

FUERZA COLECTIVA

Aprendizajes de la Alianza Regional para la incidencia



Mayo 2013 // Alianza Regional por la Libre Expresión e Información

FUERZA COLECTIVA

Aprendizajes de la Alianza Regional para la incidencia

1er edición. Montevideo

18 de Julio 1431, Montevideo, Uruguay

ISBN: 978-9974-99-279-5

Diseño y diagramación, Maribel Vega

FUERZA COLECTIVA

Aprendizajes de la Alianza Regional para la incidencia

Autoras, Karina Banfi y Daniela Urribarri
Investigación, Mariana Gené

La Alianza Regional por la Libre Expresión e Información, es una red de organizaciones no gubernamentales, independiente, apartadaria y sin fines de lucro, que busca fortalecer las capacidades y conocimientos de sus organizaciones miembros para realizar intervenciones tendientes a mejorar las condiciones de acceso a la información y libertad de expresión en sus países y la región de las Américas. Para ello, facilita la presencia y participación de las organizaciones miembros en los escenarios regionales e internacionales, y propicia la cooperación y el intercambio de experiencias y conocimiento entre las organizaciones a fin de fortalecer su liderazgo local y/o regional en materia de libertad de expresión y acceso a la información.



Organizaciones miembro de la Alianza Regional:

1. Acción Ciudadana (AC), Guatemala;
2. Asociación de Periodistas de El Salvador (APES), El Salvador;
3. Asociación Nacional de la Prensa (ANP), Bolivia;
4. Asociación por los Derechos Civiles (ADC), Argentina;
5. Centro de Archivos y Acceso a la Información (CAInfo), Uruguay;
6. Comité por la Libre Expresión (C-Libre), Honduras;
7. Consejo Nacional de Periodismo (CNP), Panamá;
8. Fundación Democracia sin Fronteras (FDsF), Honduras;
9. Fundación para la Libertad de Prensa (FLIP), Colombia;
10. Fundación Pro Acceso, Chile;
11. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), El Salvador;
12. Fundación Violeta Barrios de Chamorro (FVBCH), Nicaragua;
13. Fundamedios, Ecuador;
14. Fundar– Centro de Análisis e Investigación, México;
15. Instituto de Derecho y Economía Ambiental (IDEA), Paraguay;
16. Instituto de Prensa y Libertad de Expresión (IPLEX), Costa Rica;
17. Instituto Prensa y Sociedad (IPYS), Perú;
18. Participación Ciudadana (PC), República Dominicana;
19. Transparencia por Colombia, Colombia;
20. Transparencia Venezuela, Venezuela;
21. *Trust for the Americas* (OEA), Estados Unidos;
22. Article 19, Brasil;
23. Espacio Público, Venezuela

Secretario Ejecutivo:

Moisés Sánchez Riquelme

PRESENTACIÓN

Siempre llega un momento en la vida de las organizaciones donde es necesario reflexionar sobre todo lo realizado, para poder proyectar el trabajo futuro recuperando las lecciones y aprendizajes obtenidos. Esto es especialmente importante en las redes internacionales, las que están conformadas por organizaciones que desarrollan su labor en países culturalmente muy diversos, y con distintos intereses y problemáticas.

La Alianza Regional por la Libre Expresión e Información, integrada por 23 organizaciones de la sociedad civil de 19 países de las Américas, es un ejemplo de esta diversidad geográfica, cultural y de intereses. Por esta razón, el trabajo de reflexión generado por parte de las autoras Karina Banfi y Daniela Urribarri, con el apoyo y colaboración permanente de todos los miembros de la red, fue un gran desafío. Sin duda, la experiencia como Secretaria Ejecutiva de la primera, y el trabajo en el proceso de institucionalización de la red por parte de la segunda, las hace testigos privilegiadas de los procesos de desarrollo y maduración de la Alianza Regional. El resultado de este trabajo conjunto de recolección, sistematización y análisis, es el que se muestra en éstas páginas.

El libro plantea desde la entrada una reflexión sobre lo que se debe entender por una red, punto que es crucial para distinguir los colectivos basados en objetivos de largo alcance, de las alianzas circunstanciales, más asociadas a proyectos e iniciativas puntuales. Esta distinción no es menor, pues tiene una profunda incidencia en las formas en que se genera la cooperación, el compromiso mutuo y el aprendizaje conjunto de las organizaciones. Tal como señalan las autoras “el trabajo de una red implica la conformación progresiva de un colectivo durable e institucionalizado, con acuerdos que regulan el funcionamiento, objetivos comunes y sentido de pertenencia

entre sus miembros”. Esto se concreta en reglas de convivencia, estructura de gestión y gobierno, financiamiento para sus actividades, capital organizacional y simbólico crecientes del colectivo, y una identidad propia.

En este sentido, en estas páginas se abordan muchos aprendizajes y experiencias respecto de los incentivos a la cooperación entre las organizaciones miembros y sobre los beneficios que significa formar parte de una red. La capacidad de generar escala y fuerza en la negociación con el Estado, la posibilidad de circular información, experiencia y conocimientos, y la proyección internacional, son tan sólo algunos ejemplos de lo que se aborda en este libro.

Un tema que resulta central en esta reflexión, es la relativa al modelo de gobierno de la Alianza Regional, y el rol de la Secretaría Ejecutiva. La existencia de ésta última es uno de los rasgos distintivos de la red, por su carácter autónomo, distinto de las organizaciones que conforman la red, factor que ha sido crucial para generar consensos y promover el diálogo entre sus miembros. Además, su rol articulador y profundamente político, es lo que ha permitido tener una voz unificada dentro de la diversidad, y un rol clave en la representación de los intereses colectivos frente a las autoridades locales e internacionales. Su dedicación permanente a los intereses de la Alianza Regional, es lo que –en definitiva– “hace que las cosas ocurran”.

Sin duda alguna, en todas estas materias también existen grandes desafíos y dilemas, los cuales fueron identificados por las organizaciones miembros, y que se abordan por las autoras de manera clara y directa, lo que es de gran utilidad para entender el sentido de los aprendizajes obtenidos. Por esta razón, la lectura de este libro será reveladora para todos aquellos que están asumiendo el desafío de llevar adelante iniciativas colectivas de cooperación.

Moisés Sánchez Riquelme, Secretario Ejecutivo

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS REDES Y LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL	15
Las organizaciones de incidencia política	16
Expectativas y ventajas asociadas a las redes	17
Desafíos que se observan en los casos reales	21
Tipos de redes y fundamentos de su eficacia	25
La cuestión de la incidencia	27
3. LA ALIANZA REGIONAL POR LA LIBRE EXPRESIÓN E INFORMACIÓN: BREVE RELATO DE SU HISTORIA	37
La Alianza Regional	37
Sus orígenes	41
Hitos en el camino de un caso testigo	48
4. APRENDIZAJES Y DESAFÍOS INSTITUCIONALES: EL PROCESO DE ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA RED	53
4.1 El andamiaje estructural	53
4.1.a El camino hacia la institucionalización	53
4.1.b Forma de gobierno	57
4.1.c Articulador del colectivo	63
4.1.d Perfil de la Secretaría Ejecutiva	67
4.1.e La inclusión de nuevos miembros	69
4.2 Comunicación y toma de decisiones	73
4.2.a Intercambio de opiniones y comunicación entre miembros	73
4.2.b Representación institucional de la red	77
4.2.c Selección de organizaciones que participan en actividades de la Alianza Regional	79
4.2.d Definición de los objetivos comunes y temas de agenda	83
4.2.e De los objetivos a las acciones	87

4.3 Las sogas de la red	88
4.2.a Diferencia entre una alianza circunstancial y una red	88
4.2.b ¿Cantidad o calidad de las sogas?	91
4.2.c Beneficios de pertenecer	93
4.2.d Algunos posibles obstáculos	99
4.2.e Apropiación de la red por parte de sus miembros	101
5. APRENDIZAJES Y DESAFÍOS EN LA RELACIÓN CON EL EXTERIOR: COLABORACIONES Y FINANCIAMIENTO	105
5.1 Oportunidades y desafíos para el trabajo en red	105
5.1.a La demanda de los organismos internacionales	105
5.1.b Capacidades necesarias para la incidencia política	110
5.2 Relaciones con otras redes	114
5.3 El financiamiento	121
5.3.a Financiamiento externo y relación con los donantes	123
5.3.b Constitución de un fondo de reserva: Los fondos propios de la red	128
6. ESTRATEGIAS Y ÁMBITOS DE INCIDENCIA POLÍTICA: LA EXPERIENCIA DE LA ALIANZA REGIONAL	133
Participación en litigios estratégicos	135
Capacitación y asistencia técnica	141
Comunicación para la incidencia	150
Cabildeo y reuniones con actores clave	154
Investigación aplicada	160
7. POSTFACIO	165
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171
ANEXOS	175
ANEXO I. Miembros antiguos y actuales	175
ANEXO II. Declaración de San Salvador	177
ANEXO III. Políticas institucionales	182

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo presenta algunos de los principales ejes que hacen a la labor de una red de organizaciones de la sociedad civil, identificando los dilemas que este tipo de articulación enfrenta, a partir del análisis de un caso: la Alianza Regional por la Libre Expresión e Información (en adelante, Alianza Regional). Se trata a la vez de dar cuenta de la experiencia particular de esta red de organizaciones, y de presentar aprendizajes, desafíos y estrategias que puedan resultar de utilidad para otras redes consolidadas o en formación.

A diferencia de las uniones circunstanciales que ligan a dos o más organizaciones sin fines de lucro para realizar una actividad particular, la creación de una red supone la constitución de un nuevo actor, un actor colectivo, con identidad propia, reglas formales e informales de funcionamiento, capacidad de acción y estabilidad en el tiempo. Por supuesto, esta conformación de una unidad mayor a partir de organizaciones existentes, con su propia trayectoria de trabajo y reglas internas, comporta desafíos específicos y obstáculos de diversa magnitud. Como contrapartida, en el caso de poder articular exitosamente una red y consolidar una agenda de trabajo común, puede potenciarse significativamente la visibilidad y el alcance de las estrategias de incidencia.

El caso de la Alianza Regional resulta de interés justamente porque además de haber logrado un avance significativo en la consolidación del colectivo, lo hizo con organizaciones líderes de distintos países de las Américas, desarrollando estrategias de incidencia e intervención tanto en los países de origen de sus miembros como en foros regionales e internacionales.

Este informe recorre, entonces, algunas de las principales decisiones que jalaron la historia de la red y le permitieron consolidarse como un colectivo crecientemente institucionalizado, así como las tensiones intrínsecas a su trabajo cotidiano.

Nuestra reflexión se asienta sobre diversas fuentes:

Entrevistas en profundidad con:

- Directores/as Ejecutivos/as de las organizaciones miembros de la red,
- La Secretaria Ejecutiva de la Alianza Regional,
- Donantes de la red, y
- Actores externos que tienen relación con la red, como representantes de organismos internacionales y miembros de otras redes.

Otras fuentes son:

- Una encuesta electrónica realizada en junio de 2012 a todos los miembros de la red;
- Documentos e informes generados por la Alianza Regional desde su fundación;
- Bibliografía secundaria e información disponible sobre otras redes de incidencia política.

Estructurado en 6 capítulos que recorren las características generales de las redes y su capacidad de incidencia, la historia específica

de la Alianza Regional, sus aprendizajes institucionales internos, sus aprendizajes en relación con el exterior y sus estrategias concretas de trabajo; este informe está redactado en un lenguaje llano y sencillo, sin sobrecarga de citas o enunciados académicos, a fin de que su contenido resulte accesible para un público amplio. Esta opción se llevó adelante porque no se trata de un trabajo académico sino de una contribución solicitada por una de las principales financiadoras de la red que, atenta a sus principales logros y desafíos, consideró conveniente realizar una revisión crítica de la experiencia. De esta forma, se aspira a mostrar la complejidad que supone construir una red y sostenerla en el tiempo, entendiendo que algunos de los dilemas enfrentados por la Alianza Regional son comunes a todos los colectivos y que ciertos aprendizajes pueden resultar útiles para otras organizaciones o redes.

2 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LAS REDES Y LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL

El presente trabajo recorre las principales particularidades, aprendizajes y desafíos que enfrenta la creación, desarrollo y consolidación creciente de una red de organizaciones de la sociedad civil, a través del análisis de un caso, a fin de iluminar obstáculos y posibilidades que son comunes a este tipo de agrupamientos. Como veremos a lo largo de todo el libro, de manera similar a lo que ocurre con las organizaciones de la sociedad civil, aunque en base a situaciones y necesidades diferentes, las redes tienen que tomar múltiples decisiones para organizarse y funcionar. Algunas de ellas son eficaces en un momento y devienen obstáculos en otros. En todo caso, el ejemplo de la Alianza Regional permite observar algunas de esas disyuntivas, sus ventajas y dificultades, así como el funcionamiento efectivo que se alcanzó en el tiempo.

Para eso, antes de iniciar el estudio del caso concreto de la Alianza Regional nos detendremos brevemente en algunas consideraciones generales de importancia para el planteo general: 1) las características del tipo de organizaciones que integran la red que aquí se estudia; 2) los supuestos que guían la construcción de redes, las potencialidades y ventajas que se asocian a ellas; 3) los indicios sobre su funcionamiento en la práctica y las dificultades que suelen tener para alcanzar estas expectativas; y 4) el problema específico de la incidencia de la sociedad civil, los modos de concebirla y, eventualmente, medirla.

Las organizaciones de incidencia política

El universo de la sociedad civil y sus organizaciones es particularmente amplio. En efecto, bajo esa etiqueta conviven organizaciones de muy distinto tipo, con finalidades y estrategias de acción diferentes: desde grupos que prestan servicios directos hasta organizaciones caritativas o clubes de barrio, desde sindicatos hasta ciertas corporaciones empresarias. Se ha dicho que el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil es deliberadamente amplio y que es conveniente observarlas de cerca para saber en cada caso en qué medida cumplen con las numerosas promesas que anuncian –capacidad, innovación, democracia interna, eficacia, etc.– y cuáles son los desafíos específicos que enfrentan¹.

Este trabajo se concentra en una red que contiene y vincula a organizaciones de la sociedad civil de un tipo particular: las organizaciones que integran la Alianza Regional buscan incidir sobre las decisiones de los Estados y las políticas públicas en materia de libertad de expresión y acceso a la información.

Son organizaciones de incidencia, que buscan entablar un vínculo con el Estado y actores políticos relevantes, para exigir el cumplimiento de derechos existentes o procurar la extensión de nuevos derechos, movilizándose para generar o resistir cambios a partir de la idea de bien común².

Pero el concepto mismo de “bien común” o “interés público” es esquivo, en tanto los cambios promovidos por estas organizaciones pueden ser valorados de forma diferente por distintos observadores

1_Cf. Acuña, 2007.

