



PROCESOS DE INTERPENETRACIÓN SOCIEDAD CIVIL – ESTADO.
LECCIONES PARA LA INCIDENCIA POLITICA COLABORATIVA EN
CONTEXTOS CERRADOS CASO PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE OSC DE ECUADOR

Panel

Esta ponencia se presenta en la Decimoprimer Conferencia de ISTR de América Latina y el Caribe. En el panel Academia y sociedad: nuevo enfoque para el fortalecimiento de la ciudadanía y la democracia en Ecuador propuesto por la Universidad de los Hemisferios Quito, Ecuador, 18 al 20 de octubre de 2017

HUMBERTO SALAZAR, VERÓNICA LÓPEZ, ANABEL BILBAO
bsalazar@esquel.org.ec

Abstract

La relación Sociedad Civil -

**PROCESOS DE INTERPENETRACIÓN SOCIEDAD CIVIL – ESTADO. LECCIONES PARA
LA INCIDENCIA POLITICA COLABORATIVA EN CONTEXTOS CERRADOS CASO
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE OSC DE ECUADOR
HUMBERTO SALAZAR, VERÓNICA LOPEZ, ANABEL BILBAO**

Objetivos de la ponencia:

Esta ponencia busca compartir un modelo para fortalecer capacidades de incidencia de organizaciones sociales. Este tipo de capacidades son muy relevantes sobre todo cuando la acción de las organizaciones se desarrolla en contextos políticos restrictivos al desarrollo de la sociedad civil.

El caso que sirve de base para el análisis es el Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de Sociedad Civil desarrollado por Fundación Esquel con el apoyo de Counterpart Internacional a partir del año 2014. En el marco de este programa, se pusieron en marcha un total de 11 iniciativas de incidencia desarrolladas por organizaciones de las ciudades de Quito y Guayaquil cuyas experiencias presentamos en este trabajo.

Una valoración adecuada del proceso no puede realizarse sino se caracteriza la intervención en su contexto político.

Para el 2014, año en el que arrancan las actividades de la iniciativa, se reconocía que la sociedad civil ecuatoriana enfrentaba una constatación: el Ecuador de ese momento era muy diferente de aquel que se tenía tan solo hace 5 años atrás. El tema central al cambio que se experimentaba tenía que ver con la transformación del rol del Estado, y con ello, de sus relaciones con el sector privado y el tercer sector. De la mano del nuevo orden que se había gestado desde la esfera política; la sociedad civil se veía interpelada en su capacidad de respuesta a la nueva configuración del entorno.

El espacio y los roles de la sociedad civil se habían redefinido. Se había configurado un modelo de organización de país con un Estado tan fuerte que la sociedad civil había sido excluida de los procesos relevantes de construcción de lo público. Dos adjetivos sintetizaban el estado del arte de la sociedad civil de ese entonces: débil y fragmentada. Esto por cierto, derivaba en que no se contaba con instrumentos adecuados de contrapeso frente a un Estado que se presentaba poco predispuesto a permitir que la sociedad civil tuviera participación en temas centrales a las estrategias del modelo de

desarrollo y a la toma de decisión frente al diseño e implementación de políticas públicas.

En ese marco un objetivo adicional a aquel de compartir un modelo para fortalecer capacidades de incidencia es el de destacar la relevancia de impulsar en contextos restrictivos líneas de trabajo enmarcadas en procesos de incidencia colaborativa.

Sobre esto hay que decir que existen varios enfoques para la realización de la incidencia política, uno de los más conocidos es la incidencia que se sostiene sobre el conflicto, en esta los ciudadanos se confrontan con los tomadores de decisión que aparecen como adversarios y manifiestan su desacuerdo frente a su actuación o su falta de acción ante determinada problemática.

La incidencia colaborativa, por su parte plantea un emplazamiento distinto. A esta también Bernard Mayer la denomina como confrontación constructiva. Es un modelo de incidencia que en una situación de conflicto no solo identifica los problemas asociados a la cuestión social, sean estos relativos a la gestión de lo público (en particular el funcionamiento del Estado y su política) y/o a los responsables de dicha situación problemática; sino, que en ese marco asumen una posición que busca activar procesos políticos que permitan su abordaje transformador y resolutivo ampliando el debate en torno a la cuestión conflictiva, para poner en primer plano la situación a modificar y las diversas perspectivas para su solución.

Para el contexto particular de debilitamiento de la sociedad civil frente a un Estado poderoso el enfoque de incidencia colaborativa apareció como una vía alternativa idónea a los esfuerzos de fortalecer la participación ciudadana desde las OSC's.

Una tercera línea de objetivos a esta ponencia es rescatar el papel que pueden llegar a tener organizaciones consideradas pequeñas en relación con procesos de incidencia en políticas públicas. Tradicionalmente se tiene la idea de que las transformaciones a nivel de lo público exigen procesos impulsados por organismos de larga trayectoria, con una estructura de alta complejidad, con alta capacidad financiera y administrativa. En fin, se cree que solo organizaciones de desarrollo alto son capaces de incidir.

El proceso impulsado por el Programa de Fortalecimiento de OSC que esta ponencia recoge, por el contrario, lanza argumentos que reivindican el papel de las organizaciones pequeñas. La experiencia nos ha demostrado que cuando se tienen

confianza en este tipo de organizaciones, cuando se les entrega un acompañamiento adecuado y una asistencia técnica y de formación pertinente y oportuna a sus procesos; las organizaciones pequeñas pueden tener altos niveles de rendimiento en términos de capacidad de incidencia.

Finalmente, una cuarta línea de objetivos apunta a sacar lecciones de la experiencia que puedan ser útiles a otras OSC de la región. Hay que decir que la base del trabajo de acompañamiento se desarrolla desde el Centro Latinoamericano de Inteligencia Colectiva (CLIC) que es la herramienta que Fundación Esquel impulsa para la formación de OSC. Consideramos que existen varios elementos innovadores en la propuesta de CLIC que vale la pena compartir. Con ello lo que pretendemos es abrir una puerta para que organizaciones de sociedad civil puedan identificar aspectos positivos que puedan ser útiles a sus propios procesos.

Pregunta de investigación

El caso en cuestión implica atender a varios focos de reflexión, todos los cuales, encuentran conexión con el territorio propio a cómo operan las relaciones entre la Sociedad Civil y el Estado en relación con la construcción de lo público.

