiento), ahora las organizaciones se manejan en su mayoría por un conjunto de proyectos que las más de las veces no tienen asegurado su continuidad y aportan recursos muy limitados al funcionamiento y sostenibilidad estratégica de la organización en su conjunto, a esta tendencia se le ha denominado “proyectismo” (Taschereau y Bolger, 2007; Leibler y Ferri, 2004). Esta tendencia ha agravado la despolitización y desarticulación los movimientos sociales, ya que el proyecto político de las organizaciones incluían el trabajo en alianza y permitía incidir más y burocratizarse menos.

Otra tendencia de la cooperación que ha tenido un impacto significativo en la vida de las organizaciones de los movimiento de mujeres, ha sido el enfoque por resultados. Este enfoque tiene sus ventajas y desventajas. Por un lado ha contribuido a fortalecer la rendición de cuentas de las organizaciones sobre la concreción de procesos en cambios tangibles, pero por otro lado, ha generado una serie de requerimientos de monitoreo y evaluación que no visibilizan los procesos como resultados también, y que han generado cargas adicionales de trabajo que no siempre son financiados en los proyectos. Además, los requerimientos en su mayoría no tienen la flexibilidad necesaria para apoyar por ejemplo a las expresiones organizativas como las redes y alianzas.

### ***Las redes y alianzas***

Hay varios retos específicos a las redes y alianzas en su relación con la cooperación. Uno de ellos es el cuidado de no ongezarse, y para esto es esencial tener claro la identidad, la autonomía y la autenticidad organizativa de una red o alianza. Muchas redes y alianzas han determinado como

necesidades una estructura más formal, una oficina donde encontrarse, y un equipo de trabajo, y como hemos expuesto anteriormente esto no implica necesariamente que una red o alianza está tendiendo a la ogneización. La tensión nos parece que está en el “proyectismo” de una red o alianza, y la burocratización que se puede crear y fragmentación del espacio afectando negativamente el logro de sus objetivos más políticos de transformación social.

Cuando una red o alianza gestiona e implementa diversos proyectos usualmente los procesos se burocratizan aún más porque cada donante tiene diferentes formas y procesos como requisitos para la gestión de proyectos. Aunado a esto, la misma burocratización generada no es financiada, volviendo los procesos de gestión mucho más “ineficientes”.

*“Los donantes son especialmente reacios a financiar costos de salarios que corresponden a tiempo que se invierte en la elaboración de proyectos, asegurando la democracia, la inclusión y rendición de cuentas del trabajo de las redes, respondiendo a las obligaciones legales, realizando informes para los donantes, administrando la oficina...” (ICW, s/n).*

La solución a este reto también es responsabilidad de la comunidad de la cooperación internacional. Poco se ha avanzado para que se homogenicen de alguna forma los formatos y procesos de planificación, monitoreo y evaluación de proyectos; que podrían ahorrar muchos recursos que podrían ser utilizadas en concretar acciones de mayor impacto para el desarrollo y menos en sostener procesos burocráticos; incluso dentro de la misma cooperación.

Las redes pueden encontrar difícil hacer coincidir sus objetivos con los intereses de los donantes. Esto tiene implicaciones tanto para las organizaciones que componen la red como para la red misma. En este sentido, por ejemplo la ICCO (Interchurch Organisation for Development Co-operation) sugiere que los donantes deben actuar más como patrocinadores, apoyando iniciativas sin interferir en la fluidez de los eventos de una red.

Este es un punto crítico cuando se habla de fortalecimiento de capacidades organizacionales; ya que el apoyo a proyectos específicos en una

red puede limitar el logro de objetivos más amplios; o fomentar “islas” dentro de una expresión organizada que más bien busca promover acciones más articuladas. (Leibler y Ferri, 2004). Esto es importante cuando hablamos de redes de mujeres, que en su mayoría son redes de incidencia, y su necesidad de ir reflexionando, construyendo y re-construyendo su identidad, facilitando procesos de reflexión sobre su misión, principios, y acciones a seguir, etc. (Blandón, 2001).