2_Cf. Kimberlin, 2010; Leiras, 2007b.

o sectores de la población. Una mirada menos vaga de las organizaciones de la sociedad civil implica entonces contemplar el carácter conflictivo de los procesos y las decisiones políticas³. Asimismo, debe entenderse el contexto en el que las organizaciones de la sociedad civil se desarrollan, las ventanas de oportunidad o los impedimentos que pueden tener para llevar adelante su acción, así como la necesidad de convencer y movilizar distintos recursos y actores en pos de la causa y perspectiva que defienden⁴.

Expectativas y ventajas asociadas a las redes

Las redes de organizaciones de la sociedad civil constituyen agrupamientos voluntarios entre distintas organizaciones que comparten un campo temático de trabajo y tienen objetivos en común. A diferencia de las colaboraciones momentáneas o coaliciones entre organizaciones, las redes unen a los miembros de forma permanente; pero la duración en el tiempo no es señal de capacidad y eficiencia de una red. Las redes que efectivamente funcionan tienen una dinámica y una “vida” en común, toman decisiones y realizan actividades que aseguran el contenido y la sinergia de los miembros en la red. En este sentido, buscan el equilibrio entre constituir una identidad compartida para actuar como un colectivo, conservando a la vez la autonomía e identidad diferencial de cada organización miembro.

3_ Cf. Leiras, 2007b.

4_ Desde esta óptica, se caracteriza a las organizaciones de incidencia (o *advocacy*) como “organizaciones que desarrollan estrategias respaldadas en argumentos de interés público para promover o resistir cambios sociales que, si se implementaran, entrarían en conflicto con los intereses o valores sociales, culturales, políticos o económicos de otras poblaciones o grupos” (Andrews y Edwards, 2004; citado en Kimberlin, 2010).

Las ventajas asociadas, al menos retóricamente, a la constitución de redes son múltiples. De ahí que en las últimas décadas haya proliferado el desarrollo de redes de organizaciones, ya que su “promesa” es muy alentadora. Entre sus principales expectativas se destacan:

- **Mayor eficacia y alcance**

Unirse representa un valor añadido a la individualidad de cada organización, logrando un tejido organizativo más robusto y, sobre todo, de mayor alcance. En general se promueve el trabajo de redes para lograr mayor impacto y visibilidad, apostando a que las mismas iniciativas, promovidas y multiplicadas por más actores, tenderían a obtener mayores efectos.

- **Una voz unificada**

El proceso de creación y sostenimiento de una red permite a organizaciones dispersas alcanzar una voz unificada frente a ciertos temas e interlocutores comunes. El hecho de encontrar núcleos de trabajo y denominadores comunes mínimos garantiza tanto la centralización como la claridad de un mensaje que de otra manera estaría diversificado.

- **Diversidad**

Pero a la vez, una red tiene entre sus ventajas el hecho de reunir a organizaciones de la sociedad civil con trayectorias, capacidades y fortalezas diversas. Si bien las dificultades de encauzar y gestionar esa diversidad pueden ser remarcables, si se logra funcionar de forma sinérgica esa pluralidad enriquece al conjunto.

- **Un interlocutor de más peso**

Por todo lo dicho hasta aquí, las redes pueden constituirse en un interlocutor más fuerte frente a ciertos actores con capacidad de decisión, para realizar negociaciones. A la hora de establecer acuerdos, no es lo mismo hacerlo con varias organizaciones separadas que

con una red que las reúne, porque la dispersión disminuye la fortaleza. Lo mismo ocurre a la hora de visibilizar un reclamo o instalar un tema en agenda. Tanto para las organizaciones pequeñas, que dependen en muchos casos de estos agrupamientos para hacerse visibles y ganar escala, como para las organizaciones líderes que tienen más capitales y experiencia, reunirse puede potenciar aún más su peso y, en muchos casos, permitirles llegar a arenas que antes no alcanzaban (por ejemplo, al nivel internacional). El mayor número y la estabilidad de esta condición de red permite disponer de más capacidad de presión e influencia en las decisiones que resultan de su interés, pudiendo ser reconocido como interlocutor válido ante decisores y comunicadores.

- **Circular información y conocimiento**

Una de las mayores ventajas de las redes es la posibilidad de compartir información entre organizaciones dispersas que se interesan y movilizan por los mismos temas. El intercambio de experiencias y conocimientos es así un valor agregado remarcable de las redes: las distintas organizaciones pueden estar al tanto de lo que ocurre en otras organizaciones de la sociedad civil y –si se trata de redes internacionales– en distintos países o regiones, actualizarse sobre temas de su interés, conocer las estrategias llevadas adelante por otros para enfrentar problemas o desafíos similares. Una comunicación fluida y abierta entre los integrantes de la red puede garantizar a bajo costo un conjunto de información que sería muy difícil de reunir para cada organización de forma individual.

- **Capitalizar aprendizajes**

En el mismo sentido, el trabajo de una red permite acumular experiencias (exitosas y también de fracasos) para mejorar las prácticas y estrategias de incidencia de las organizaciones miembros. Este trabajo en conjunto posibilita nutrirse de las experiencias que hicieron otros para replicarlas cuando fueron exitosas o reconsiderarlas

cuando fueron problemáticas. Todos los antecedentes que constituyen el acervo de la red y forman parte de su memoria son útiles para su funcionamiento futuro y para avanzar de forma más firme frente a desafíos similares.

- **Reforzar las capacidades de las organizaciones integrantes.**

El trabajo de una red supone ir tejiendo relaciones y fomentar la cooperación horizontal. En ese intercambio, las organizaciones que conforman una red aprenden de las otras y transmiten sus propias experiencias, reforzando sus capacidades e, idealmente, incorporando nuevas competencias.

- **Mayor proyección al trabajo de cada organización.**

Pertenecer a una red de organizaciones puede brindarle al trabajo de cada una de ellas una mayor proyección. En este sentido, la plataforma de una red constituye muchas veces un espacio para visibilizar las acciones de cada organización, hacerlas llegar a una mayor cantidad de actores, exponiendo su agenda o sus logros por nuevos canales.

En definitiva, el trabajo de las redes de organizaciones de la sociedad civil comporta potencialmente grandes beneficios, que se resumen en la capacidad de ganar escala y fuerza en la negociación con el Estado⁵, la posibilidad de circular información, experiencia y conocimientos, y la proyección que permite a cada uno de sus miembros⁶.

⁵ Importa aquí la capacidad de incidencia respecto del Estado porque en este caso nos referimos, como se dijo, a las organizaciones de *advocacy*, es decir que buscan tener incidencia sobre las decisiones o políticas públicas; pero similares beneficios presentan las redes para vincularse con cualquier otro tipo de interlocutor que resulte relevante para el logro de sus objetivos.

⁶ Cf. Holmén, 2002; Maoño, 2005.

⁷ Cf. Ashman, 2004; Holmén, 2002.

Desafíos que se observan en los casos reales

Si bien es mucho el potencial que se anuncia para el trabajo de redes, con frecuencia esto no se verifica en la práctica. Quienes estudian las redes de organizaciones de la sociedad civil señalan que aún cuando éstas son una buena idea para ganar escala, se encuentran con ciertos obstáculos para funcionar efectivamente y mantenerse a lo largo del tiempo⁷. Algunas de las situaciones dilemáticas que se observan en la experiencia de las redes son:

- **Celo para compartir información**

Si bien una de las claves para el eficaz funcionamiento de las redes reside en la fluida circulación de la información interna, en los hechos las organizaciones pueden no compartir esta información de forma voluntaria. Fundamentalmente debido a que muchas veces compiten por fondos, nichos de mercado o protagonismo en general, la circulación de datos y conocimientos propios de cada miembro puede ser más una promesa que una realidad.

- **Excesiva información de poca relevancia para los miembros**

Como contrapartida, las redes pueden significar una sobrecarga de información poco importante para las organizaciones que las conforman. Existe allí una tensión: la circulación de información actualizada sobre los temas de trabajo en común y sobre proyectos que pueden interesar a algunos de los miembros es una condición básica para el funcionamiento de una red, pero si quienes la reciben la encuentran excesiva o poco relevante, a mediano plazo generará desinterés y bajo compromiso entre los miembros.

- **Alta burocratización y sobrecarga de trabajo**

Este es uno de los problemas centrales de las redes: cada organización tiene su agenda de trabajo, su personal y sus problemas que atender. Para ninguno de los miembros, en general, el trabajo en

red es su principal ocupación, sino que se convierte en una actividad suplementaria. Por un lado, el nivel de trabajo que le dedique a la red dependerá de los beneficios (actuales o futuros) que perciba en esa participación; por el otro, las redes necesitan de una coordinación fuerte que asegure la presencia de un articulador para quien la actividad de la red sí constituya su actividad prioritaria. Cuando las redes crecen mucho, uno de los riesgos es que su institucionalización genere demasiada burocracia y una demanda excesiva de trabajo para los miembros. Se trata de un nuevo equilibrio por el cual hay que velar: se requiere la participación y responsabilidad compartida de los miembros para dar vida a la red, pero hay que atender a sus tiempos y la energía que tienen disponible en cada caso. A su vez, se requiere el establecimiento de una cierta estructura interna y reglas de funcionamiento previsibles para todos, pero hay que atender a que no ahoguen o lentifiquen excesivamente las dinámicas y procesos internos.

- **Competencia entre organizaciones**

Por el hecho mismo de que una red reúne a organizaciones que trabajan sobre temas y agendas similares, el peligro de competencia entre los miembros está presente en este tipo de agrupamientos. Ya sea por donantes, por el logro de una meta o por espacio en actividades, las organizaciones de la sociedad civil pueden no encontrarse directamente en relaciones de cooperación sino de potencial conflicto. A su vez, si la división de temas y tipos de acción no está definida claramente, pueden percibirse espacios de competencia entre ciertas organizaciones y la propia red.

- **Resguardo de la propia independencia**

La coordinación entre distintas organizaciones de la sociedad civil que tienen en cada caso su historia y perfil propios puede ser problemática. En efecto, una red representa una nueva identidad colectiva, que reúne en su seno a una multiplicidad de actores con

identidad propia. Fijar una agenda común, llegar a acuerdos, planificar actividades en conjunto y unificar la voz frente a diversos temas, requiere la articulación de todas las partes. Las redes tienen allí uno de sus principales retos: fortalecer la identidad colectiva resguardando la autonomía de cada organización. En los hechos, algunas redes dejan de existir porque sus organizaciones eligen proteger su propia independencia.

- **Desafíos de la representación**

Con excepción de las organizaciones de base, la representatividad de las organizaciones de la sociedad civil es elusiva y debe ser construida⁸. Como vimos, la apelación al interés público garantiza la ausencia de afán de lucro, pero no evita que ese bien común sea también conflictivo y no necesariamente igual para todos los sectores de la sociedad. Además, las redes combinan el dilema de su propia representación con la representación de sus organizaciones integrantes (por ejemplo, en redes internacionales cada uno de los miembros pasa rápidamente a representar la opinión de su país) y tienen la difícil tarea de representar en una sola voz a organizaciones que pueden llegar a ser muy diversas entre sí. En este caso, se enfrentarán a un nuevo desafío: decidir entre una orientación bien definida de sus objetivos o una orientación más general, ganando en la primera mayor coherencia y organización pero ampliando en la segunda el campo de actuación y la potencial incorporación de miembros.

- **Bajo contenido sustancial**

En muchos casos las redes constituyen grandes paraguas que cobijan a muchas organizaciones, pero ello no necesariamente implica que la red tenga un desarrollo sostenido de actividades.

8_Este tema ha sido abordado, entre otros, por Holmén (2002) y Acuña (2009).

Se convierten así en simples etiquetas, logos que se colocan en las páginas web de los miembros pero que están desprovistas de significado efectivo, o en colectivos que sólo funcionan a demanda para acciones puntuales. Para que la red sea más que una marca, se requiere el compromiso firme de las organizaciones integrantes en sus acciones, así como la presencia de una coordinación activa que pueda traccionar su esfuerzo y facilitar la resolución de los conflictos que inevitablemente surgirán a lo largo del tiempo. Sin acción y coordinación la red se afloja, pierde peso y eventualmente desaparece. En este sentido, las redes son algo que está vivo, cuya dinámica alimentan los miembros con sus comunicaciones y decisiones cotidianas. No constituyen un proceso lineal ni regular, pueden variar en el tiempo y sus distintas partes pueden estar presentes con mayor o menor intensidad en cada momento; pero se requiere de la participación activa y de objetivos en común para llenarlas de vitalidad y contenido.

- **Problemas de financiamiento**

Finalmente, las redes, al igual que las organizaciones de la sociedad civil en su conjunto, tienen por delante el desafío del financiamiento. Es preciso tener en cuenta los costos financieros y de gestión que comporta el funcionamiento de una red, así como la necesidad de fondos para llevar adelante diversas acciones estratégicas. El financiamiento puede ser externo, apelando a donantes para actividades concretas o para el fortalecimiento institucional de la red, puede provenir del aporte de sus propios miembros, o puede resultar de una combinación de ambos. La aplicación de cuotas de membresía puede ser considerada un indicador del compromiso u *ownership* de sus organizaciones integrantes, que sólo podrá ser viable en tanto aquellas estén convencidas de que la participación en ese colectivo implica una inversión y no un gasto.

Como vemos, frente a las grandes “promesas” y expectativas inauguradas por la conformación de redes, se alcanzan también numerosos desafíos para su funcionamiento efectivo. Según Ashman (2004), las redes constituyen agrupamientos muy variados y la medida en que se alcanzan sus objetivos debe ser evaluada desde el punto de vista de los objetivos colectivos de la red y desde la perspectiva individual de cada uno de los miembros.

En el caso que estudiamos, los objetivos se relacionan con el fortalecimiento de las capacidades de cada organización y con la incidencia política. Conviene, entonces, detenerse un momento en las aristas de la incidencia y los modos de comprenderla.

Tipos de redes y fundamentos de su eficacia

Así como existen distintos tipos de organizaciones de la sociedad civil, también hay distintos tipos de redes. De hecho en este libro veremos las distintas opciones que fue eligiendo la Alianza Regional para organizarse y relacionarse con sus principales interlocutores. En cada caso, las decisiones de diseño institucional y estrategias de incidencia implicaron dejar afuera otros modos de organización posibles.

Algunas redes tienen una secretaría centralizada y personería jurídica reconocida. En otras, las responsabilidades de liderazgo son compartidas y la coordinación está a cargo de uno de los miembros. Algunas redes son en gran parte conducidas por los donantes –creadas de arriba hacia abajo– para promover objetivos de desarrollo y otras son producto de un proceso que se desarrolla de abajo hacia arriba, de manera más orgánica entre los miembros⁹.