Pero, ¿qué mismo es esto de lo público? Este concepto, de difícil aprehensión, es definido por unos, como todo aquello que es de interés o de uso común, y por ende, relacionado con todos; y por otros, como una zona de exclusividad para a la atención del Estado. Desde esta última perspectiva, lo estatal y lo público son sinónimos; y, por tanto, el Estado se arroga para sí una «exclusividad de dominio».

El punto es importante porque tanto el Estado como la Sociedad Civil tienen intereses específicos en relación con lo público. De hecho, si vemos en los orígenes de la conformación de las organizaciones de sociedad civil, de fondo está la búsqueda por intervenir en el espacio público para formarlo o reformarlo desde el mundo de lo privado.

En ese marco, lo público aparece como una arcilla que los colectivos organizados privados intentan modelar. Pero ojo, no son los únicos que reclaman derechos sobre el material. El Estado -y cuando hablamos de Estado hablamos además de la esfera política- pretende para sí el rol del artesano que pone el lodo en el torno de modelaje

reclamando el derecho de ser el actor que con sus manos realice la escultura que nacerá de la arcilla de lo público.

Lo anterior no es un tema simple de resolver. Genera tensiones. En unos casos esta pretensión de dominio se la pone en mesa de una forma “cordial” en la que el Estado motiva, sugiere, incentiva, o coopta a la Sociedad Civil. En otros, el Estado se impone a través de los mecanismos que tiene para establecer directrices en las formas de organización social. Esto opera bajo la fórmula de una sobre regulación que en muchos casos asfixia las iniciativas de emprendedores sociales que actúan en lo público desde el mundo de lo privado, SALAZAR, H. (2015).

Por eso no llama la atención a quienes participamos del mundo de la sociedad civil el que muchas de las definiciones de la misma se establezcan en oposición al Estado. Es decir, el sector en muchos casos se auto define como aquello que no es Estatal.

En un ir y venir, en diferentes momentos históricos, el Estado requiere consolidar su rol en relación a los otros sectores, y es allí, donde “lo público” se “estatiza”.

De otro lado, en los momentos de crisis del Estado, “lo público” pasa a ser objeto de atención creciente de la Sociedad Civil, provocándose el fortalecimiento de una esfera pública no Estatal.

Lo público entonces aparece como un territorio que se define en el marco de los procesos de interpenetración Sociedad – Estado y Estado – Sociedad.

Pero; ¿cómo operan estos procesos?, ¿cuáles son las “llaves” y “candados” que actúan en relación a los procesos de incidencia en políticas públicas?, ¿cómo operan los factores de contexto en relación con las posibilidades de incidencia?, ¿qué elementos correspondientes a la estructura de las organizaciones es determinante a la hora de generar un proceso de incidencia?

Todas estas preocupaciones estuvieron presentes al inicio de la experiencia. Para responder a las mismas, a manera de hipótesis de proyecto que fueron contrastadas en la ejecución nos planteamos que fortalecer en organizaciones pequeñas sus capacidades de incidir en un contexto restrictivo requería: i) un proceso de formación sostenida, no solo en relación con la incidencia sino algo más integral que entienda la organización como un sistema complejo y multidimensional; ii) un acompañamiento técnico integral que

considere las áreas claves del funcionamiento de la organización incluyendo la gestión estratégica, la gestión programática, la gestión administrativo financiera, la gestión de sostenibilidad en sus distintas dimensiones; iii) promover un networking para el intercambio de experiencias y conocimientos y crear una oferta de eventos y diálogos formativos con técnicos especializados que deriven en la conformación de comunidades de aprendizaje; y, iv) entregar pequeños fondos para apoyo a iniciativas de incidencia en áreas de defensa de derechos de Comunidad LGTBI, Mujeres y jóvenes

Gráfico 1.- Estrategias generales de intervención



Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias eran relevantes considerando que en Ecuador existía capacidad de trabajo probada en términos de esfuerzos de las organizaciones en beneficio de la comunidad. Sin embargo, cuando habíamos desarrollado diagnósticos de sus sistemas de gestión observábamos que las herramientas con las que las OSC contaban no apoyaban de forma efectiva sus esfuerzos. En muchos casos, su gestión era empírica, poco sistémica, ordenada y eficiente. Por otra parte, la oferta de servicios de fortalecimiento a OSC era dispersa y de muy baja especialización, lo que determinaba que existan pocas alternativas a la consolidación de sus sistemas de gestión.

En un contexto político restrictivo a las OSC este cuadro diagnóstico profundizaba la vulnerabilidad de las organizaciones. Sobre todo, en un contexto de reducción creciente de la cooperación internacional, y de dificultad de levantar recursos nacionales.

Otro elemento que nos llevó a definir una línea de trabajo que promueva la colaboración y el encuentro de OSC radicaba en que uno de los resultados de la crisis del sector era la ruptura del capital relacional. Esto abonaba a que el Estado no encuentre un interlocutor que a sus ojos sea digno de sentarse a la mesa de toma de decisiones. No solo que para el Estado esto era funcional a sus intereses sino que hubo una estrategia explícita dirigida a debilitar a la sociedad civil organizada.

Para el gobierno de ese momento, tras las asociaciones cívicas había intereses políticos encubiertos, y por tanto, puso en marcha toda la fuerza del aparato estatal para, a través de sus instituciones y recursos, avanzar con una serie de acciones dirigidas a controlar a las OSC. Era tan grande el opositor que las OSC adoptaron formas de salvación individual, acomodo, y algunas también resistencia, lo cual fragmentó al sector.

En relación a otros actores que pudieran tender una mano al sector, pocos apostaban por la sociedad civil. Ni siquiera la comunidad a la que esta servía adoptó posiciones de defensa, y esto fue así, porque desde el poder y sus aparatos comunicacionales, se construyó una noción de sociedad civil que la caracterizaba a ojos de la sociedad en general como un sector que se rige por el ánimo de lucrar de los recursos públicos. Muchos años se escuchó que la sociedad civil era “un conjunto de organizaciones de lucro sin fin”. Y el poder comunicacional empleado rindió frutos en cuanto a profundizar las debilidades que ya se tenían.