Otro aspecto de peso, es la gestión de proyectos y la aplicación de evaluaciones lineales y convencionales<sup>16</sup> a las redes y alianzas. Cuando las redes y alianzas son de incidencia, el aspecto de la evaluación se vuelve compleja, y en lugar de ayudar a fortalecer estos espacios, por el contrario pueden llegar a ser problemáticas. Existen tres razones fundamentales que expone claramente Wilson-Grau (2008, 7):

1. Las redes de incidencia se encuentran en la categoría de formas de organización que Michael Quinn Patton denomina “agentes de cambio social no lineales y dinámicos”. Su actuación se basa en valores no en hipótesis. Sus actividades de incidencia tienen lugar en situaciones complejas sin resultados predeterminados, previsibles o controlables. Incluso la ecuación “correcta” de insumos-actividades-productos es, a menudo, incierta, porque lo que funciona o no funciona, a veces sólo emerge a medida de que se desarrollan las interacciones de la red.

2. En las actividades y los resultados de una red de incidencia – todos inmersos en las relaciones fluidas ente los miembros y la imprevisible lucha por el cambio social –, rara vez se conoce la relación causa-efecto, con frecuencia no es conocible, y cuando sí lo es, entonces sólo en retrospectiva.

3. El horizonte temporal de una red de incidencia y de los efectos de su incidencia son a largo plazo y especialmente inciertos. Mientras mayor

---

<sup>16</sup> Insumos → actividades → productos → alcances → impacto.

sea el horizonte temporal, mayor es su incertidumbre. Proliferan las oportunidades y los riesgos y, con más tiempo, estas variaciones magnifican la incertidumbre.

*“La evaluación convencional compara los logros y el desempeño con objetivos preestablecidos y actividades planeadas. Esto requiere alcances específicos, mensurables, alcanzables, realistas, fijos en el tiempo, y un programa de insumos, actividades y productos para lograrlos. No obstante, este enfoque compromete la capacidad de una red de incidencia para responder e innovar, sobre todo, cuando la red de incidencia está encaminada a lograr esos resultados definidos previamente a fin de demostrar su éxito a las partes interesadas, particularmente a los donantes.” (Wilson-Grau, 2008:13)*

Por otro lado, la cooperación tiene un rol importantísimo de fortalecer a las redes y alianzas y sus capacidades, pero el reto allí es ampliar el enfoque de “fortalecimiento de capacidades” a las características y elementos cruciales para el desarrollo y sostenibilidad de las redes (Tashereau y Bolder, 2007). No alcanza, como expresan varias autoras y autores, con delimitar procesos de fortalecimiento organizacional a áreas exclusivamente relacionadas con proteger la inversión de recursos, responder a los requerimientos de los donantes, o ayudar a finalizar exitosamente un proyecto. La cooperación puede apoyar las capacidades generativas de las redes y de las alianzas, que son fundamentales y estratégicos para su sostenibilidad.

Por otro lado, encontrar la mejor forma de apoyar a las redes se dificulta cuando no se logra una real alianza con ellas. La relación de donantes y redes es concebida como compleja, y es más difícil de establecer y fortalecer cuando cada una opera desde diferentes paradigmas. Se ha demostrado en la práctica que cuando en una red existe demasiada dirección y conducción por parte de un donante, las redes terminan desvinculándose de su propio conocimiento y apreciación de sus competencias.

Aquellas redes creadas por donantes son más propensas a perder sostenibilidad o sinergia por varias razones: muchas veces la participación no



es opcional porque se centra únicamente en las contrapartes del donante o instituciones que ellos quieren invitar; puede crear un sentido de competencia dentro de las mismas miembros de la red; o bien los donantes ignoran si dentro de sus contrapartes existen problemas de relacionamiento.

Una consecuencia que deviene inintencionalmente del sobre-involucramiento de los donantes en los asuntos de las redes, es que su membresía puede cuestionar la legitimidad de la red (Leibler y Ferri, 2004). Se ha notado en algunos procesos, que cuando los donantes participan en reuniones o talleres de las redes, las dinámicas cambian negativamente. Por lo tanto, es crucial cuidar las relaciones inevitables de poder que existen entre los donantes y miembros /as de la red. Las autoras nos indican que prestarle atención a los retos en torno al manejo de las relaciones de los donantes con las redes, no implica necesariamente algo negativo. Es posible para donantes y redes aprender uno del otro, y participar en actividades conjuntas sin amenazar la autonomía, legitimidad y sostenibilidad, como por ejemplo planificando reuniones conjuntas sobre agendas previamente acordadas. Por otro lado, las relaciones de confianza y solidaridad varían entre un donante y otro, y sobre todo si la relación es vista como una relación política y estratégica o netamente económica.