9_Cf. Smyth y Lynott, 2006.

Más allá de sus distintos tipos, Ashman (2004) señala algunas variables comunes a las redes que son eficaces. Estas responden a características estructurales de la planificación y puesta en funcionamiento de las redes, que luego determinan el curso de su desarrollo:

1) Capital social preexistente:

Se trata de redes fundadas por organizaciones o grupos de personas que comparten una historia laboral y que tienen una relación caracterizada por la confianza mutua y normas comunes que facilitan la cooperación.

2) Diseño de programas estratégicos:

Los miembros y referentes de la red acuerdan en la importancia de los objetivos de cada proyecto, comparten una metodología y entienden que ese proyecto representa un valor agregado significativo para cada uno de ellos; les permite alcanzar algo que no lograrían por sí solos. Idealmente, los roles de cada integrante son complementarios, contribuyendo con competencias y recursos diferenciales.

3) Relación con los donantes:

Los diversos tipos de donantes proporcionan a las redes los recursos y otras formas de apoyo que facilitan el crecimiento de verdaderas agendas conjuntas y la autonomía, evitando el exceso de dirección y el control unilateral.

4) Acuerdos de gestión y gobernanza:

Los miembros comparten el control de la red, están representados en el nivel de formulación de políticas, ya sea formal o informalmente. Los responsables de la gestión coordinan, más que dirigir las actividades conjuntas de los miembros. Idealmente, todos sienten que pueden influir en importantes decisiones conjuntas. Se desarrollan sistemas eficientes de comunicación e información.

Además de estas cuatro variables fundamentales para el éxito de las redes, Ashman (2004) señala como centrales el compromiso por parte de los miembros, la confianza mutua y el aprendizaje conjunto. En efecto, la revisión de experiencias permite sostener que para el éxito de redes dotadas de un contenido sustancial, es necesario que sus miembros tomen las acciones de la red como actividades relevantes de su propia organización. Por otro lado, los integrantes del colectivo deben tener confianza entre ellos y, finalmente, sus actividades deberían tender a incluir el desarrollo de nuevas experiencias que faciliten a los miembros el aprendizaje y la capitalización de sus logros y dificultades.

La cuestión de la incidencia

¿Qué se entiende por incidencia de la sociedad civil? ¿Cuáles son las formas usuales de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil sobre el Estado? El entramado de la incidencia sobre las políticas públicas comprende toda una serie de acciones y no acciones que pueden tener impactos directos y observables o efectos indirectos y a largo plazo.

A menudo se señalan las dificultades para afirmar la existencia efectiva de la capacidad de incidencia de las organizaciones, así como para medirla¹⁰, debido a que este término engloba múltiples fenómenos de naturaleza y alcance muy distintos. Los criterios para delimitar sus efectos son muy lábiles, y varían, naturalmente, según quien los evalúe: observadores, partes interesadas, o los propios protagonistas. En este sentido, si bien algunos estudios señalan que la incidencia efectivamente alcanzada por las organizaciones no gubernamentales es baja¹¹, esto se ve en tensión con la mirada que las propias organizaciones tienen de su labor: a menudo los propios miembros de las organizaciones de

la sociedad civil consideran que las acciones que realizan inciden sobre los Estados y las políticas¹².

En efecto, la incidencia es una variable particularmente difícil de definir y de medir. No obstante, muchas organizaciones tienen entre sus metas principales incidir en las decisiones de los actores políticos y sociales relevantes. La capacidad de incidir no se restringe a las “decisiones”, sino que puede desplegarse a lo largo de distintos momentos del proceso de las políticas públicas: puede incidirse en la fijación de agenda; en el debate público, estableciendo posiciones sobre un tema de interés general; en la formulación de la política o la toma de decisiones; en su efectiva implementación; o en el monitoreo y evaluación de las mismas. Naturalmente, con estos distintos objetivos de la incidencia se corresponden estrategias diferentes para llevarla a cabo.

En este sentido, existe una amplia gama de actividades de incidencia política. Kimberlin (2010) detalla muchas de ellas, entre las cuales la más clásica es el cabildeo, es decir, las reuniones con funcionarios y las relaciones con poderes públicos a fin de influir en la legislación. Asimismo, una perspectiva amplia de las acciones de incidencia incluye esfuerzos más indirectos para influenciar las políticas tales como incrementar la participación cívica, dar voz a grupos minoritarios que no suelen ser escuchados en la escena pública, proveer educación e información pública sobre temas poco visibilizados, o instalar temas en agenda. También Acuña (2009) muestra que la incidencia sobre políticas públicas puede adoptar muy diversas formas. Desde la cooperación entre una organización y un área estatal hasta la incidencia de

10_Cf. Acuña, 2009; Leiras, 2007b.

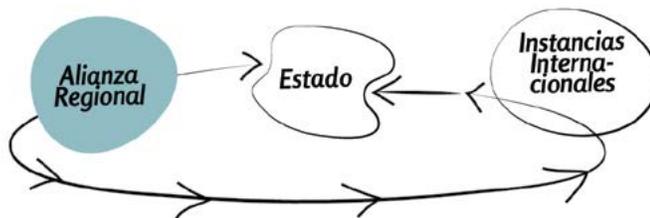
11_Cf. Stone, 1996.

12_Cf. Smulovitz y Urribarri, 2008.

ACTORES involucrados en las acciones de incidencia



Las ACCIONES DE INCIDENCIA exitosas generan cambios en el Estado



Lógica de las ACCIONES DE INCIDENCIA de la Alianza Regional sobre los Estados



manera no coordinada. Además de reunirse con decisores y construir de cara al Estado, hay organizaciones que buscan incidencia por medio de la confrontación (por ejemplo, movilizándolo a actores afectados por una política pública, a través del uso de los medios de comunicación o por medio de acciones judiciales tendientes a modificar una política pública), o de manera indirecta e intertemporal (por ejemplo, influyendo sobre el ambiente ideológico/cultural que identifica a un tema como objeto de intervención pública o a un cierto accionar como necesario).

En general las organizaciones de incidencia están dedicadas a la promoción de derechos específicos, el control del Estado o la canalización de demandas cívicas. De todos modos, aun cuando sea sencillo contar sus actividades, medir la capacidad efectiva de incidencia de éstas resulta una tarea elusiva, para la cual aún no se han llegado a alcanzar acuerdos claros en la academia, ni en la sociedad civil ni en los propios Estados¹³.

A su vez, existen distintas condiciones organizacionales que favorecen o desalientan las actividades de incidencia (*advocacy*) sobre las políticas públicas. Kimberlin (2010) revisa distintas teorías que explicarían la mayor o menor incidencia pero que no necesariamente son coherentes entre sí. En este sentido, pueden constatarse distintas relaciones entre las condiciones organizacionales de una organización de la sociedad civil y el éxito de sus estrategias, que

13_En este sentido se plantea: “¿Qué indicador debe considerarse como una manifestación empírica de incidencia? ¿Conseguir introducir un tema en la agenda pública, ser consultado en el proceso de formulación de la política pública, lograr la sanción de una ley que contemple los objetivos de una organización? Sabemos que si bien la presencia pública y difusión de las ideas es una condición necesaria, no es suficiente para lograr el objetivo de influir en las decisiones públicas” (Smulovitz y Urribarri, 2008: 9).

varían fuertemente según el contexto histórico y geográfico específico en el que se desarrollan. Repasar estos enfoques ayuda, entonces, a recordar que estas relaciones no son unilineales o mecánicas, sino que aquello que representa una ventaja o un capital valorado en un momento puede volverse un obstáculo en otro. La capacidad de incidencia está condicionada por múltiples variables y el hecho de que existan distintos enfoques da cuenta de su complejidad. Estas son algunas de las principales posturas sobre la relación entre condiciones organizacionales y capacidad de incidencia:

1) Financiamiento y dependencia de recursos estatales.

Las organizaciones de la sociedad civil que reciben fondos del Estado pueden encontrarse ante la disyuntiva de criticar conductas estatales y preservar la autonomía de la organización, o bien ser indulgentes con las fallas del Estado y garantizar la afluencia de recursos. Según esta teoría entonces, las organizaciones que reciben gran parte de su presupuesto de manos del Estado serán menos propensas a realizar actividades de incidencia.

2) Percepción de conflicto entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado.

Esta teoría postula que el gobierno percibe a las organizaciones de la sociedad civil como competidoras y busca suprimir sus tareas de incidencia, por ejemplo cooptándolas mediante la movilización de recursos. Una vez más, el supuesto es que a mayor financiamiento estatal, menor será la incidencia en políticas.

3) Percepción de colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y el Estado.

En contraste a la teoría del conflicto, este enfoque propone que las organizaciones de la sociedad civil y el Estado pueden tener una relación de cooperación y complementariedad, en donde trabajen juntos para apoyar ciertas políticas y garantizar el buen uso de los recursos.

4) **Burocratización de las organizaciones de la sociedad civil.**

Esta teoría sugiere que a medida que las organizaciones se vuelven más grandes y profesionalizadas, van a concentrarse más en mantener su estatus organizacional y crecer, descuidando sus actividades específicas de incidencia.

Claro está, es difícil postular en términos abstractos los componentes organizacionales que facilitan o dificultan la efectiva incidencia de las organizaciones o redes en las políticas públicas. Por ejemplo, postular el comportamiento del Estado y los funcionarios haciendo abstracción del partido de gobierno, del momento histórico de que se trate y del contexto internacional en que se planteen estrategias de incidencia es casi imposible. Efectivamente, los distintos gobiernos poseen diferentes posicionamientos ideológicos y constituirán en cada momento una arena propicia para el trabajo de ciertas organizaciones y no de otras¹⁴. En este sentido, el desafío de las organizaciones de la sociedad civil reside en plantear estrategias diversas según qué tan receptivos o no sean los Estados en cada momento concreto.

En todo caso, más allá de las particularidades que presenten los gobiernos en cada momento, es posible identificar ciertas capacidades que son necesarias tanto para las redes como para las organizaciones de la sociedad civil para poder incidir en políticas públicas. Según Leiras (2007a) estas capacidades fundamentales son:

1) **Capital político**

Por capital político se entiende el conjunto de recursos que permite a las organizaciones o redes imponer decisiones sobre sus

14_Cf. Acuña (2009).

miembros y articular sus estrategias con otras organizaciones. Forman parte de él el sistema de gobierno, que incluye las reglas que establecen quién es un miembro de la organización y cuáles son sus derechos y obligaciones, la representatividad, la capacidad de movilización y la constitución de alianzas. La claridad y generalidad del sistema de reglas contribuyen a la eficacia política de las organizaciones, en lugar de trabarlas, como suponen ciertas visiones espontaneístas.

2) Capital económico

Por capital económico se entiende el conjunto de activos físicos y financieros que permiten sostener regularmente las actividades de la red u organización. En este caso, es importante atender tanto al monto, como al origen y la estabilidad de los fondos de los que se dispone.

3) Capital organizacional

Por capital organizacional se comprende el conjunto de condiciones que permite a una red u organización explotar de modo eficiente sus recursos políticos y económicos. Debido a la gran variedad de tipos de organizaciones y redes es difícil hacer una lista que sea común a todas, pero existe un conjunto de propiedades clave que se asocian estrechamente a su capacidad de incidir en políticas públicas: capacidad de producir e interpretar información relevante y fiable, habilidades para la comunicación, capacidad de administrar recursos financieros y humanos.

4) Capital simbólico

Finalmente, el capital simbólico refiere a los atributos de la imagen pública de la red u organización. Si bien suele ser difícil identificarlos con precisión empíricamente, son componentes muy relevantes de la actividad política de las redes y las organizaciones de la sociedad civil: la imagen, el prestigio, la

credibilidad y la legitimidad que hacen que distintos actores puedan aceptar o valorar positivamente la intervención política de las organizaciones.

3 LA ALIANZA REGIONAL POR LA LIBRE EXPRESIÓN E INFORMACIÓN. Breve relato de su historia

La Alianza Regional

La Alianza Regional por la Libre Expresión e Información es una Red de organizaciones de la sociedad civil, provenientes de distintos países de las Américas, que trabajan en la defensa y promoción de la libertad de expresión y el acceso a la información pública en la región. Su carácter de red permanente es lo que define a la Alianza Regional, determinando su alcance y fortaleza.

No se trata de una organización internacional con intervención local, sino que se constituye en la multiplicidad de países que la integran y crea agenda a partir de las problemáticas locales con abordaje y fuerza regional. Se diferencia también de las colaboraciones coyunturales entre dos o más organizaciones, constituyendo una red estable, con miembros activos a lo largo del tiempo, reglas de convivencia, estructura de gestión y gobierno, financiamiento para sus actividades, capital organizacional y simbólico crecientes del colectivo, y una identidad propia.

Esta red busca contribuir en la generación de un cambio en la región, con ciudadanos habilitados y activos en el ejercicio de sus derechos de libertad de expresión y acceso a la información pública, tendiendo hacia una cultura plena de estos derechos y libertades en el marco de instituciones transparentes para el fortalecimiento de la democracia.

A su vez, los objetivos de este nucleamiento incluyen reforzar las capacidades y conocimientos de todas sus organizaciones miembros, fomentando su presencia y participación en escenarios regionales. Para ello propicia su fortalecimiento mediante la cooperación y el intercambio de experiencias e información, de modo de capitalizar el conocimiento obtenido en distintas instancias locales y volverlo aprovechable para quienes enfrentan desafíos similares. Para sus propios miembros, la red implica entonces velar por fortalecer su liderazgo a la vez local y regional en materia de libertad de expresión y acceso a la información.

Entre los valores que la red impulsa se encuentran la cooperación horizontal, la democracia interna y la solidaridad, respetando la autonomía de cada organización de la sociedad civil que constituye el colectivo y nutriéndose de ella. Su propia declaración de principios enfatiza estos aspectos además de entender a la libertad de expresión y el acceso a la información como derechos humanos básicos:

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA ALIANZA REGIONAL POR LA LIBRE EXPRESIÓN E INFORMACIÓN

La Alianza Regional por la Libre Expresión e Información, es una red de organizaciones no gubernamentales, independiente, apartidaria, y sin fines de lucro, que aspira a fortalecer la capacidad de sus organizaciones miembros para fomentar mejores prácticas y legislaciones de acceso a la información y libertad de expresión en sus países y la región.

Trabajamos desde una perspectiva de defensa de la democracia y el valor de los derechos humanos, entendidos estos últimos en los términos en que lo hacen la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención Interamericana de Derechos Humanos, así como las normas y convenciones asociadas a ellas; reafirmando la convicción de que las libertades de expresión e información son esenciales para las sociedades democráticas y para el cumplimiento de los derechos humanos, que no pueden ser desconocidos por los Estados y deben protegerse.