Por todo esto, la hipótesis que nos orientó en ese momento para proponer las estrategias del programa fue que el intercambio y trabajo mancomunado fortalece las instituciones, liderazgos, ideas y recursos para construir democracia y desarrollo desde abajo.

Adicionalmente la hipótesis fue que debíamos trabajar para el fortalecimiento de la sociedad civil convirtiendo a este trabajo de fortalecimiento en una estrategia de resistencia, no pensada en una confrontación con un otro cuyo poder era extremadamente grande. Sino, como una estrategia de resistencia dirigida a que las nuevas voces que abogan por la democracia tengan un entorno favorable que les ayude a no desaparecer.

Por ello, diseñamos una estrategia para fortalecer a agentes de cambio no tradicionales, lo cual nos llevó a trabajar con organizaciones pequeñas que impulsan nuevos temas de interés ciudadano.

Para aquellos que impulsamos el Programa de Fortalecimiento de organizaciones de Sociedad Civil desde sus inicios lo importante del trabajo que proponíamos era que sin instituciones cívicas como son las OSC' s, la democracia real se alejaba. Considerábamos, que la relación directa con el ciudadano era encomiable como propuesta y debía ser impulsada. Pero también era necesario generar canales para que se haga efectiva la participación asociativa de los ciudadanos.

Las asociaciones ciudadanas son centrales a la tarea de innovar un sistema público concebido como un espacio que no es sinónimo de sistema estatal, y por ello, fortalecerlas era una condición ineludible para aquellos interesados en promover un cambio positivo en los términos del ejercicio de la ciudadanía y la democracia.

Adicionalmente el análisis estratégico del contexto nos orientaba a que debíamos impulsar un enfoque colaborativo por sobre un enfoque de confrontación en los procesos de incidencia y esos hicimos. Hay que añadir que nuestro enfoque sobre los proyectos de incidencia que íbamos a apoyar proponía avanzar con doble fin, por un lado alcanzar resultados en términos de incidencia; y por otro, construir capacidades en las organizaciones impulsoras de los mismos.

Metodología

Dado que un programa de las características propuestas no podía contar con recursos ilimitados propusimos trabajar con un grupo de 12 organizaciones de las ciudades de Quito y Guayaquil.

Estas organizaciones serían el primer círculo del programa y su grupo objetivo prioritario, recibiendo las mismas, el conjunto de bienes y servicios considerados en la cartera de trabajo propuesta para el componente del Programa de Fortalecimiento de OSC que estaba a cargo de Fundación Esquel.

Adicionalmente otras OSC se beneficiarían del programa. 26 Organizaciones adicionales de Quito y Guayaquil serían parte de los procesos de capacitación que se impulsen constituyendo el segundo círculo.

Finalmente, el tercer círculo de organizaciones beneficiarias estaría constituido por otras 22 adicionales quienes se beneficiarían de procesos de intercambio de experiencias y del uso de materiales difundidos a través de los medios WEB de EsquelCLIC.

La selección de las organizaciones del primer círculo se realizó considerando una serie de criterios que incluyeron: i) nivel de estructuración de la OSC, donde no se buscaba tener niveles altos de desarrollo organizacional sino niveles básicos, que hagan sentido con la propuesta de poder incluir nuevas voces; ii) impacto potencial, donde lo que se consideraba era la relevancia del tema de actuación de OSC y su potencialidad de incidencia; iii) niveles de liderazgo emergente; donde lo que se buscaba es reconocer

organizaciones con potencialidad de ser referentes en sus áreas de actuación, con el fin de que sus proyectos de incidencia puedan ser efectos demostrativos para otros actores; y, iv) localización geográfica, que buscaba territorializar la selección en territorios definidos con el fin de poder organizar de forma efectiva los recursos disponibles por el programa.

En cuanto a los elementos que consideraba el conjunto de la cartera, la misma incluía dos grandes líneas que orientaban un caminar a dos pies.

Una línea de trabajo tenía que ver con el fortalecimiento organizacional. Esto incluía para las 12 OSC prioritarias del programa el desarrollo de autodiagnósticos y de diagnósticos externos dirigidos a establecer una línea de base en relación con niveles de desarrollo organizacional y sostenibilidad.

La formulación y acompañamiento en la ejecución de planes de desarrollo organizacional y de sostenibilidad de las 12 OSC del primer círculo.

El desarrollo de procesos de asistencia técnica abierta y acompañamiento que incluía tutorías, formación especializada y seminarios para las 12 OSC seleccionadas con apoyo de técnicos especializados en temas estratégicos, operacionales, administrativos y financieras y en cuestiones intersectoriales relacionadas con el desarrollo como son enfoque género, medio ambiente y otros.

El diseño y ejecución de un proceso de formación en desarrollo organizacional y sostenibilidad dirigido a potenciar el desarrollo de las organizaciones incluidas en el primero y segundo círculo del programa.

El desarrollo de eventos de diálogo y difusión en temas de interés de OSC relativos a temas de cumplimiento de normativa legal y dirigidas a las OSC de los tres círculos considerados para participar del Programa.

Por otra parte, en cuanto a la línea de incidencia esta se trabajó específicamente con las 12 OSC del primer círculo y la cartera consideraba:

El desarrollo de diagnósticos de capacidades de incidencia y la formulación de un Proyecto de Incidencia a trabajar en el contexto del proyecto.

El acompañamiento y aplicación de un sistema de monitoreo permanente a la ejecución del proyecto de incidencia propuesto.

El desarrollo de procesos de formación especializada en relación a temas de incidencia en general y de incidencia colaborativa en particular.

El apoyo técnico en temas propios a los proyectos de incidencia incluyendo asistencia legal para la elaboración o formulación de propuestas de política pública que tengan componente legal.

Grafico 2.- Líneas de Trabajo del Programa



Fuente: Elaboración propia

Un enfoque importante para el modelo de operación del programa fue el lineamiento de que la posibilidad de obtener resultados positivos según la fase del proceso de políticas públicas a cada proyecto propuesto tenía siempre una contraparte en términos del tipo de desarrollo organizacional que cada caso exigía. Esto no omitía por cierto, que sea central a las posibilidades de incidencia el ser reconocido como un interlocutor legítimo para los otros actores en juego. Simplemente, añadía un elemento de complejidad adicional.