La complejidad de la relación entre la cooperación y los Movimientos de mujeres, redes y alianzas ha sido una responsabilidad compartida e histórica. El reto fundamental está en apoyar a las redes y alianzas de forma propositiva, partiendo de la autonomía y desde paradigmas comunes, con mecanismos y procesos para enfrentar los retos que se vienen planteando en este documento; así mismo recolocando en el centro de las agendas de desarrollo la desigualdad entre hombres y mujeres como propuesta política de los Movimientos.

## **VI. Más allá del marco referencial**

Queremos finalizar este documento expresando cuáles serán las contribuciones que esperamos de este proceso de investigación participativa con base a este primer paso de revisión bibliográfica.

Son pocas las referencias bibliográficas sobre las especificidades y necesidades de fortalecimiento de capacidades de las redes, alianzas y espacios de concertación de mujeres. Por lo tanto, esperamos poder contribuir y construir junto a las redes de mujeres de la región, un proceso participativo que evidencie estas especificidades y necesidades.

Usualmente, las organizaciones y redes de mujeres tienen pocos espacios o tiempo para reflexionar sobre su propia identidad; y si los abren son en momentos de definición estratégica (usualmente evidenciada en un FODA), en momentos de crisis o transiciones, o porque de alguna forma han conseguido apoyo para realizar la sistematización de su proceso organizativo (como por ejemplo la Alianza de Mujeres Rurales por la Vida, la Tierra y la Dignidad, Guatemala). Por lo tanto, el proceso de investigación participativa propiciará las condiciones (con este marco referencial y mediante la metodología de las entrevistas grupales e individuales) para que las compañeras de las redes, las alianzas y espacios de concertación reflexionen sobre las capacidades que ocupan, pueden y deben fortalecer.

Y para finalizar, esperamos aportar elementos clave para la reflexión que ayude a la cooperación, a las redes de mujeres y al movimiento feminista y de mujeres, a pensar en cómo desarrollar nuevas herramientas y metodologías para fortalecer sus capacidades como alianzas de autonomía orgánica y como motoras de tejido social.

## VII. Bibliografía consultada

Aguilar T., Ana Leticia, Blanca Estela Dole et al. (1997). *Movimiento de mujeres en Centroamérica*. Managua: Programa Regional La Corriente.

Alianza de Mujeres Rurales (2007). *Nuestro pasado, nuestro presente y nuestro futuro, Memoria, lucha y realidad*. Guatemala: Editorial Magna Terra.

ALOP (2001). *Mito y Realidad de la Ayuda Externa - América Latina al 2002: Una evaluación independiente de la cooperación internacional*. Lima: ALOP.

Álvarez, Ana de Miguel (2000). "Movimiento Feminista y Redefinición de la Realidad." [http://www.nodo50.org/mujeresred/feminismo-ana\\_de\\_miguel-movimiento\\_feminista.html](http://www.nodo50.org/mujeresred/feminismo-ana_de_miguel-movimiento_feminista.html)

Blandón, Maria Teresa, ed. (2001). *Jornadas feministas centroamericanas*. San Juan del sur, Nicaragua: Programa Feminista centroamericano La Corriente.

Bonan, C. y Guzmán, V. (2007) "Aportes de la teoría de género a la comprensión de las dinámicas sociales y los temas específicos de asociatividad y participación, identidad y poder". <http://www.cem.cl/pdf/aportes.pdf>

Clark, Cindy, Ellen Sprenger et al. (2005). *Where is the money for women's rights? Assessing resources and the role of donors in the promotion of women's rights and the support of women's rights organizations*. AWID.

Church, M. et al. (2003) "Participation, relationships and Dynamic Change: New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks".

Development Planning Unit, University College London Working.  
[www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf](http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf)

Creech, H. (2001) *“Measuring while you manage: Planning, monitoring and evaluating knowledge networks”*. IISD – International Institute for Sustainable Development.