Nos regimos por los principios de cooperación horizontal, democracia interna, equidad, solidaridad, pluralismo, tolerancia, respeto y confianza recíproca para fortalecer los vínculos entre los miembros, respetando la autonomía de cada organización en la formación de su propia agenda y el compromiso para el cumplimiento de los objetivos colectivos.

La Alianza Regional como tal, y sus organizaciones miembros, regimos nuestra gestión de manera transparente, responsable y comprometida con la rendición de cuentas.

Para cumplir con estos objetivos, la Alianza Regional lleva adelante distintas estrategias de incidencia y formación:

- **litigio estratégico,**
- **capacitación y asistencia técnica,**
- **elaboración de recomendaciones y pronunciamientos,**
- **cabildeo y reuniones con actores clave,**
- **investigación aplicada.**

Dependiendo de los contextos y las oportunidades, pueden intervenir algunas o todas las organizaciones miembros en cada acción, puede trabajarse exclusivamente con el conocimiento disponible en las organizaciones o solicitarse la colaboración de expertos externos, pero en todos los casos los miembros participan de las distintas iniciativas y las dinamizan en base a su agenda y preocupaciones.

El principal campo de acción de la Alianza Regional es Latinoamérica y el Caribe hispano, pero a la vez, se nutre de experiencias de otros países y regiones en proyectos destinados a promover la libertad de expresión e información.

La red constituye un colectivo que trabaja desde 2005. El intercambio de información y opiniones entre sus organizaciones es frecuente por mail o vía telefónica, a lo que se agrega un encuentro anual de todos los miembros, momento en que definen los ejes del trabajo en común para el período que se inicia. Ese espacio constituye una de las claves de su cohesión y el funcionamiento efectivo de la red, ya que las autoridades de las organizaciones que integran este espacio pueden encontrarse cara a cara, debatir temas de agenda y compartir inquietudes sobre la dinámica cotidiana o los desafíos futuros.

Además de esta reunión anual, los miembros de la Alianza Regional mantienen comunicaciones fluidas, para lo cual disponen de una

plataforma informática especial. Por este medio coordinan actividades, pronunciamientos y estrategias comunes en pos de la incidencia para una mayor libertad de expresión e información en toda la región.

Sus orígenes

El nacimiento de la Alianza Regional comenzó a gestarse en el año 2005, en base a una iniciativa de la Fundación *Trust for the Americas* de la Organización de Estados Americanos (OEA), que propuso a organizaciones de la sociedad civil de Centroamérica, México y República Dominicana nuclear sus esfuerzos. La Alianza Regional se constituyó como un programa de fortalecimiento regional en el área de Transparencia y Gobernabilidad.

Meses más tarde, en mayo de 2006, en Morelia (México), 6 organizaciones suscribieron el documento de constitución de la Alianza Regional. Esas organizaciones fundadoras, cobijadas en el *Trust*, fueron:

- Consejo Nacional de Periodismo, Panamá.
- Libertad de Información– México A.C. (LIMAC), México¹⁵.
- Fundación Institucionalidad y Justicia, República Dominicana¹⁶.
- Fundación Violeta Barrios de Chamorro, Nicaragua.
- Probidad, El Salvador
- C–Libre, Honduras.

La idea de una red de trabajo por la libertad de expresión fue creciendo, incorporando a nuevos actores y expandiéndose, aprovechando un contexto propicio en que se habían aprobado las primeras leyes de

¹⁵_Fuera de operaciones desde 2008.

¹⁶_Fuera de operaciones desde 2007.

acceso a la información pública en la región (como la de México en 2002) y comenzaban a discutirse e impulsarse otras tantas (la de Nicaragua en 2006, la de Honduras en 2007, etc.). Las organizaciones de la sociedad civil comenzaban a tener incidencia a través de los grupos promotores de estas leyes y crecía su capacidad de impulsar el litigio estratégico.

El principal objetivo de robustecer esta red era entonces constituir un mecanismo que facilitara la interlocución entre la sociedad civil, los foros internacionales (como la OEA) y los gobiernos latinoamericanos, en asuntos relacionados a la libertad de expresión y el acceso a la información pública. Asimismo, una red de este tipo buscaba constituirse en un foro de la sociedad civil, un punto de encuentro desde el cual proponer estrategias comunes y ejercer presión sobre los Estados de forma conjunta y a escala regional.

A fines del propio año 2006 se incorporaron nuevas ONGs, esta vez comprendiendo a miembros de Sudamérica¹⁷, a la Alianza Regional. La red lograba así conectar a regiones que rara vez trabajaban en conjunto: México, Centroamérica y el Caribe por un lado, y América del Sur por el otro. En ese momento se desarrollaban las audiencias públicas del caso *Claude Reyes vs. Chile* en toda la región, y en ese contexto ya era posible ver el gran potencial que generaba la interlocución entre expertos, organizaciones de la sociedad civil y la Relatoría Especial de Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). La conjunción de estos escenarios y capacidades permitía ejercer presión sobre los Estados en pos de

17_Las organizaciones que se incorporaron a la red a fines de 2006, en su reunión de Santo Domingo (República Dominicana), fueron: Fundación Pro Acceso (Chile), Instituto de Prensa y Libertad de Expresión (IPLEX – Costa Rica), Instituto Prensa y Sociedad (IPYS – Perú), Fundación Democracia sin Fronteras (FDSF – Honduras) y Participación Ciudadana (República Dominicana).

lograr la mayor publicidad de la información pública y la caracterización del acceso a la información como un derecho inalienable en las democracias.

En efecto, el año 2006 fue un hito en el crecimiento de la red: en el marco del histórico y emblemático caso *Claude Reyes vs. Chile*¹⁸, la Corte Interamericana de Derechos Humanos condenó a Chile por la ausencia de políticas de probidad, lo cual inició un proceso interno que algunos años más tarde desembocó en la promulgación de la Ley de Acceso a la Información Pública. Este litigio tuvo un carácter estratégico y constituyó un referente para toda la región, en tanto puso en evidencia que tanto las demandas en el sistema interamericano como el litigio judicial permiten apalancar los reclamos de legislación específica en temas de libertad de expresión y acceso a la información. A su vez, previamente la Relatoría Especial de Libertad de Expresión había contribuido significativamente a motorizar lo que se conoció como la “agenda ampliada” de libertad de expresión¹⁹, constituyendo una ventana política de oportunidad para toda la región: ya no se trataba solamente de atender a la persecución explícita de periodistas sino también a la censura indirecta, la distribución de la publicidad oficial y los múltiples obstáculos que impedían o entorpecían el ejercicio de la prensa libre.

18_En este caso, la Corte Interamericana de Derechos Humanos condenó en septiembre de 2006 al Estado de Chile por haber negado información ambiental sobre un importante proyecto de explotación forestal al sur del país. Su importancia fue central por varios motivos: por un lado, fue el primer pronunciamiento de una Corte Internacional reconociendo el acceso a la información como un derecho humano fundamental; por otro, constituyó el puntapié inicial para la aprobación de la Ley de Acceso a la Información en Chile; finalmente, proveyó los estándares que sirvieron de base para la Ley Modelo de Acceso a la Información de la OEA y su guía de aplicación. Y todo esto se había logrado gracias al litigio judicial (local inicialmente e internacional luego) desarrollado por una organización de la sociedad civil: la Fundación Pro Acceso, de Chile.

En el año 2007, con este antecedente notable y un creciente activismo por canalizar, la Alianza Regional incorpora nuevos miembros²⁰, genera un proceso de mayor institucionalización, con una agenda definida de trabajo y una reunión anual instaurada de manera casi simultánea a la Asamblea General de la OEA. A su vez, algunos de los principales referentes y expertos en temas de acceso a la información y libertad de expresión de toda la región, colaboraron en el impulso a la red y contribuyeron a establecer sus principales lineamientos. Ellos conformaron el Comité Consultivo que, junto con la Comisión Directiva, fue el primer órgano de gobierno del colectivo: Eduardo Bertoni, Rigoberto Ochoa, Juan Pablo Olmedo, Carlos Pimentel, Roberto Saba y Ernesto Villanueva.

Ese antecedente fue determinante para la constitución efectiva y el desarrollo posterior de la Alianza Regional, posibilitando el aprendizaje para distintos países de la región e inaugurando espacios de intercambio para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a temas de incidencia.

A partir de esta y otras experiencias, cuando aún la Alianza Regional era un programa regional, se diseñó la “Cátedra Interamericana de Derecho de la Información”, cuyo trabajo fue liderado por la organización mexicana LIMAC A.C y la organización Pro Acceso (Chile). Esta fue una de las primeras actividades conjuntas que se realizaron: la Cátedra se dictó en distintos países de la región²¹ con el fin de promover el conocimiento jurídico y las experiencias en el ejercicio

19_Período 2002–2005, Relator Especial de Libertad de Expresión de la CIDH: Eduardo Bertoni.

20_La Asociación por los Derechos Civiles (ADC, Argentina), Due Process of Law Foundation (DPLF – USA) y PRENDE (México).

21_Se dictaron 10 ediciones de la cátedra en México, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Honduras y Guatemala entre 2007 y 2008.

y defensa del derecho a la libertad de expresión y el acceso a la información pública. En ese contexto el litigio estratégico se presentó como un componente clave para el desarrollo de herramientas de incidencia tendientes a la defensa del derecho de acceso a la información. La Cátedra permitió promover la conceptualización de un derecho como el acceso a la información en ámbitos académicos para periodistas y abogados, y difundir el proceso que se desarrolló en Chile a partir de aplicación de la condena por el caso Claude Reyes²².

En el año 2009, *Trust for the Americas* tuvo dificultades financieras para la sustentabilidad de la Alianza Regional, debido principalmente a cambios en los objetivos institucionales de esta organización. Fue en la V Reunión Anual en Quito donde las organizaciones miembros decidieron constituirse como una red independiente.

Así, la Alianza Regional dejó de funcionar como un programa dentro de la organización dependiente de la OEA y las organizaciones mantuvieron su pertenencia a la red para iniciar el proceso de constitución de una organización internacional. En dicho momento se creó el Comité Directivo, que estuvo integrado por organizaciones, generando así un equilibrio entre nombres propios (en el Comité Consultivo) y actores organizacionales (en el Comité Directivo) para el direccionamiento de la red.

En su nuevo andamiaje institucional, la Alianza Regional tuvo su centro de articulación en una Secretaría Ejecutiva autónoma de las distintas organizaciones que integran la red. El proceso de definición

22_Para un mayor desarrollo sobre la experiencia y características de la Cátedra Interamericana de Derecho a la Información, véase el capítulo 6.2 del presente informe.

23_Integrada por Manfredo Marroquín (Acción Ciudadana, Guatemala), Moisés Sánchez (ProAcceso, Chile) y Ricardo Uceda (Instituto de Prensa y Sociedad, Perú).

de esta estructura de funcionamiento fue liderado por el Comité Directivo transitorio²³ y todas las organizaciones tuvieron un rol activo en la discusión y elección de esta Secretaría Ejecutiva.

La Red sorteó dificultades financieras en un principio y se ajustó a un diseño de actividades con apoyo voluntario de los miembros. Hasta entonces, la Alianza Regional contaba con un sistema financiero–institucional precario para la búsqueda de fondos y la gestión administrativa, por ello fue una organización externa a la red, el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), la que funcionó hasta la fecha como oficina administrativa del colectivo y de apoyo para la Secretaría Ejecutiva en su gestión. Esto permitió que en 2010 pudiera contar con los primeros fondos para su sostenibilidad y lograr una periodicidad de actividades permanentes que mantiene hasta el día de hoy.

En el año 2011, la red logró acordar políticas institucionales específicas para organizar su gestión, su gobierno y darse un marco común que facilitara el trabajo, la planificación de actividades y la incorporación de nuevos miembros. El diseño institucional al que arribaron sus miembros procura la participación efectiva de todas las organizaciones en los órganos de gobierno y vela a la vez por la fluidez en la toma de decisiones y la realización de actividades.

Actualmente, 23 organizaciones de toda la región constituyen esta Red; que cuenta con un mecanismo institucional para seguir incorporando de forma paulatina a otras organizaciones líderes de la región²⁴.

Sus actuales miembros son:

24_ A la fecha en que se escribe este texto (marzo de 2013), 22 organizaciones son miembros plenos, y otras 2 se encuentran en período de observación, establecido como plazo en el proceso de admisión de nuevos miembros para que estos puedan familiarizarse con la dinámica de la red e incorporarse definitivamente al cabo de un año.

- Acción Ciudadana (AC), Guatemala.
- Artículo 19, Brasil.
- Asociación de Periodistas de El Salvador (APES), El Salvador.
- Asociación Nacional de la Prensa (ANP), Bolivia.
- Asociación por los Derechos Civiles (ADC), Argentina.
- Centro de Archivos y Acceso a la Información (CAInfo), Uruguay.
- Comité por la Libre Expresión (C-Libre), Honduras.
- Consejo Nacional de Periodismo (CNP), Panamá.
- Espacio Público, Venezuela.
- Fundación Democracia sin Fronteras (FDsF), Honduras
- Fundación para la Libertad de Prensa (FLIP), Colombia.
- Fundación Pro Acceso, Chile.
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), El Salvador.
- Fundación Violeta Barrios de Chamorro (FVBCH), Nicaragua.
- Fundamedios, Ecuador.
- Fundar, México.
- Instituto de Derecho y Economía Ambiental (IDEA), Paraguay.
- Instituto de Prensa y Libertad de Expresión (IPLEX), Costa Rica.
- Instituto Prensa y Sociedad (IPYS), Perú.
- Participación Ciudadana (PC), República Dominicana.
- Transparencia por Colombia, Colombia.
- Transparencia Venezuela, Venezuela.
- *Trust for the Americas* (OEA), Estados Unidos.

A lo largo de su existencia, entre sus múltiples interlocuciones, la Alianza Regional ha establecido convenios de cooperación con universidades y con otras redes, además de fortalecer su presencia activa en foros internacionales. La cooperación con universidades contribuye a promover los principales conceptos del derecho a la información y las estrategias legales de acceso a la información, al tiempo que la colaboración con otras redes permite potenciar su misión de incidencia en toda la región e incluso en otras latitudes.