A ojos del programa la incidencia requería atender además de la estructura de oportunidades políticas, a la existencia de determinadas habilidades organizacionales y ciertas condiciones organizacionales para la incidencia. Porque lo cierto, es que no todos los actores están en capacidad de alcanzar niveles de incidencia política..

Por ello, en la ejecución inicial del programa, se puso énfasis en identificar claramente las condiciones de origen de las que cada organización partía. De allí que realizamos un diagnóstico de capacidades de incidencia que sumado al diagnóstico de capacidades nos permitían tener una dimensión del alcance que se podía plantear en términos de resultados a los proyectos presentados por las organizaciones.

¿Qué resultados globales arrojaron los diagnósticos de incidencia?

Nuestro instrumento de evaluación valoró 5 grandes temas: i) Planeación, gestión y monitoreo de actividades de incidencia; ii) capacidad de movilización de ciudadanos; iii) niveles de relacionamiento con autoridades públicas; iv) fortaleza en temas de comunicación; v) capacidad para el establecimiento de redes de alianzas y coaliciones; y, vi) sistemas de seguimiento de procesos de incidencia en las OSC.

El resultado de los diagnósticos arrojaba resultados dispares pero se podía generar una interpretación global.

La mayor parte de estas organizaciones que por su estructura y grado de desarrollo se pueden definir como “pequeñas” o en situación de consolidación, si bien tenían experiencia previa a nivel de iniciativas de incidencia, la mayor parte no tenía una planificación de sus iniciativas de incidencia en el nivel estratégico organizacional.

Todas en diferentes medidas tenían capacidad de movilización en favor de sus temas. Unas actuaban desde un enfoque más político y otras desde una gestión más programática.

Las relaciones que establecían con funcionarios o autoridades en general eran débiles. Esto no significaba que entre sus sistemas de relación no existan tomadores de decisión.

En la mayoría de casos, las organizaciones mostraban debilidad en sus acciones de comunicación. Muchas tenían un importante trabajo para mostrar, o sus causas eran de alto interés, pero no tenían estrategias de comunicación que les permitiera un posicionamiento adecuado de sus acciones de incidencia. Este déficit no es solo atribuible a las OSC del primer círculo del programa. En general se ve como una dificultad que afecta a la mayor parte de organizaciones del tercer sector en Ecuador.

En cuanto a la capacidad para establecer redes y coaliciones, la mayor parte tenían capacidades demostradas respecto a esta variable. Este a la larga se convirtió en un

elemento muy importante de cara a alcanzar los resultados de sus proyectos con base a una metodología de incidencia colaborativa.

Finalmente ninguna de las organizaciones evaluadas contaba con sistemas para monitorear sus procesos de incidencia. Uno de los elementos de éxito del programa es que el mismo contribuyó a que las OSC cuenten con un sistema de seguimiento y monitoreo de sus iniciativas de incidencia en algunos casos por primera vez.

Con todo esto nuestro propio sistema de indicadores incluyó en su definición de aquellos relativos a incidencia una caracterización de resultados que identificaba distintos niveles.

El indicador se definió así:

Número de políticas, regulaciones, procedimientos administrativos como resultado de la asistencia entregada a las OSC en cada una de las siguientes fases: Fase 1. Política analizada; Fase 2. Borrador de política elaborado y presentado al público, a otras organizaciones de la sociedad civil, en consulta de colectivos o grupos de interés; Fase 3. Presentada a funcionarios o autoridades públicas; Fase 4. En negociación para aprobación con funcionarios y autoridades públicas; Fase 5. Aprobada.

El sistema de seguimiento implantado se propuso acompañar y retroalimentar, mediante actividades de seguimiento y el uso de instrumentos de monitoreo, la implementación de los proyectos de incidencia y planes de desarrollo organizacional.

Incluyó un enfoque de seguimiento “con” orientado al fortalecimiento organizacional buscando promover la toma de decisiones informada. Este estableció un sistema permanente de recuperación de información a través de reuniones mensuales y la presentación de un informe intermedio y uno final con valoración de resultados. Adicionalmente desarrollamos una evaluación cualitativa para recuperar lecciones del proceso.

Desarrollo

El programa permitió que 11 organizaciones pusieran en marcha sus iniciativas de incidencia. En el camino una organización de las 12 seleccionadas no impulsó su programa. La cartera de proyectos impulsados fueron los siguientes:

#	OSC	Tema proyecto	Objetivo
1	Alas de colibrí	Implementación del Plan Integral Contra la Trata de Personas a partir del análisis de casos atendidos por la Casa de Protección de la Fundación Alas de Colibrí	Incidir en los tomadores de decisión de las instituciones que forman parte del Plan Integral Contra la Trata de Personas en la necesidad de definir la rectoría del Plan a través de la promulgación de un Decreto Ejecutivo; así como la necesidad de ratificar mediante el Ministerio de la ley el protocolo de atención a víctimas de trata.
2	ACDEMOCRACIA	Socialización del anteproyecto de ley integral de prevención y erradicación de las violencias contra las mujeres	Socializar el Anteproyecto de Ley Orgánica Integral de Violencias con las organizaciones de mujeres diversas, como un proceso democrático y de fortalecimiento del movimiento de mujeres, que será presentarlo ante la Asamblea Nacional.
3	La Comunidad para el Desarrollo Humano	Conformación de Consejos por la No Violencia Activa en nuestra localidad	Promover la incorporación por parte de la institucionalidad pública de la metodología de los