[http://www.iisd.org/pdf/2001/networks\\_evaluation.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2001/networks_evaluation.pdf)

FUNDE. (2008). *Movimiento de Mujeres en El Salvador 1995-2006: Estrategias y miradas desde el feminismo*. El Salvador: FUNDE.

García Velásquez, M. (2005). *“Relaciones entre organizaciones y movimientos sociales. Redes y oportunidades políticas: los casos de la Red Nacional de Acción Ecologista (Argentina) y la Red Nacional de Derecho a la Información Ambiental (México)”*. *Revista Región y Sociedad*, Colegio de Sonora, 17 (33).

ICW - International Community of Women. *“Challenges of the Funding Environment for a Global Network for Social Justice.”* s/n, s/f  
[www.icw.org/node/120](http://www.icw.org/node/120)

Liebler, C. y Ferri, M. (2004). *“NGO Networks: Building Capacity in a Changing World”*. A Study Supported by Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance Office of Private and Voluntary Cooperation. USAID. [http://www.usaid.gov/our\\_work/cross-cutting\\_programs/private\\_voluntary\\_cooperation/conf\\_leibler.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/private_voluntary_cooperation/conf_leibler.pdf)

Luna, L. (1998) *“La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: apuntes históricos de dos décadas. 1975-1995”*. s/n  
[www.nodo50.org/mujeresred/al-mydlgl.html#1](http://www.nodo50.org/mujeresred/al-mydlgl.html#1)

Martínez, I. y Pérez, S. *“Compartiendo nuestras prácticas. Las experiencias de incidencia para la inclusión de las productoras del Occidente al Programa de Desarrollo Cuenta Reto del Milenio”*. Consejo de Mujeres

del Occidente. Nicaragua. S/f. Con apoyo de Forum Syd. Documento sin publicar.

Memoria del Foro Latinoamericano y del Caribe de Mujeres (2004). *“Nuevos Tiempos, Nuevos Retos. A una década de Beijing '95.”* Mexico DF.

Murguialday, C. y Vázquez, N. (1994). *“Lo que siempre quisiste saber sobre el feminismo en Centroamérica, y nunca te atreviste a preguntar”*. Programa Regional La Corriente.

Nuñez, M. y Wilson-Grau, R. (2006). *“Evaluating International Social Change Networks: A Conceptual Framework for a Participatory Approach”*. Documento sin publicar.

Taschereau, Suzanne y Bolger, J. (2007). *“Networks and capacity” A theme paper prepared for the project ‘Capacity, Change and Performance’*. European Centre for Development Policy Management. [http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Bolger\\_Taschereau\\_networks\\_and\\_capacity\\_2006.pdf](http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Bolger_Taschereau_networks_and_capacity_2006.pdf)

Waddell Steve, Allen White, Simon Zadek y Sasha Radovich. *“The Future of Global Action Networks: The Challenges and Potential. A Report to USAID-GDA.”* [http://www.usaid.gov/our\\_work/global\\_partnerships/gda/ogf\\_paper.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/ogf_paper.pdf)

Wilson-Grau, Ricardo (2008). *“Evaluación de las redes internacionales de cambio social. Efectos y desafíos de las redes internacionales de incidencia”*. Revista Futuros. No. 22 Vol. VI Año 2008. [www.futuros21.info](http://www.futuros21.info)

Workshop (2005) *“Breakout Session C-NGO Networks. The Impact of Networks on NGO Capacity.”* [http://www.usaid.gov/our\\_work/cross-cutting\\_programs\\_private\\_voluntary\\_cooperation/](http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs_private_voluntary_cooperation/)

Yagenova, S y Solórzano, I. (2006). *¿Aliadas en resistencia o resistencia a las alianzas? Un acercamiento al movimiento de mujeres en Guatemala.* Cuaderno de debate No. 1, Área de movimientos sociales. Guatemala: FLACSO Guatemala.

Yagenova, S. y García, E. (2007). *¿Por qué cuesta tanto? Las alianzas y redes a nivel de los movimientos sociales.* Cuaderno de debate No. 5. Área de movimientos sociales. Guatemala: FLACSO.