Hitos en el camino de un caso testigo:

Más allá de los detalles y actualizaciones que pueden consultarse en la página web de la Alianza Regional, entre los logros e hitos que marcaron a la red hasta el momento, vale destacar:

- La incidencia en el campo legislativo por medio de asistencia técnica en proyectos de leyes de acceso y campañas de sensibilización sobre el derecho de acceso a la información en Honduras, Nicaragua, Guatemala, Colombia, Paraguay²⁵ y El Salvador.
- La presentación conjunta de *amicus curiae* en trámites judiciales locales cuando éstos revisten carácter estratégico para la región, incluyendo el primer *amicus curiae* en formato no convencional (audiovisual) admitido por la Corte Interamericana de Derechos Humanos en un caso de difamación agravada.²⁶
- La participación en la elaboración de documentos de organismos internacionales, fundamentalmente la OEA, sobre buenas prácticas en acceso a la información pública.
- La integración del grupo de expertos que –en representación de la sociedad civil²⁷– elaboró la Ley Modelo Interamericana de Acceso a la Información y su Guía de implementación, desarrolladas por el Departamento de Derecho Internacional de la

25_Anteproyecto de ley presentado por el Grupo Promotor paraguayo, GAL, que integra IDEA, organización miembro de la Alianza Regional.

26_Se trata del caso “Néstor José y Luis Uzcátegui y otros vs. Venezuela”.

27_Participaron Karina Banfi, Secretaria Ejecutiva, y la organización CAInfo de Uruguay en representación de la Alianza Regional.

OEA con participación de las agencias y los Estados miembros de la OEA, el sector privado, académicos, expertos en la materia y representantes de la sociedad civil.

- La obtención de la primera audiencia temática sobre acceso a la información en Latinoamérica ante la CIDH. Allí se presentó el “Informe Regional del Estado de Situación de Acceso a la Información Pública” elaborado por el conjunto de organizaciones miembros y se solicitó que el tema del acceso a la información fuera incorporado en los informes por país que realiza cada año la CIDH.
- La comunicación estratégica: comunicados, cartas abiertas, manifestaciones públicas en prensa local e internacional sobre situaciones concretas de amenaza a la libertad de expresión o el acceso a la información en países de la región. Muchas veces son firmadas por todos los miembros para aumentar el impacto y llamar la atención sobre situaciones de riesgo a estos derechos básicos en coyunturas específicas –amenazas o enjuiciamiento a periodistas, negativa a otorgar información pública, etc.–, y se dirigen al presidente del país o a los agentes de estado más pertinentes para lograr impacto, teniendo amplia difusión en los medios.
- La elaboración periódica del informe SABER MÁS, sistematizando información sobre el estado del acceso a la información en todos los países donde funcionan las organizaciones miembros. En el 2013 presentó el primer informe de la colección de Libertad de Expresión, Artículo XIII, de similar metodología y diseño que el informe de acceso a la información²⁸.
- La participación permanente en foros internacionales tales como la OEA o la Alianza por el Gobierno Abierto²⁹.

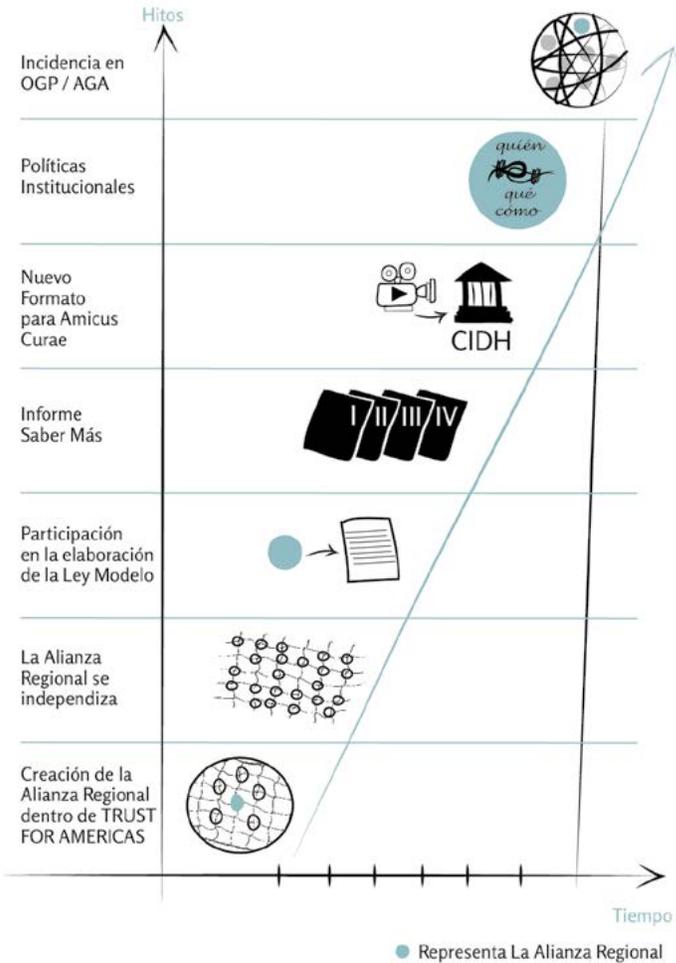
Así, la Alianza Regional puede considerarse un caso interesante en la formación y el funcionamiento de redes por algunas de sus características institucionales y por los desafíos que ha enfrentado y tiene por delante:

- por su permanencia en el tiempo,
- por el crecimiento progresivo y controlado de su membresía,
- por su proceso de institucionalización,
- por su búsqueda de un diseño institucional liviano,
- por el *ownership* logrado,
- por el nivel de intercambio de información y conocimiento actualizado sobre lo que ocurre en la región,
- por el reconocimiento que logró frente a interlocutores con alta capacidad de toma de decisiones,
- por sus logros crecientes de incidencia en foros internacionales y aprovechamiento local,
- por su cohesión interna y diálogo horizontal,
- porque esta experiencia puede ser útil para otras redes que enfrenten desafíos similares.

28_Su primer lanzamiento fue el 3 de Mayo de 2013, Día Internacional de la Prensa, y su tema central fue el de la Libertad de Expresión y la regulación de medios en Latinoamérica.

29_OGP, por sus siglas en inglés: *Open Government Partnership*.

Hitos en la evolución de la Alianza Regional



4 APRENDIZAJES Y DESAFÍOS INSTITUCIONALES: EL PROCESO DE ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA RED

4.1. El andamiaje estructural

4.1.a. *El camino hacia la institucionalización*

Las redes, al igual que las organizaciones no gubernamentales, pueden funcionar informal o formalmente tanto en lo referido a cuestiones de gestión como a nivel jurídico. Pero el crecimiento en escala y responsabilidades suele hacer necesario el desarrollo de normas comunes que guíen la conducta de todos los participantes y establezcan la forma de gobierno y toma de decisiones. La Alianza Regional trabajó con una estructura informal algunos años, hasta aprobar en 2011 sus políticas institucionales.

Desde su creación en 2005, cuando la integraban 6 organizaciones de Centroamérica y el Caribe, y funcionaba como un programa de la organización *Trust for the Americas*, hasta la actualidad, en que la conforman 23 organizaciones líderes y constituye una red autónoma de las organizaciones que la integran, la Alianza Regional debió tomar distintas decisiones para administrar el crecimiento de sus capacidades, asegurar su funcionamiento y establecer reglas comunes a todos sus miembros.

El crecimiento sostenido tanto en la cantidad de integrantes como en el tipo de acciones de incidencia enfrentadas, visibilizó la necesidad de contar con criterios comunes y formalizados para orientar el proceder de la red. Y si bien desde un primer momento se contó

con una Comisión Directiva Transitoria, con procesos para la conformación del Comité Consultivo y mecanismos para atribuir responsabilidades a su Secretaría Ejecutiva, la aprobación de las políticas institucionales constituyó un punto de llegada de gran importancia para este colectivo, ya que permitió establecer reglas de juego claras tanto para sus miembros como para donantes y otros actores con los que la Alianza Regional se relaciona.

¿Funcionamiento informal o regulado?

Este es un interrogante que con frecuencia se presenta a las redes de organizaciones de la sociedad civil. Evidentemente no hay una respuesta universal a esta pregunta y la especificidad de cada caso amerita diferentes decisiones, pero la bibliografía tiende a señalar que a mayores acuerdos explícitos y conocidos por todos los miembros, mayor será la capacidad de acción coordinada de la red. Contar con reglas claras para todos los integrantes es útil porque implica mayor previsibilidad en distintos sentidos: sobre los mecanismos de toma de decisiones, sobre el modo de gestionar los conflictos, y sobre los derechos y los deberes de cada organización miembro, entre otros. El resultado procura entonces garantizar mayor transparencia y evitar la discrecionalidad en la toma de decisiones. Más allá del estatus jurídico de una red³⁰, la institucionalización a la que aquí nos referimos, remite a la importancia de lograr acuerdos internos y darse una forma de funcionamiento consensuada.

En efecto, el desarrollo de las políticas institucionales fue discutido entre todos los miembros, y esto facilita la adhesión a las normas comunes y el compromiso de cumplirlas. En 2009, tras independizarse del *Trust for the Americas*, las organizaciones miembros decidieron,

30_Cf. Leiras, 2007a; Liebler y Ferri, 2004.

en su V Reunión Anual (desarrollada en Quito), diseñar un modelo de gestión para la Alianza Regional que le permitiera consolidarse y seguir creciendo.

Hasta entonces la red se reguló por las reglas que regían a una de las organizaciones: el *Trust for the Americas*. Siendo un colectivo integrado a una organización particular que centralizaba su organización, se movía con las reglas establecidas por ella. Su funcionamiento estaba entonces esencialmente atado al andamiaje institucional de esa organización, y tras su autonomía se hizo evidente la necesidad de establecer reglas de juego propias y mecanismos de toma de decisiones estandarizados³¹.

El desafío que se estableció entonces fue trabajar para alcanzar un estatuto y unas políticas institucionales consensuadas entre todos los miembros. Durante la transición, la red estuvo gobernada por una Comisión Directiva Transitoria, asesorada por un Comité Consultivo³², y su gestión centralizada en la Secretaría Ejecutiva³³.

El reto de la institucionalización implicaba crear reglas útiles para regular el comportamiento de todas las partes que integran la Alianza Regional. No se trataba de aplicar recetas y esquemas universales sino de sistematizar la experiencia y los aprendizajes propios de la red, buscando potenciarlos hacia el futuro. Entre los distintos aspectos para los que era necesario acordar una regulación se encontraban:

31_Cf. los testimonios de sus miembros en los sucesivos informes de consultorías elaborados para la red: Alianza Regional (2009 y 2010).

32_Integrado por Roberto Saba, Carlos Pimentel, Roberto Ochoa, Juan Pablo Olmedo, Eduardo Bertoni y Ernesto Villanueva.

33_A cargo de Karina Banfi.

- los fines y objetivos de la red;
- los órganos de gobierno y gestión, con sus respectivas responsabilidades, formas de selección y duración de mandatos;
- los requisitos y procesos de admisión de nuevos miembros así como el ritmo de crecimiento de la membresía;
- el código de ética y el modo de resolución de posibles conflictos;
- las formas de financiamiento y rendición de cuentas de la red.

En junio de 2011, durante la VI Reunión Anual de la Alianza Regional (en San Salvador), se discutieron y aprobaron las **políticas institucionales** que contienen los actuales criterios de funcionamiento, principios y normas de convivencia de la red³⁴. Esas políticas fueron desarrolladas por un equipo de especialistas en desarrollo institucional³⁵, bajo la dirección de la Secretaría Ejecutiva, en base a los insumos y memorias generadas por el colectivo así como a su experiencia previa de funcionamiento. Fueron a su vez debatidas y remodeladas por los miembros a partir de consultas individuales y del debate en su reunión plenaria.

El resultado es un cuerpo de normas que contribuyen al fortalecimiento institucional de la red, establecen criterios comunes para su funcionamiento cotidiano y estipulan nuevos espacios de participación para las organizaciones miembros. De este modo, la Alianza Regional cuenta actualmente con un recurso que no es frecuente entre las redes de organizaciones: procedimientos establecidos para el gobierno,

34_ Pueden consultarse las políticas institucionales en el Anexo I de este volumen.

35_ El documento base de las políticas institucionales fue desarrollado por Daniela Urribarri, con colaboración y asistencia de Mariana Gené.

la gestión y la toma de decisiones; y esto supone no sólo la posibilidad de que las reglas de juego sean conocidas y anticipadas por sus miembros, sino que además asegura un grado importante de transparencia y *accountability* interna respecto del modo en que se toman las decisiones.

En efecto, estudios comparativos de distintas redes a través del mundo han mostrado que las reglas claras y transparentes de gobierno interno no siempre están presentes en estos colectivos, y que su ausencia tiende a debilitarlos en el mediano plazo³⁶. Para la Alianza Regional, la instalación de normas, procedimientos y roles claramente delimitados significó un paso adelante en el fortalecimiento y la democratización de su funcionamiento. El desafío actual es, entonces, la efectiva puesta en juego de esas normas y su posible revisión si en algún momento se revelan poco ajustadas a la realidad de la red o poco eficaces para las demandas que surjan. Pero en cualquier caso, es fundamental que alguien funcione como su articulador y esté atento a ponerlas en juego recurriendo a ellas al momento de establecer los mecanismos de toma de decisiones o resolución de conflictos.

Detengámonos un momento en revisar algunas de las alternativas que se evaluaron a la hora de realizar esas normas y definir la estructura actual de la Alianza Regional:

4.1.b. Forma de Gobierno

La cantidad de estructuras y formas de gobierno posibles para un colectivo de organizaciones son muy diversas: con mayor o menor participación de sus miembros, con un diseño de órganos de gobierno y gestión más simple o complejo, con mecanismos de

³⁶_Cf. Bezanson e Isenman, 2012.

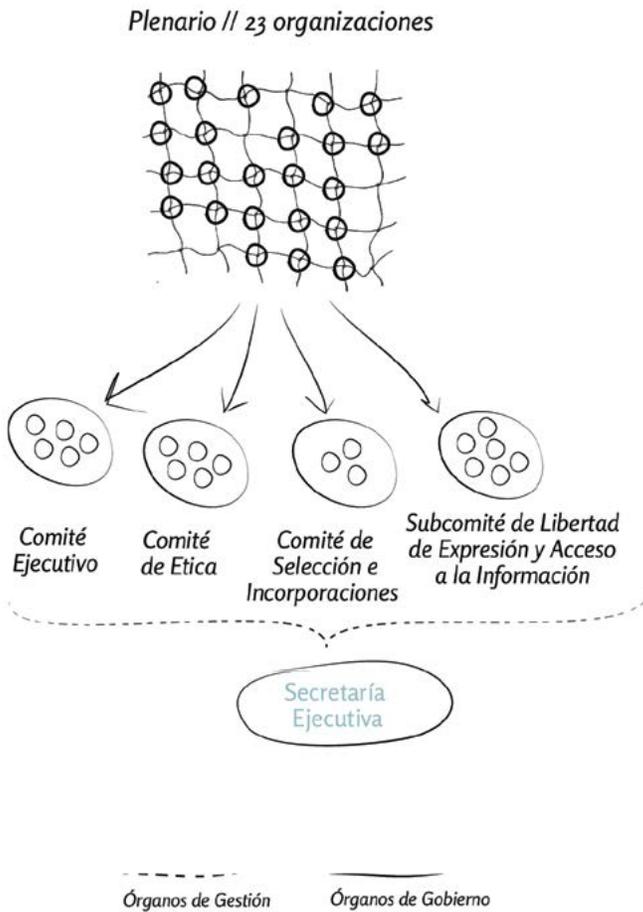
toma de decisión más sencillos o imbricados, etc. Definir esta estructuración es uno de los principales requisitos para consolidar una red, pero el mayor desafío es lograr su funcionamiento efectivo. La Alianza Regional optó por un esquema que aspira a alcanzar dos equilibrios difíciles de lograr: 1) procurar la participación del mayor número posible de organizaciones en las instancias de toma de decisiones, y que al mismo tiempo no recargue excesivamente de trabajo a los miembros que asuman dichas responsabilidades; 2) generar un esquema de toma de decisiones que por un lado habilite la participación de las organizaciones y por el otro no genere excesivas demoras.