			“Consejos por la No Violencia Activa” en ámbitos relativos al trabajo con jóvenes voluntarios.
4	Sol de Primavera	Participación Juvenil para el buen uso del espacio público en el Centro Histórico de Quito	Sistematización de experiencias: “Dialogando con jóvenes y adolescentes en situación de riesgo, sobre temas de participación, violencia, uso de sustancias, sexualidad y género” en el marco de la agenda de Juventudes de Quito
5	PACTO TRANS	Proyecto de incidencia Política “Por el Buen Vivir de las Personas Trans”	Implementación de una normativa que cubra necesidades básicas de intervención corporal de la población trans como parte de su derecho a la salud integral
6	Juventud Obrera Cristiana	"Juventud y Trabajo Digno" Por el respeto y cumplimiento del Código Laboral para las y los jóvenes trabajadores	Visibilizar el incumplimiento de los derechos laborales establecidos en el Código Laboral y en la Ley de Justicia Laboral sobre todo para las y los jóvenes trabajadores con énfasis

			en el sector privado.
7	ALIANZA IGUALITARIA	“JUNTOS HACEMOS FUTURO, SIN DROGAS”	Contribuir a la prevención y reducción del consumo de drogas en adolescentes del Cantón Samborondón haciendo efectivo el ejercicio de derechos.
8	FUTPEN	SANTA ELENA LIBRE DE DISCRIMINACION	La población clave diseña e implementan un sistema de vigilancia social comunitaria en la provincia de Santa Elena impulsado por la comunidad LGTBI.
9	Agrupación Afroecuatoriana “Mujeres Progresistas”	“Decenio del pueblo afro descendiente en el Ecuador”	Contribuir al ejercicio efectivo de los derechos del pueblo afroecuatoriano.
10	Paz y Esperanza	Análisis de la revictimización de niñez afectada por violencia sexual en el sistema de justicia de Guayaquil y propuesta de uso de la Cámara Gessel como único lugar para la toma de testimonios de víctimas, a partir del	Propuesta de petitorio de no revictimización a autoridades judiciales de Guayaquil con el apoyo de grupos de padres de niñez víctima de violencia sexual, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general.

		análisis de casos atendidos legalmente por la Fundación Paz y Esperanza	
11	MUJER Y MUJER	EFEECTO ARCOIRIS	Contribuir con los esfuerzos nacionales para lograr un efectivo reconocimiento de los Derechos Civiles Educativos de las Personas LGBTI, a través de la promoción/creación de espacios y acciones afirmativas que garanticen los principios constitucionales de igualdad y no discriminación, dentro y fuera de las Comunidades Educativas.

Las iniciativas no arrancaron de forma paralela. El afinamiento de los Planes de Incidencia tuvo diferentes procesos. Unas organizaciones avanzaron rápidamente y otros lo hicieron más lentamente. Desde el programa procuramos que la fase de planificación inicial sea muy clara en términos de la definición de resultados, indicadores y acciones a implementar y esto incidió en que los proyectos no tuvieran un mismo momento de arranque. Esto complejizaba al programa el seguimiento de las iniciativas pero respetaba el proceso particular de desarrollo de la iniciativa de cada OSC proponente.

Para las organizaciones del primer círculo este primer momento no fue fácil, exigió para varias mucho esfuerzo pues estas estaban adecuadas a poner en marcha acciones sin una planificación tan específica. Además, para poder firmar los acuerdos contractuales que les permitía recibir un fondo de 5000 dólares en unos casos y 10000 en otros las organizaciones tenían que ponerse al día con todos los asuntos legales. Es decir, tenían que tener su personería jurídica en regla, sus directorios debían estar actualizados en los Ministerios que los supervisaban, debían tener todos los papeles en regla, etc.

El programa entonces constató que para las OSC en proceso de consolidación los temas relativos a la normativa y requerimientos de funcionamiento institucional eran un mundo bastante desconocido, esto no les impedía actuar conforme lo habían hecho pues sus causas y métodos de trabajo eran loables, pero si el no atender a los temas de registro y reconocimiento legal incidía de forma fuerte en su crecimiento.

Un aporte importante del programa en esta primera fase fue ayudar a las organizaciones a fortalecer sus capacidades y atención a los temas legales.

Por otra parte, para avanzar en la síntesis comparativa de la experiencia de los diferentes proyectos una vez que estos arrancaron y evaluar como operó su proceso de cara a incidir resulta importante establecer algunas áreas de análisis que proponemos como sigue: i) a nivel de la estructura organizacional y recursos empleados para la incidencia; ii) a nivel de la racionalidad de incidencia puesta en marcha en relación con el del objeto de incidencia; iii) a nivel de las coaliciones y redes conectadas; iv) a nivel de las ventanas de oportunidad del contexto; y, v) la estrategia colaborativa en los proyectos de incidencia

Estructura organizacional y recursos empleados para la incidencia

Entre las organizaciones que impulsaron proyectos de incidencia desde la perspectiva de su estructura organizacional un grupo de 3 organizaciones contaba con un grado de desarrollo organizacional más consolidado que las otras. Estas organizaciones contaban con equipos especializados, división clara de funciones, personal asalariado y un volumen de proyectos de trabajo con financiamiento.

El otro grupo de organizaciones funcionaban con equipos de voluntarios donde existían división de roles y funciones menos desarrollada y una cartera de acciones muchas de ellas sin financiamiento específico.

Los dos tipos de grupos contaban con metodologías y un capital técnico de trabajo de la organización. Además todas las organizaciones expresaban niveles de liderazgo frente a sus temáticas contando entre sus filas con actores con capacidad de generar niveles de referencia en otros actores tanto públicos como privados.

Una vez que los proyectos arrancaron la experiencia nos permitió observar que los niveles de desarrollo de la estructura organizacional en relación con las capacidades de incidir tenían un efecto importante en la organización del trabajo y en la racionalización de los esfuerzos de intervención. Sin embargo, en términos de resultados de la incidencia pesaron más otros factores. Lo que si se hace notable es que cuando una OSC tiene un nivel de desarrollo organizacional los esfuerzos de intervención son más eficaces y por tanto no genera tanto desgaste organizacional.

A manera de hipótesis esto podría significar que contar con una estructura organizacional más desarrollada hace que ante un desgaste organizacional menor la posibilidad de sostener los esfuerzos en el tiempo es mayor.

Por otra parte, en términos de los recursos disponibles se pudo observar que el volumen de recursos económicos aplicados a los proyectos no fue determinante. Se podría pensar que proyectos con tan poco recursos podían generar resultados absolutamente limitados. Esto no fue así. Los recursos económicos provistos por el programa fueron un factor de activación de otros recursos organizacionales. Así los recursos financieros fueron importantes en tanto permitieron insumos para que las actividades se desarrollen pero lo central a todos los procesos fueron: i) el expertise técnico organizacional; ii) las alianzas y vínculos organizacionales; iii) el reconocimiento de actoría social en relación con un tema reconocido como una cuestión social de interés público para el Estado y otros actores.

Al respecto de este tema de la relación entre tamaño organizacional y posibilidades de incidencia, el análisis nos permitió observar que más importante que el tamaño como variable relevante es la visibilidad, traducida en términos de liderazgo sobre un tema, y el sentido de oportunidad que un actor determinado posea, como una variable que da cuenta de la capacidad de una organización particular o una red tiene para definir el timing político y desarrollar acciones oportunas.

Entre los recursos que aparecieron como relevantes en todos los casos, el acceso a información y su procesamiento en modelos y estrategias de incidencia apareció como algo fundamental.

Racionalidad de incidencia puesta en marcha en relación con el del objeto de incidencia

Tratar este tema nos pone en situación de presentar un antecedente teórico. Los actores en los procesos de selección de estrategias ponen en juego tipos distintos de racionalidad.

La racionalidad aquí es un mecanismo de selección de opciones que se sustenta en tres condiciones: i) persigue la más alta adecuación entre acciones concebidas como medios y deseos o fines de los actores; ii) tienen por base un ejercicio de selección basado en la información de la que dispone el actor; iii) implica un proceso de inversión de tiempo y aplicación de destrezas en el procesamiento de nueva información que aporte a construir fundamentos para la selección.

Actuar con base a una racionalidad no significa que uno logre el éxito en las metas que se propone. La racionalidad es básicamente un fundamento que lleva a pensar que respecto de la opción de conducta o estrategia seleccionada y luego de producido el hecho, no se hubiera podido actuar de otra forma. Tampoco es que las creencias asociadas a la racionalidad empleada tienen porque ser verdaderas. Solo deben estar fundamentadas en la información disponible. (Elster: 2004) Citado en Salazar, H. (2009)

Dos tipos de racionalidad se ponen en juego en relación con los proyectos desarrollados con el acompañamiento del programa. Entre el grupo de proyectos pesó en la implementación una mayor cantidad de iniciativas impulsadas desde una racionalidad técnica. Este tipo de racionalidad enfatiza en los argumentos técnicos de la incidencia. En el caso de las iniciativas se apelaba a promover que las autoridades identifiquen una racionalidad de procedimientos, es decir, a través de mostrar en unos casos las inconsistencias propias a las políticas o instrumentos definidos como objetos de incidencia o en otros casos a través de mostrar metodología de aproximación diferentes a los temas con resultados positivos. Se apeló entonces al “expertise” de la sociedad civil frente a temas sobre los que los tomadores de decisión involucrados tenían interés.

Otros proyectos pusieron en marcha un tipo de racionalidad política que enfatizó en las relaciones de fuerza y de poder de los actores. Las iniciativas que avanzaron por esta vía tuvieron mayores dificultades para obtener los resultados previstos. Lo que si permitieron sus iniciativas fue fortalecer sus coaliciones de base. Pero, los tomadores de decisión fueron menos permeables a una toma de posición afín a las propuestas de reforma de los objetos de incidencia considerados en los proyectos cuando la vía de incidencia se impulsó desde una racionalidad política.

A manera de hipótesis de este elemento de la experiencia es que en un contexto de Estados Fuertes la “necesidad de legitimación” de la esfera política convertida en un recurso de poder de la sociedad civil es débil, y por tanto, los tomadores de decisión priorizan, sin un costo político importante a sus ojos, sus propias posiciones.

En cuanto a los distintos objetos de incidencia considerados en los proyectos, la mayor parte de ellos se dirigen a promover la inclusión de métodos o instrumentos y por ello la racionalidad técnica funcionó bien. Resultó valioso a la experiencia que exista un tipo de conexión entre el objeto de reforma y la racionalidad que rige la estrategia a seguir por los actores interesados en incidir.

Coaliciones y redes conectadas

Dado que gran parte de los proyectos de incidencia propuestos apelaron a una racionalidad técnica el papel que jugaron las coaliciones y redes de apoyo a los procesos de incidencia no jugó un rol tan relevante en relación con los resultados obtenidos.

No es que las OSC del programa hayan funcionado de forma aislada a otros actores. Lo que sobre este tema se puede observar es que en los proyectos de incidencia donde pesa el expertise técnico, las redes y coaliciones, constituyen uno de los argumentos técnicos a esgrimir frente al tomador de decisión y no un soporte político que apela a un ejercicio de correlación de fuerzas.

Adicionalmente en los casos en los que se apeló a una racionalidad política para la intervención las coaliciones y redes, pese a la importancia que estas tuvieron, por ejemplo, en el proyecto de “Socialización del Ante Proyecto de Ley Integral de Prevención y Erradicación de las Violencias contra las mujeres” en el contexto de fuerzas del momento en el que se presentó la propuesta no fue suficientemente fuerte para provocar el resultado previsto.

Sin embargo, hay que decir que esto opera muy de la mano del timing político. Está muy condicionado por el contexto político en el que se actúa. Esto puede demostrarse en el hecho de que unos meses después de terminado el proyecto, en el contexto de gobierno, y ante una opinión pública que relevó el tema de los femicidios. El mismo proyecto de ley, generado en la propuesta fue recogido por el nuevo Presidente de la República y constituyó la base para una iniciativa de ley que se discute en la Asamblea Nacional del Ecuador y que fue presentada directamente por el Poder Ejecutivo.

Ventanas de oportunidad del contexto.

Lo dicho en el acápite anterior nos lleva a ratificar la importancia que tiene para los procesos de incidencia las ventanas de oportunidad que ofrece el contexto. Para el caso en cuestión de las OSC involucradas en el programa. La crisis que se produce en el sistema político en el contexto de las elecciones presidenciales y la elección de nuevo presidente y también la profundización de la crisis económica del Estado en Ecuador del año 2016 y 2017 creó sensibilidades para mover los puntos de atención de tomadores de decisión hacia situaciones y actores determinados, lo que llevó a cuestionar determinadas formas de “ver y hacer” derivando en nuevas formas de problematizar los temas relativos a distintas cuestiones sociales.

Las OSC del programa pudieron en ese marco tener algunas ventanas de oportunidad que apoyaron sus esfuerzos. Entre estas ventanas de oportunidad podemos distinguir: i) la necesidad del Estado de encontrar formas público privadas que le permita cumplir su función en un contexto de déficit fiscal; ii) el debilitamiento de posiciones de autosuficiencia y de infalibilidad de las acciones desarrolladas por el Estado; iii) la búsqueda por encontrar nuevas fuentes de legitimación y base social.