¿Estructura pesada o liviana?

Esta es una disyuntiva frecuente a la hora de diseñar los órganos de gobierno. Naturalmente, pocas organizaciones optan hoy en día por una estructura “pesada” o excesivamente burocrática. Sin embargo, deben establecerse carriles adecuados y mecanismos estandarizados para que las decisiones de los órganos de gobierno representen a todos los miembros de la red.

Si las organizaciones miembros no participan activamente de la red, difícilmente puedan verse representadas por sus decisiones o consolidar el sentido de pertenencia. A la vez, no todas las organizaciones disponen de tiempo, energías y recursos para implicarse en los órganos de gobierno. El desafío de la Alianza Regional al diseñar su estructura fue entonces atender a esta tensión: respetar la voluntad de mayor participación en la toma de decisiones manifestada por los miembros, y no sobrecargarlos de trabajo ni forzar la participación de quienes prefirieran mantenerse al margen en algún período determinado.

Estructura de Gobierno y Gestión de la Alianza Regional



El resultado, plasmado en las políticas institucionales, fue la constitución de 5 órganos de gobierno, liderados en conjunto por distintas organizaciones miembros:

El Plenario constituye el principal órgano de gobierno de la Alianza Regional. Lo integran el total de las organizaciones miembros y se reúne una vez por año (en la reunión anual, esto es, cuando todos los miembros de la red se encuentran personalmente). En este sentido, fue central establecer que la membresía correspondiese a las organizaciones y en ningún caso a las personas, ya que no son sus directores ejecutivos o alguna persona en particular los que se suman a la red, sino las organizaciones con su trayectoria y su impronta en los temas de interés. En el caso de que una organización cambie de autoridades, es la propia organización la que guarda su pertenencia en la red, y es deber del colectivo –y de la Secretaría Ejecutiva en particular– introducir a su nuevo responsable en la dinámica de funcionamiento de la red. Dada la relevancia del Plenario para la red, se definió que quien represente a cada organización en la reunión anual y participe en sus actividades debe ser su máxima autoridad ejecutiva o una persona con capacidad de decisión en la cual se delegue esta representación.

Entre las responsabilidades del Plenario se encuentran: elegir a los titulares de los distintos órganos de gobierno y gestión; aprobar el balance y la memoria anual que elabora la Secretaría Ejecutiva; resolver la incorporación de nuevos miembros a la red; aprobar modificaciones a las normas internas; y aprobar cada año los lineamientos estratégicos de trabajo en materia de libertad de expresión y acceso a la información.

Pero más allá de la función específica que tiene el Plenario, su reunión implica un valor clave para la cohesión y la posibilidad de intercambio en la red. La reunión anual constituye un momento fuerte

en la vida de esta red: es cuando los nudos se vuelven a tensar, se refuerzan. Lo que aporta este encuentro físico, es algo que las nuevas tecnologías no pueden suplantar: la reunión efectiva entre todos los miembros, el diálogo y el debate cara a cara, entrecruzados con momentos de distensión y compañerismo. Como resultado, el valor de las decisiones que allí se toman es indiscutible.

- 1. El Comité Ejecutivo** está compuesto por 5 integrantes que son elegidos por el Plenario entre quienes se postulan para integrarlo, y su mandato dura 2 años. Se reúne semestralmente, de forma presencial o virtual, y rinde cuentas ante el Plenario mediante un informe anual. Entre sus responsabilidades se cuentan: aprobar el presupuesto anual elaborado por la Secretaría Ejecutiva; asegurar la sustentabilidad de la red y el cumplimiento de sus objetivos; velar por el cumplimiento de las políticas institucionales y sugerir al Plenario las modificaciones que considere necesarias, así como revisar estas normas cada 5 años, atendiendo a su coherencia interna y necesidad de actualización. También es el encargado de dar seguimiento y pedir informes y rendición de cuentas a los Comités Temáticos y a la Secretaría Ejecutiva, así como de dar apoyo continuo a la gestión de esta última.
- 2. El Comité de Ética** también está compuesto por 5 integrantes pertenecientes a organizaciones residentes en diferentes países, que el Plenario elige por mayoría simple entre quienes se postulan para el puesto. Su mandato dura 4 años, con renovación parcial cada 2, y responde a las consultas de la Secretaría Ejecutiva a la vez que es el responsable de intervenir y resolver todas las situaciones de incumplimiento al código de ética, y de incumplimiento gravísimo a los principios u objetivos de la Alianza Regional.
- 3. El Comité de Selección e Incorporaciones** está compuesto por 3 integrantes de organizaciones de distintos países, cuyo mandato

dura 4 años, con renovación parcial cada 2. Este comité establece los criterios y mecanismos de postulación y selección del/la titular de la Secretaría Ejecutiva; se reúne anualmente para aprobar la incorporación como “observadores” de los candidatos oportunamente evaluados por la Secretaría Ejecutiva y verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos en la política de membresía por parte de las organizaciones que quieren incorporarse a la red.

- 4. El Comité de Libertad de Expresión y Acceso a la Información** está compuesto por 6 integrantes divididos en 2 subcomisiones temáticas de 3 miembros cada una, todos ellos elegidos por el Plenario. Cada subcomité se reúne de forma anual y es el responsable de elaborar las líneas de intervención sustantivas y los principales núcleos temáticos a abordar en el período siguiente, según los lineamientos aprobados por el Plenario en la reunión anual. Una vez confeccionada esta propuesta de trabajo, se remite a la Secretaría Ejecutiva que es quien se ocupará de su gestión.

En los distintos Comités, es deseable que la representación geográfica de las organizaciones sea equilibrada, y así está expresado de forma amplia en las políticas institucionales. No obstante, no se trata de un elemento obligatorio, ya que su ejecución no siempre es posible de acuerdo a la disponibilidad de cada organización para integrar un órgano de gobierno, por lo cual se resolvió no establecer cupos específicos por subregiones u otro criterio tendiente a garantizar la diversidad. Como se señaló, la Alianza Regional busca instaurar distintos espacios para que la mayor parte de sus miembros puedan participar, pero sin volver esta participación compulsiva o sobrecargar de trabajo a quienes no deseen asumir ese compromiso; eso explica la decisión de multiplicar y descentralizar los órganos que asumen responsabilidades, evitando así una instancia única que difícilmente podría integrarse por muchos miembros si se la pretendiera ejecutiva.

De este modo, la organización en base a 5 órganos de gobierno que tienen distintas responsabilidades y carga de trabajo, procura compartir el poder de decisión dentro de la red. Muchas decisiones pueden tomarse de forma ágil, coordinando la acción entre un órgano de gobierno específico y la Secretaría Ejecutiva, pero hay otras que sólo pueden tomarse en el Plenario, tras el debate de todos sus miembros (modificación de las políticas institucionales, incorporación de nuevos miembros, lineamientos generales, etc.).

Este mecanismo reserva entonces algunas facultades y decisiones solamente al Plenario, y si bien el plazo que ello supone para tomar ciertas decisiones –una vez al año– puede percibirse como una debilidad que resta cierta ejecutividad para actuar, debe advertirse que ese período da tiempo suficiente para la generación de consensos al interior de la red y para alcanzar acuerdos fuertes. En este sentido, las decisiones de peso, que hacen a la identidad y a la orientación de la red, deben ser acordadas entre todos sus miembros.

4.1.c. Articulador del colectivo

La necesidad de que haya una persona que cumpla de manera activa el rol de articulador de la red es siempre central, ya que es necesario que alguien esté atento a la dinámica de la red, gestione las acciones para alcanzar sus fines, procure identificar oportunidades, e intervenga en la gestión de conflictos que puedan existir. Ahora bien, ese rol puede ser cubierto por alguien externo a las organizaciones o por uno de sus miembros. La Alianza Regional decidió conformar la Secretaría Ejecutiva con un responsable autónomo de las distintas organizaciones miembros, en el entendimiento de que esto permite mayor equidistancia respecto de los miembros por parte de quien debe estar atento al conjunto, al tiempo que reduce las posibilidades de que desde el exterior se confunda y/o asocie a la red con alguno de sus miembros en particular.

Entre las piezas que componen la Alianza Regional, la Secretaría Ejecutiva es fundamental, ya que articula al conjunto de las organizaciones, procesa sus demandas, regula los conflictos que inevitablemente surgen y vela por el funcionamiento cotidiano de la red; es decir “hace que las cosas ocurran”.

En 2009, luego de convertirse en una red autónoma, la Alianza Regional se dio la tarea de buscar una forma de gobierno y gestión adecuada a sus características. En este período de transición y debate en torno a los modos posibles de gobernarse, había una diversidad de modelos posibles, con distintas ventajas y dificultades en cada caso.

¿Una Secretaría Ejecutiva autónoma de las organizaciones o inserta en una de ellas?

Las distintas redes de organizaciones de la sociedad civil necesitan, generalmente, centralizar una secretaría para que ésta pueda funcionar como la cara visible de la red, buscar fondos y entablar diálogos con diversos interlocutores. Asimismo, esta secretaría es la encargada de llevar adelante la gestión cotidiana de la red y coordinar los esfuerzos entre distintos miembros para realizar sus actividades. Existen distintos modelos posibles para el emplazamiento y el modo de funcionamiento de esta secretaría: en la Alianza Regional el principal debate fue si sería conveniente contar con una Secretaría Ejecutiva inserta en una organización (o colegiada por algunas de ellas), o bien autónoma de las distintas organizaciones miembros.

La opción de contar con una Secretaría Ejecutiva emplazada de forma itinerante en una organización miembro, o bien de forma colegiada entre 3 organizaciones, tenía como principal ventaja la reducción de costos de aprendizaje y administrativos.

En efecto, centralizar el liderazgo en alguna/s de las organizaciones existentes permitiría aprovechar su andamiaje, instalaciones y personal

en beneficio de la red. No obstante, las dificultades que este diseño comportaba no eran desdeñables:

- La gestión colegiada de 3 organizaciones parecía poco dinámica para responder a las necesidades de la red.
- El tiempo y la energía que demandan liderar una red de intensa actividad y proyecciones de crecimiento difícilmente pudiera combinarse con el trabajo específico que implica dirigir una organización de la sociedad civil. En efecto, un trabajo de estas características requería una dedicación exclusiva en lugar de adicionarse a las tareas ya particularmente demandantes que tienen los líderes de las organizaciones miembros.
- La opción de centralizar la Secretaría en una de las organizaciones generaría la expectativa de que cada organización pueda ocupar ese lugar y, en último término, fomentaría la competencia entre los miembros.
- Fundamentalmente, este diseño podía dificultar que todas las organizaciones se sintieran representadas bajo ese liderazgo. Las distintas organizaciones podrían verse subordinadas a las decisiones de una organización en particular (o directorio de organizaciones) y el carácter de red autónoma podría confundirse con el de una red perteneciente a o articulada por una organización.
- A su vez, en este modelo podían presentarse problemas de conflictos de intereses ante la obtención e imputación de fondos, o situaciones híbridas en las que se viera tensionada la identidad colectiva de la red.

La Alianza Regional prefirió entonces contar con una Secretaría Ejecutiva con independencia de los miembros y autonomía en las decisiones locales. Los mayores desafíos cuando se pensaba el modo de

gobierno de la red eran cómo generar la mayor confianza posible en todas las organizaciones y cómo lograr un mecanismo lo suficientemente flexible para responder a las demandas de las distintas organizaciones. Así, la opción de una Secretaría Ejecutiva independiente suponía ganar en velocidad, flexibilidad y eficacia; pero también generaba un espacio de confianza por el hecho de que no dependiera de ninguna de las organizaciones. **El rol del titular de la Secretaría Ejecutiva es lograr consensos y diálogo entre las organizaciones, y velar por que en las decisiones finales “todos ganen”, es decir, que aquellos conflictos inevitablemente existentes puedan ser resueltos mediante acuerdos satisfactorios a todas las partes y de este modo fortalezcan al colectivo. En este sentido, la Secretaría Ejecutiva es un espacio de mediación y armonización de intereses particulares, de atención a todos los miembros y articulación sinérgica de sus iniciativas.**

La Secretaría Ejecutiva es fundamentalmente quien lleva la agenda cotidiana de la red. A partir de lineamientos políticos generales elaborados por el colectivo, es quien vuelve esas líneas operativas, quien se ocupa de su gestión en el día a día.

Tal como quedó plasmada en las políticas institucionales, la figura de la Secretaría Ejecutiva es el único órgano de gestión permanente de la red, funciona sin sede física y puede residir en cualquier país de la región. Su gestión dura 4 años, pudiendo ser reelecto por un período. Entre sus funciones se cuentan ejercer la representación institucional de la Alianza Regional, velar por su buen funcionamiento y el cumplimiento de sus políticas institucionales, coordinar los medios para que una o varias organizaciones miembros participen de actividades de la red, elaborar la agenda de actividades y el plan de trabajo anual, realizar el seguimiento sobre el cumplimiento de los distintos compromisos asumidos, buscar fondos, elaborar informes, etc. Su rendición de cuentas se realiza anualmente ante el Plenario y todas las veces que el Comité Ejecutivo lo solicite.

Las dificultades de este modelo, por su parte, se centran fundamentalmente en la elección de una persona adecuada para ocupar este cargo. Sin duda, dadas las múltiples acciones que realiza y los variados interlocutores internos y externos que atiende, debe tratarse de alguien proactivo, atento a distintas demandas y capaz de gestionar consensos. Por otra parte, el modo de realizar la sucesión de la Secretaría Ejecutiva si la red se acostumbra a funcionar con un articulador en particular, también puede ser un tema delicado para el conjunto de la red y entonces es central el Comité de Selección, que es el encargado de definir el modo en que se elegirá al siguiente responsable de esta tarea de gestión y articulación.