La estrategia colaborativa en los proyectos de incidencia

La estrategia de incidencia colaborativa operó a diferentes niveles. El más potente fue precisamente desde el acompañamiento que el Programa dio desde EsquelCLIC. Todas las iniciativas partieron de un enfoque que reconocía el conflicto pero que buscaba superarlos.

Desde EsquelCLIC buscamos generar un acompañamiento y construir capacidades para que las OSC del programa tengan destrezas y capacidades para impulsar un proceso colaborativo, partiendo de la premisa de que, si se puede traer a los actores preocupados

por una cuestión común, proveyéndoles metodologías para trabajar juntos y facilitándoles la información necesaria para tomar decisiones, los mismos podrán crear auténticas visiones para la mejor solución del problema que los aqueja. Fundación Cambio Democrático (2003). Los instrumentos que se pusieron al servicio de los proyectos de incidencia se sustentaron en dos vías: formación de capacidades y asistencia técnica.

En relación a como se incorporó la metodología a la ejecución de los proyectos de incidencia, una valoración del tema nos permite distinguir varios niveles: i) a nivel de la planificación sobre todo de las orientaciones estratégicas que decantan en acciones; ii) a nivel de principios que sirven para orientar el marco de toma de decisiones estratégico de la ejecución; iii) a nivel de la ejecución de actividades que priorizaron la formación de coaliciones; iv) a nivel de las estrategias puestas en marcha para la sostenibilidad de los proyectos.

Resultados

El Programa de Fortalecimiento de OSC ha tenido hasta el momento una valoración positiva de sus acciones. Hasta diciembre del año 2016 participaron de los diferentes círculos del programa un total de 98 organizaciones a nivel nacional. Sus actividades formativas incluyeron hasta ese momento alrededor de 471 personas de forma directa y 992 de forma indirecta en relación a 9 temas de intervención. Tuvieron capacitación especializada un total de 154 personas. Se desarrollaron de 50 Webinar con un impacto de cerca de 40000 personas que vieron sus videos. Esto datos no consideran el 2017 que todavía está en marcha y que tenderá a multiplicar las cifras,

Luego de hacer una evaluación del trabajo realizado con las OSC, los principales hallazgos en términos de pertinencia, impacto y sostenibilidad los plateamos como sigue:

Análisis de Pertinencia: ¿Respondimos a las necesidades de las organizaciones?

- El programa ha respondido a las necesidades de las organizaciones. Hemos sido capaces de crear otros tipos de intereses y necesidades a partir de los talleres de fortalecimiento y las jornadas de asistencia técnica.

- Las organizaciones ven ahora el fortalecimiento de alianzas estratégicas como una necesidad prioritaria en su gestión. Han aplicado los conocimientos del curso sobre el módulo de incidencia colaborativa.
- El plan de desarrollo organizacional (OD) aportó a los equipos para identificar su misión y objetivos organizacionales.
- En el caso de las organizaciones que ya tenían definidos sus objetivos y metas, el programa les obligó a cumplir con las actividades y planes que tenían previstos.
- De manera general, reconocen que la AT en sostenibilidad financiera para el diagnóstico y construcción de planes de sostenibilidad ha sido central para pensar nuevas estrategias para la organización.
- Las OSC mencionan que han ganado experiencia en realizar procesos más organizados y sistemáticos. Afirman que ahora sus acciones son más aterrizadas y tienen mayor claridad al momento de ejecutar sus actividades.
- En cuanto a los procesos formativos de Esquel CLIC, reconocen que las temáticas abordadas son aterrizadas a su práctica diaria a través de prácticas lúdicas e interactivas.

A nivel de impacto: ¿En qué medida se han alcanzado los beneficiarios y metas proyectadas?

- Las organizaciones afirmaron estar replicando los conocimientos aprendidos tanto en los cursos virtuales como en los talleres de formación. Resaltan el módulo de incidencia colaborativa y gestión programática del Curso Virtual “Construcción de Modelos Críticos de Gestión del Cambio Social”
- Hay interés en continuar el proceso emprendido con el proyecto de incidencia y las organizaciones como FUTPEN y Sol de Primavera se encuentran buscando alianzas con los GADs Municipales para trabajar juntos en nuevas actividades.
- Las organizaciones manifiestan que a partir de los componentes aprendidos en los talleres, sienten mayor seguridad y fortaleza al desarrollar procesos con mayor calidad técnica; reconocen la importancia de sistematizar, monitorear y evaluar sus actividades. *“Hasta ahora no habíamos tenido un acompañamiento real e integral”* (Lía Burbano, Mujer y Mujer)

- A partir del proyecto de incidencia, ahora organizaciones como Mujer y Mujer, manifiestan que cada actividad que emprenden la planifican tomando en cuenta tiempo, indicadores y recursos.
- Las principales herramientas y componentes utilizados por las OSC son elementos legales, sostenibilidad, incidencia colaborativa, metodologías lúdicas y dinámicas para el liderazgo integrador.
- En su mayoría las organizaciones han generado acercamientos importantes con tomadores de decisión que participaron en sus proyectos de incidencia; entre ellos: Secretarías de inclusión, GADs Municipales, Ministerios, entre otros.

A nivel de sostenibilidad: ¿Qué elementos dejamos a las OSC para su continuidad a mediano y largo plazo?

- La sostenibilidad en términos financieros, aún es un reto importante para las OSC, si bien se encuentran desarrollando sus planes de sostenibilidad con el consultor del programa, los resultados de estos planes serán visibles a mediano y largo plazo.
- Se ha aportado a construir elementos de sostenibilidad en términos técnicos, las herramientas de los talleres de capacitación están siendo usados por las organizaciones. Ahora las OSC tienen herramientas y conocimientos en términos legales y financieros para la ejecución de sus proyectos. Además de ello, reconocen que ahora cuentan con herramientas para sistematizar y monitorear los resultados de las actividades que emprenden, lo cual implica que sus procesos sean sostenidos y puedan participar en fondos concursables con otros donantes a futuro.
- Se ha fortalecido las condiciones legales de las OSC como Alianza igualitaria y Fundación José Cardín antes Juventud Obrera Cristiana, con quienes se trabajó para obtener su personería jurídica.
- Los grupos poblacionales objetivo de las organizaciones han incrementado a partir del desarrollo del proyecto de incidencia.