4.1.d. Perfil de la Secretaría Ejecutiva

Teniendo en cuenta que el rol de la Secretaría Ejecutiva es fundamental para el buen funcionamiento de la red, surge la pregunta por su perfil: ¿cómo debe actuar el o la titular de la Secretaría Ejecutiva y cuáles deben ser sus principales características? La Alianza Regional depositó en uno de sus Comités la responsabilidad de establecer un mecanismo específico para su selección, y su perfil actual es el de un profesional con una capacidad profundamente política que contribuye a articular la red y lleva adelante su agenda cotidiana.

Naturalmente, la clave de una red son sus miembros, ellos son quienes la hacen posible y quienes la dotan de contenido. No obstante, cuando el colectivo alcanza cierta magnitud los miembros no se relacionan entre sí de manera espontánea, no llegan a coordinarse entre todos sin un trabajo previo. Es por eso que el rol del articulador es central: es quien procura que las distintas partes acrecienten su sentido de pertenencia y tengan un vínculo cada vez más fluido. Se sabe, una red es mucho más que la suma de sus partes. Pero para lograr ese plus sus partes deben identificarse con el colectivo, advertir su valor, comprometerse con sus actividades y compartir todo lo que pueda fortalecer a la red (experiencias, conocimientos, tiempo,

contactos; los elementos son múltiples y varían según el momento y el desafío que enfrente la red).

La elección del articulador es, entonces, un elemento importante de la vida de la red. En la Alianza Regional, las políticas institucionales dispusieron que fuera el Plenario quien eligiera a los/as futuros titulares de la Secretaría, al tiempo que el Comité de Selección e Incorporaciones es el responsable de disponer el mecanismo y procedimiento de selección de su titular; así como de reunirse ante una eventual acefalía de ese cargo ejecutivo.

¿Un actor clave y político o un coordinador administrativo? Esta es una disyuntiva posible a la hora de definir sus funciones y elegir un secretario ejecutivo. Dependiendo del trabajo que tenga por delante, este articulador puede ser un funcionario administrativo que responda con agenda fija a los requerimientos de los miembros. No obstante, en la experiencia de distintas redes que han elaborado memorias o concedido entrevistas al respecto, y en la de la propia Alianza Regional, el rol del articulador es central y profundamente político. Es a la vez:

- el fusible de la organización ante un eventual conflicto interno y el que tracciona a todos los miembros a partir del diálogo fluido con cada uno de ellos;
- quien canaliza los conflictos e intenta volverlos en una fortaleza para la red;
- quien está atento a la coyuntura y los temas clave que no pueden quedar fuera de la agenda del colectivo;
- quien debe poner en diálogo a la red con actores y organizaciones clave, por lo que es fundamental su capacidad y capital político,

su conocimiento de los actores y canales internacionales a los que se pretende interpelar, así como su capacidad para advertir ventanas de oportunidad relevantes para la intervención de la red. La importancia de su perfil implica entonces el desafío de encontrar un articulador que combine a la vez:

- la capacidad de convocar a todos los miembros e inspirar su confianza,
- la proactividad para trabajar intensamente por el desarrollo de la red (que incluye viajes, presentaciones internacionales, posicionamiento en las nuevas tecnologías, etc.),
- el conocimiento de la materia propia de la red: acceso a la información y libertad de expresión, y
- el manejo de relaciones políticas para relacionarse con los distintos actores clave que influyen en los temas de interés de la red.

4.1.e. La inclusión de nuevos miembros

En lo que concierne al andamiaje estructural de una red, distintos interrogantes se presentan respecto a sus organizaciones miembros: ¿cuánto y a qué ritmo se desea crecer? ¿qué perfil tienen sus integrantes y cómo se seleccionan? Todas estas definiciones son fundamentales ya que hacen al perfil de la red, a su potencial crecimiento y al grado de cohesión que podrá esperarse en el futuro. La Alianza Regional optó por un esquema de crecimiento regulado y atento en la identificación de nuevos miembros, procurando que quienes se incorporen conozcan, acepten y puedan sumarse a la dinámica que el colectivo ya eligió darse.

¿Quiénes pueden integrar la red y de qué forma lo hacen?

En el caso de la Alianza Regional, existe un sistema de membresía que está basado en la práctica llevada a cabo desde sus inicios.

Plasmado hoy en las políticas institucionales, el proceso para la inclusión de miembros es paulatino y progresivo.

El punto inicial es la intención de una nueva organización de sumarse a la red: este proceso incluye la oferta, petición y selección de organizaciones. Posteriormente, se incluye a la organización dentro de la red como **organización “observadora”**, que participa de las actividades y puede requerir apoyo del colectivo para las acciones locales que desarrolle, pero no tiene plenos derechos y obligaciones. Este período en calidad de miembro “observador” dura un año y su objetivo es proveer a la organización postulante la oportunidad de conocer el funcionamiento de la red, sus dinámicas y el perfil de sus miembros. A su vez, los miembros de la red tienen la ocasión de conocer a esta nueva organización y su relación con los valores y objetivos del colectivo. Dicho proceso no busca ser un requisito que alargue innecesariamente la incorporación en la red, sino que responde a la necesidad de que quien vaya a sumarse conozca exactamente el modo en que se toman decisiones al interior de la Alianza Regional, ya que su funcionamiento difiere en varios aspectos del de otras redes. De este modo, se evita generar la rotación permanente de miembros, que afectaría la cohesión interna lograda hasta el momento. Al cabo de un año en calidad de miembro observador, la incorporación culmina en la reunión anual de la Alianza Regional, donde el Plenario puede decidir su integración efectiva como **miembro pleno**.

Para incorporar nuevas organizaciones al colectivo, éstas deben pertenecer a la región de las Américas y disponer en su estructura de un programa específico de acceso a la información o libertad de expresión. A su vez, la Alianza Regional tiene en cuenta el liderazgo de las organizaciones en cada uno de sus países: **tratándose de una red formada por organizaciones líderes, quienes busquen incorporarse a ella deben tener una agenda nutrida y un alcance relevante en la arena local. No**

obstante, no todas las situaciones son iguales en los distintos países de la región: el desarrollo de la sociedad civil es desigual; el tamaño, el perfil y la cantidad de organizaciones presentes en cada territorio varía ampliamente. De esta forma, los perfiles organizacionales al interior de la red son muy distintos entre sí, y esto constituye un valor agregado para el cuerpo de la Alianza Regional, que se nutre de la diversidad de las organizaciones.

¿Crecimiento exponencial o paulatino? Los modos de medir la importancia de una red pueden ser múltiples. En algunos casos tener muchos miembros es lo que se prioriza. En efecto, ya que el “número hace la fuerza”, conformar un colectivo de muchas organizaciones puede constituir una gran ventaja. **Sin embargo, en el caso de la Alianza Regional se prioriza un crecimiento sostenido pero paulatino.** Dotar de contenido efectivo a la red y evitar convertirla en una mera etiqueta, sin comunicación o actividad reales en su seno, es la principal preocupación de los miembros. Por lo tanto, se busca un crecimiento lento, con representantes en todos los países de la región, pero que puedan incorporarse a la red tras conocer su funcionamiento efectivo y comprometerse con su trabajo cotidiano. El crecimiento de la Alianza Regional, de todos modos, es continuo. En el transcurso de sus 7 años de historia hubo cambios en las organizaciones miembros de algunos países, ya sea porque nuevos miembros se sumaron o porque algunas abandonaron la red (ya que dejaron de funcionar o dejaron de tener un programa específico sobre libertad de expresión o acceso a la información).

¿Muchas organizaciones por país o sólo una?

Hasta el momento la Alianza Regional no trabaja con muchas organizaciones por país. En algunos países existe más de una organización miembro, pero esto se debe básicamente a que cada una de ellas tiene liderazgo sobre uno de los dos temas propios de la Alianza Regional. En ese caso las organizaciones miembros de la red

conviven, se complementan y han aumentado el nivel de actividades en conjunto. Asimismo cada una mantiene su perfil y liderazgo en el tema o actividad que emprende. La aspiración, en estos casos, es que las organizaciones se fortalezcan mutuamente y estrechen sus vínculos sin competir entre ellas.

La posible incorporación de más organizaciones por país es un desafío a futuro que deberá ser debatido por todos los miembros de la red. La incorporación de más de una organización con similar ámbito de influencia y agenda podría generar competencias y tensiones difíciles de administrar para la red, pudiendo poner en riesgo su cohesión interna; sin embargo, también es cierto que la cantidad de miembros de una red suele ser valorada por los actores y decisores con los que la Alianza Regional se vincula, de modo que es este un debate aún pendiente.

4.2. Comunicación y toma de decisiones, aspectos centrales de las redes

4.2.a. Intercambio de opiniones y comunicación entre miembros

Para que una red pueda adquirir contenido, deben existir canales adecuados para expresarse, compartir inquietudes e intercambiar opiniones. Por un lado, la comunicación entre todos los miembros debe ser nutrida y fluida, pero a la vez no debe sobrecargar las agendas de trabajo de cada organización. Entonces, ¿cuál es la estructura y dinámica más convenientes para ese flujo? ¿Conviene una comunicación horizontal entre todos los integrantes o una radial centrada en un articulador? En la Alianza Regional se registran ambos tipos de comunicaciones, dependiendo de las situaciones específicas que enfrenten: existen intercambios que se dan de manera horizontal entre todos y otros que se desarrollan en forma radial con la Secretaría Ejecutiva.

La Alianza Regional dispone de un dispositivo grupal para comunicarse entre todos sus miembros (*yahoo group*) que fue ganando uso y contenido a través del tiempo. En efecto, tal como muestra el gráfico, los mails que circularon entre los miembros crecieron sustantivamente desde el origen de la red hasta la actualidad. Si al principio este medio constituía una herramienta con un uso marginal, donde era mayormente la Secretaría Ejecutiva la que enviaba información o comunicados a las organizaciones, en la actualidad constituye un espacio activo de debate y circulación de información.



Las comunicaciones entre los miembros, en la actualidad son diarias. Su carácter es muy amplio: en ellas se ponen en común experiencias o inquietudes, se informan actividades realizadas a nivel local, se discuten estrategias posibles del colectivo, se ultiman detalles sobre acciones en marcha, se solicita información relevante, etc. Naturalmente, el volumen de las comunicaciones varía según la agenda específica del momento y las épocas del año.

La creciente participación e involucramiento de todos los miembros en la comunicación beneficia al colectivo: por un lado permite ganar en confianza y en cohesión, por el otro facilita la toma de decisiones con celeridad y acuerdo, y finalmente garantiza la efectiva circulación de la información.

El hecho de contar con esta herramienta comunicacional de la que los miembros de la red se apropian, efectivamente enriquece y facilita la dinámica de trabajo. A su vez, a la par de la comunicación horizontal y espontánea en la que participan todos los integrantes, se desarrolla una comunicación radial de la Secretaría Ejecutiva con los miembros ya que ésta debe velar por no sobrecargarlos de información y de ese modo se evita que otros reciban comunicaciones sobre temas o ajustes que no los involucran. Para ello, debe estar atenta especialmente tres aspectos:

- **Contenido sustantivo:**
que las comunicaciones que se inician en el seno de la Secretaría contengan información relevante para los miembros, ya sea porque a todos pudiera resultarle significativa o porque es deseable que tengan un registro de las decisiones tomadas.
- **Extensión adecuada:**
existe cierta tensión permanente entre la necesidad de evitar comunicaciones excesivas –en cantidad o extensión– que pueden dificultar la efectiva lectura y el intercambio entre todos, y la necesidad de circular información relevante, clara y comprensible. El desafío es lograr un equilibrio entre información de interés y longitud adecuada de las comunicaciones para garantizar que todos los miembros puedan leer los contenidos que se circulan.
- **Manejo de plazos y dinámicas:**
si bien es deseable que las decisiones resulten siempre del intercambio fluido de ideas, en ciertas oportunidades la urgencia del

caso o el tipo de asunto impiden organizar acciones o evaluar decisiones en los tiempos que se requieren para construirlo de manera colectiva, garantizando la deliberación de todos. En esas oportunidades se deben buscar mecanismos alternativos de trabajo. Uno que se implementa en algunas oportunidades en la Alianza Regional es la elaboración de un texto o estrategia inicial por parte de la Secretaría Ejecutiva junto a alguna organización³⁷, que luego someten a consideración del resto de los miembros para que estos lo apoyen u observen en un lapso corto de tiempo.

- Política de no objeción:
a fin de asegurarse que la Alianza Regional actúe conociendo la opinión de todos los miembros, y ante la dificultad que algunas veces supone para las organizaciones participar activamente en los intercambios de la red a la vez que llevan adelante su agenda propia, se acordó regir la toma de decisiones en base a un principio de “no objeción”. Esto es: cuando la Secretaría Ejecutiva somete algún asunto a consideración de los miembros, establece un plazo máximo para que se discuta y opine, al cabo del cual se asume que quienes no se manifestaron explícitamente (por la negativa o con objeciones) avalan y acompañan la propuesta. Algunas veces, dependiendo de la importancia del tema en cuestión, podría ser necesaria la búsqueda de la aprobación de la mayoría de los miembros de forma explícita. Estos casos son puntuales y cuentan con un margen de tiempo mayor para la ejecución de esa actividad.

En las situaciones en las que hay que actuar sobre algún tipo de emergencia, la comunicación radial agiliza la dinámica de trabajo y

³⁷El *partner* de la Secretaría en estos casos puede ser tanto la organización del país en que ocurren los hechos de interés, como la organización que cuenta con experiencia y conocimientos específicos sobre el asunto.

posibilita que se tomen decisiones rápidas. Para la cohesión de un colectivo, este tipo de comunicación podría ser una desventaja si los miembros tuvieran dificultad para interactuar entre ellos prescindiendo del articulador. No obstante, en el caso de la Alianza Regional el hecho de que se encuentren todos los años en las Reuniones Anuales y circulen mails cotidianamente, facilita este contacto de uno a uno; y a ello se suma la apuesta a que los Comités fortalezcan las discusiones horizontales.

Pero más allá de la comunicación horizontal; debe destacarse que el rol del articulador es fundamental, ya que es quien lleva la memoria de las decisiones e intercambios de la organización. Si, por ejemplo, una actividad es pautada con muchos meses de anticipación, abriendo un período para intercambiar opiniones y propuestas, la Secretaría Ejecutiva tiene la responsabilidad de recordar plazos y alentar la participación. Desde este espacio se mantiene en alerta a los miembros, se actualiza la agenda y se le da seguimiento. A su vez, tiene el desafío de gestionar las tensiones y las diferencias que pueden darse en la toma de decisiones a fin de alcanzar acuerdos y consensos, así como de promover que esto ocurra de forma ágil.