Casos de éxito

Fundación Paz y Esperanza

- A partir del acompañamiento en términos de sostenibilidad financiera han abierto oportunidades de financiamiento con otras alianzas nacionales e internacionales para fortalecer su proceso de intervención en la línea de violencia familiar.

Fundación José Cardín	<ul style="list-style-type: none"> • Como resultado del proyecto de incidencia lograron acercamiento a representantes del Municipio de Quito, Ministerio del Trabajo, CARE y otras organizaciones con quienes se están planteando desarrollar una mesa interinstitucional por los derechos de los jóvenes trabajadores del Ecuador. • Cuentan con personería jurídica bajo el nombre de Fundación José Cardín
Mujer y Mujer	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de ser una organización que cuenta con activistas de amplia experiencia en la defensa de los derechos de la población LGBTI+, mencionan que el proyecto de incidencia representó la oportunidad de ejecutar fondos de principio a fin. <i>“Ha sido importante para nosotras porque nos hemos demostrado que sí podemos hacer grandes cosas” (Jessica Agila y Lia Burbano, Mujer y Mujer)</i> • Se plantean fortalecer el activismo antes que el voluntariado para fortalecer su organización. Han incluido como práctica organizativa, buscar espacios de alianza con otros actores. • Con el proyecto de incidencia, asumieron el reto de presentar la Guía Arcoiris en una Universidad donde se habían constatado prácticas discriminatorias y homofóbicas. • Han sido invitadas por SENDAS en la Universidad de Cuenca para la construcción de una guía de políticas inclusivas.
FUTPEN	<ul style="list-style-type: none"> • Ahora es reconocida como una OSC referente en la defensa de los derechos humanos de la población Trans. A partir de su proyecto de incidencia tienen más visibilidad en lo local y con instituciones públicas a nivel nacional. <i>“no hay lugar donde no nos inviten” (Mabell García, Presidenta FUTPEN)</i> • En su proyecto de incidencia, asumieron el reto de sensibilizar a tomadores de decisión de los GADs Municipales sobre la situación de la población Trans. • El equipo de FUTPEN, tras el desarrollo de su proyecto se ha empoderado para relacionarse con autoridades y población en Santa Elena y La Libertad.
Fundación Sol de Primavera	<ul style="list-style-type: none"> • Su proyecto de incidencia les permitió generar alianzas con otras organizaciones y entidades del sector público para continuar con sus actividades. • Se ha construido una relación con la Secretaría de Inclusión Social del DMQ • El proyecto aportó a que Sol de Primavera se consolide como una organización juvenil,
Aso. Mujeres Afro-progresistas	<ul style="list-style-type: none"> • En Guayaquil esta organización es reconocida por otras organizaciones Afro y con las actividades de su proyecto de incidencia consiguieron consolidar una importante relación para la formación de una red que trabaje por los compromisos en el marco del Decenio Afro
Alianza Igualitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Ahora cuentan con personería jurídica. • Han construido una relación con el GAD Municipal de

	Samborondón para la ejecución de su proyecto de incidencia. Pese a haber tenido dificultades para el arranque del proyecto, el GAD Municipal está interesado en los talleres de capacitación y en impulsar una ordenanza para los jóvenes de este cantón.
Comunidad para el Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> Logró incidir en que el Ministerio de Educación evalúe su propuesta de formación de Consejos por la No Violencia y esté dispuesto a que la organización desarrolle un piloto a nivel nacional. Al momento está en búsqueda de recursos para desarrollar esta intervención.
AC DEMOCRACIA	<ul style="list-style-type: none"> Su iniciativa fue recogida por Lenin Moreno y es la base de la propuesta de política pública del Ejecutivo para enfrentar la violencia contra la Mujer
Alas de Colibrí	<ul style="list-style-type: none"> A partir de su iniciativa fue convocado por el gobierno a armar la Mesa de Trata que trabaja lo relativo al tema. Sus protocolos fueron acogidos como una metodología relevante para los temas de trata y la misma pudo publicarse con apoyo de un organismo internacional.

Aprendizajes y resultados generales:

- A. Los talleres presenciales programados tanto en las actividades de capacitación como en los cursos virtuales han funcionado como espacios de encuentro que las organizaciones reconocen como primordiales para fortalecer el trabajo en red. Esto ha permitido activar comunidades de aprendizaje impulsadas por la propia dinámica de colaboración de OSC interesadas. La Red de Expertos técnicos y Legales que ha conformado EsquelCLIC constituye un importante aporte al desarrollo de las OSC en el Ecuador.
- B. Los fondos de sub-donación entregados a las organizaciones tuvieron dos resultados principales: aportar al desarrollo de sus actividades para la defensa de los derechos de las poblaciones objetivo y en segundo lugar, funcionó como una estrategia de “aprender haciendo”.
- C. En los talleres de capacitación hemos considerado siempre dejar herramientas a las organizaciones; esto ha dado como resultado que varios de esos insumos sean incluidos en las prácticas diarias de la organización. Como ejemplo, la matriz del OD es utilizada para la planificación anual de actividades, el colaborómetro y las herramientas de incidencia son utilizados en los talleres que las organizaciones realizan con sus poblaciones objetivo.
- D. Las relaciones de confianza construidas con las OSC del programa son un activo fundamental que nos ha permitido tener una intervención pertinente con las necesidades de nuestros beneficiarios.

Referencias

- BILBAO, A (2017); Informe de la visita técnica a las organizaciones participantes del proyecto 54C114 (Programa de Fortalecimiento de OSC). Esquel. Ecuador.
- GRINDLE, Merilee, THOMAS, John W (1991); *Public Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries*. Johns Hopkins University Press. Baltimore.
- JENKINS, J. Craig. (1987); "Non-Profit Organizations and Policy Advocacy." Pp. 296-318 in Walter Powell (ed.) *Non-Profit Organizations: A Handbook*. New Haven: Yale University Press, 1986.
- SALAZAR, H. (2009). *La incidencia de la sociedad civil en políticas públicas: el caso del movimiento de niñez en Ecuador*. FLACSO. Buenos Aires.