4.2.b. Representación institucional de la red

La representación institucional de la red es una dimensión fundamental de su existencia, ya que constituye el modo en que se sostiene la voz de todos los miembros y se expresa su visión frente a los actores externos. Por un lado, es necesario definir un “estilo comunicacional” y acordar ciertas pautas para llevarlo adelante; por el otro, hay que designar a su responsable. En el caso de la Alianza Regional, esta responsabilidad está depositada en la Secretaría Ejecutiva, órgano de gestión permanente de la red, que la representa en sus distintas actividades³⁸.

Distintas opciones se presentan al reflexionar sobre la representación institucional de una red. Su carácter es sin duda fundamental,

ya que cuando los actores externos –organismos multilaterales, funcionarios, otras redes u organizaciones de la sociedad civil, etc.– entran en comunicación con una red, no pueden hacerlo con todos sus miembros a la vez sino que se necesita uno o más interlocutores que sean capaces de representarlos y centralizar sus pareceres. Por supuesto, a la hora de definirlo surgen diferentes posibilidades:

¿Representación diversificada o unificada?

Este es uno de los primeros interrogantes, y cada alternativa comporta ciertas ventajas y desventajas. Por un lado, la vocería diversificada permite que distintos miembros hablen en nombre de la red, intensificando su participación y evitando que al colectivo se lo asocie con una sola cara u organización; pero por el otro, ésta puede implicar cierta dispersión y desajuste en el mensaje de las distintas partes. Por su parte, la vocería unificada es más usual cuando se opta por organizar a la red con un articulador en su estructura, que cumple ese rol hacia adentro pero también es un comunicador hacia fuera.

En la Alianza Regional la vocería recae sobre la Secretaría Ejecutiva, que es la responsable de su representación institucional y tiene la obligación de expresar la opinión del colectivo y defender sus intereses. El/la titular de la Secretaría Ejecutiva es quien representa a la red en las distintas actividades y escenarios, por lo que nunca habla en nombre propio sino en el del conjunto.

Pero si bien la vocería corresponde formalmente a la Secretaría, siempre se intenta que la representación esté compartida con alguno de los miembros, procurando ampliar las invitaciones recibidas para incluir

38_ Esto se encuentra establecido en el apartado 4.5.1 de la sección IV de las Políticas institucionales, incorporadas como anexo al presente informe.

–y movilizar en caso de ser necesario– a más de un representante. Y ello porque la representación institucional de la Secretaría Ejecutiva siempre se ve enriquecida y respaldada por la participación de los miembros, que son quienes dan espesor y significado al accionar de la red; su presencia hace que la red tenga más peso ante distintos interlocutores³⁹.

De manera equivalente se procede en relación a las comunicaciones estratégicas⁴⁰ de la Alianza Regional, que son necesariamente emitidas por la Secretaría Ejecutiva y se busca que cuenten con la firma y apoyo explícito de la mayoría de los miembros. No siempre es viable pretender hacerlo por unanimidad (aunque sí por mayoría), debido a la heterogeneidad de agendas y situaciones que enfrenta cada organización a nivel local: ante la posibilidad de firmar una solicitud o carta sobre la situación de un país en particular, las distintas organizaciones pueden sumarse o no explícitamente a acompañar determinada comunicación. Esto se debe a que según las coyunturas políticas particulares o su relación con otros actores, puede generar tensión a la agenda interna de la organización dar un apoyo público y expreso a algún comunicado en particular.

Por eso las comunicaciones de este tipo requieren de un mecanismo que la Alianza Regional ha profundizado con el correr del tiempo. En el caso de las manifestaciones de apoyo o repudio, por ejemplo, desde una de las organizaciones se manifiesta a los miembros y la Secretaría Ejecutiva la preocupación por un acto o situación particular que limita los derechos de libertad de expresión y/o acceso a la información en el país; se les solicita su apoyo y si se manifiesta el acuerdo se comienza a trabajar en un documento que exprese la solidaridad/preocupación de la red frente a ese hecho. La organización local, en coordinación con la Secretaría Ejecutiva, elaboran un primer comunicado que ponen a consideración de todos los miembros. Al circular este documento

en la red, todos pueden enriquecerlo con sus consideraciones, conocimientos, y expedirse sobre la relevancia y pertinencia de pronunciarse sobre ese hecho; la Secretaría y el socio local recogen esas opiniones y elaboran el documento final.

Otra variable relevante en lo relativo a la representación institucional de la red, es el “tono”, el “estilo” de las comunicaciones. Naturalmente, pueden existir divergencias y distintos puntos de vista sobre la oportunidad y el estilo de una intervención, pero lo importante en esos casos es que existan criterios claros a respetar para todos los miembros.

En el caso de la Alianza Regional, siempre que se emite un comunicado sobre un país en particular, el mismo debe contar con el aval de la organización local; por otro lado, el debate sobre la oportunidad y conveniencia del mismo, así como la manera de llevarlo adelante, debe ser encausado en los canales institucionales de la red; esto es: discutido por el colectivo, y emitido por la Secretaría Ejecutiva.

4.2.c. Selección de organizaciones que participan en actividades como representantes de la Alianza Regional

Las distintas actividades que organiza o en las que participa una red requieren, según el caso, de la presencia de una cantidad mayor o menor de sus miembros. En los eventos, viajes o representaciones en que la participación de miembros es menor, pueden generarse tensiones a la hora

39_ Para eso, mediante criterios específicos y mecanismos para postularse, se elige a las organizaciones que puedan comunicar la experiencia de la Alianza Regional, aportar su competencia técnica o contribuir al activismo en temas de libertad de expresión y acceso a la información. Los mecanismos específicos para esa selección se presentan en el siguiente apartado, “Selección de organizaciones que participan en actividades de la Alianza Regional”.

40_ También existen comunicaciones permanentes de difusión de las actividades de la Alianza Regional, éstas están sujetas solo a la aprobación de la Secretaría Ejecutiva.

de decidir quiénes se beneficiarán con ellos y participarán en la representación de la red. El desafío es entonces generar una representación equilibrada, pertinente y estratégica según la agenda del colectivo. En la Alianza Regional, cuando es la red quien financia o gestiona la invitación de una de sus organizaciones miembros, se pone en marcha un mecanismo específico para seleccionarla.

Como se dijo, la Secretaría Ejecutiva concentra la vocería de la Alianza Regional, de modo que cuando ella participa de una actividad, todos los miembros de la red están representados. Pero, como también se señaló anteriormente, la red entiende conveniente que las organizaciones miembros estén presentes en dichas actividades. Esto por diferentes razones:

- su presencia agrega valor a la vocería, permitiendo mostrar la riqueza de la red desde sus distintas organizaciones;
- da más peso frente a interlocutores fuertes, exponiendo sin mediaciones que la Alianza Regional es una red efectiva, con distintos integrantes que están comprometidos en su funcionamiento;
- suma *expertise* y trayectoria específica según el tema de que se trate.

A la vez, estos eventos, viajes y representaciones contribuyen, en un círculo virtuoso, a seguir sellando la cohesión del colectivo y el sentido de pertenencia de sus miembros.

Existen distintas maneras por medio de las cuales los miembros de la Alianza Regional pueden formar parte de los foros o actividades en los que participa la red:

- A modo de ejemplo vale rescatar lo que ocurre anualmente ante la Asamblea General de la OEA: por el carácter fuertemente político de

estos encuentros, es relevante que una red de organizaciones de incidencia como es la Alianza Regional profundice sus esfuerzos para influir sobre decisores y actores clave. El número de representantes, en este caso, es un factor importante; por eso, la red resolvió hacer coincidir la fecha y lugar de su encuentro anual, con el de esta Asamblea⁴¹, y de este modo asegurarse la presencia de todos sus miembros representados de manera directa por sus autoridades ejecutivas u otras con capacidad de decisión. El interés de tener una agenda de incidencia política en el marco de este evento, se funda principalmente en que la Organización de los Estados Americanos (OEA) es el único órgano multilateral con representación de todos los Estados de las Américas –a excepción de Cuba–, a diferencia de otros organismos internacionales que tienen un alcance subregional o temático.

- Existen casos en los que se invita a la Alianza Regional a participar de una actividad comprendiendo no sólo a su Secretaría Ejecutiva sino también a alguno de sus integrantes. Generalmente en este tipo de eventos participa la Secretaría Ejecutiva junto con un miembro; ahora bien, si la contraparte (el donante o la organización que invita) solicita la presencia de alguna organización miembro en particular, por alguna razón específica que excede a su carácter de miembro de la red, la participación de ésta simplemente es comunicada a todos los integrantes. En cambio, si se invita a la Secretaría y a un miembro del colectivo –cualquiera

41_ En 2012 se decidió cambiar la sede de reunión de la Alianza Regional a Venezuela. Por lo tanto, dada la relevancia de la agenda a tratarse en la Asamblea General de la OEA en Cochabamba, la Secretaría Ejecutiva propuso financiar la participación de un miembro para asistir en representación de la red y alentó a la vez que otros miembros se sumaran a la comitiva, financiándose ellos mismos el viaje con fondos propios. Fue así como dos organizaciones se sumaron con fondos propios a representar a la Alianza Regional. Esta es una modalidad que se repite en la red fortaleciendo la participación y el sentido de pertenencia, y facilitando el trabajo del colectivo.

este fuera-, se pone en marcha un proceso interno de selección, tendiente a definir quién ocupará ese lugar.

El proceso para postularse a los viajes y distintos eventos comienza con una comunicación de la Secretaría Ejecutiva en la que informa a todos los miembros sobre las características generales de la actividad, sus fechas y organizadores. En este mismo correo se solicita que los miembros que quieran postularse lo hagan saber al colectivo. En el caso de que ninguna organización se postule para la actividad, la Secretaría Ejecutiva confecciona un listado de las organizaciones más pertinentes según el tipo de acción y comienza a consultarlas sobre su disponibilidad. En el caso, en cambio, de que haya más postulantes que vacantes, se elige entre las mismas según los criterios de elegibilidad convenidos por el colectivo. Estos criterios son:

- Temáticos (en los que se evalúa el conocimiento y liderazgo de la ONG en el tema a nivel local),
- Geográficos (en los que se busca una distribución equitativa de la participación),
- De alternancia (en los que se vela por que no sean siempre las mismas organizaciones las que concurren a las actividades financiadas por la Alianza Regional),
- De oportunidad y conveniencia (en los que se analizan factores políticos externos e internos para la representación de la red en cada caso).

Lo fundamental en todos los casos es que quien se sume a la actividad en cuestión contribuya a los beneficios del colectivo. Por ese motivo, los criterios de oportunidad y conveniencia, así como la pertinencia temática, son fundamentales. Pero a la vez, es primordial

mantener un equilibrio y alternancia entre las organizaciones que se benefician del financiamiento puntual de la red. Finalmente, este proceso es abierto, todos los miembros opinan, y se procura alcanzar una selección consensuada del participante en cada actividad.

El articulador de la red tiene la función de velar por que este proceso evite tensiones entre los miembros y tenga un resultado ampliamente satisfactorio para el colectivo. De esta manera, se intenta incluir a más integrantes en las representaciones de la Alianza Regional, abrir espacios para que puedan participar y compartir experiencias entre quienes lo hicieron antes para poder aprovechar al máximo esas oportunidades de la red.

4.2.d. Definición de los objetivos comunes y temas de agenda

El establecimiento de los principales objetivos y temas de agenda que van a guiar el trabajo de la red está en el corazón de su dinámica. Esta definición de metas es fundamental para impulsar su tarea y ordenar las prioridades. La Alianza Regional fija anualmente sus lineamientos en su reunión anual, atendiendo a la trayectoria e inquietudes de sus miembros, así como a la agenda mundial en temas de libertad de expresión y acceso a la información. A su vez, vela por que puedan introducirse en su agenda temas que sean especialmente pertinentes o que constituyan ventanas de oportunidad para la red.

La agenda colectiva de una red de organizaciones de la sociedad civil es una brújula fundamental, que trasciende a cada miembro particular pero se nutre de sus conocimientos específicos. Por eso, un primer punto a destacar es que esta agenda común requiere de acuerdos sobre el funcionamiento colectivo, los procesos de toma de decisiones y la división de tareas al interior de la red. En la experiencia de la Alianza Regional ha sido y es fundamental contar con canales adecuados para proponer temas y metas de su actividad,

así como contar con el encuentro anual en el que los acuerdos se pueden alcanzar mediante el intercambio de opiniones cara a cara.

En efecto, es en la reunión anual que el Plenario establece los lineamientos generales de trabajo para todo el año. A menudo se realizan propuestas por adelantado o se continúa trabajando temas en los que la red tiene experiencia, pero también en este ámbito pueden surgir nuevas inquietudes y ejes de trabajo. Para hacer avanzar los temas que importan al colectivo, la agenda debe ser el resultado de la intersección de los intereses, las capacidades y las expectativas de todos sus miembros. En este sentido, debe apoyarse sobre sus fortalezas y estar en sintonía con las aspiraciones de todas sus partes.

Si la participación de los miembros en la definición de los objetivos comunes es fundamental, existen distintas maneras de llevarla a cabo. En este sentido, la decisión que enfrentó la Alianza Regional fue: **¿Planificación estratégica o definición de ejes de trabajo?** Hasta el momento la Alianza Regional ha optado por definir anualmente los ejes de trabajo que guiarán al conjunto, y no realizó procesos específicos de planificación estratégica. Esta opción se tomó entendiendo que ello dota a la red de mayor flexibilidad en la inclusión de nuevas actividades, permitiéndole considerar algunas de ellas sobre la marcha, dependiendo de la coyuntura regional en que los temas se presentan.

De la misma forma, el establecimiento de temas también comporta la adopción de algunas decisiones. ¿Asuntos amplios o específicos? La mayor especificidad de los asuntos de interés de la red puede contribuir a focalizar su agenda y diferenciar fuertemente al colectivo. No obstante, en la Alianza Regional se lleva a cabo una opción por temas amplios, que sirvan de paraguas y punto de reunión a la amplia variedad de sus miembros. En este sentido, la atención de problemáticas generales, permite que actores heterogéneos participen de la red, sin que se

generen tensiones sobre perspectivas políticas o de “letra chica”. Permite, además, aunar fuerzas en torno a grandes temas que ocupan a todas las organizaciones miembros y nutrirse de sus trayectorias y perspectivas diferentes.

Asimismo, el articulador de la red tiene el rol fundamental de presentar en el plan de trabajo los temas de tendencia que ha recogido e identificado a nivel regional desde su rol de observador privilegiado en tanto dedicado exclusivamente a la gestión de la red. Por eso, es central que la Secretaría Ejecutiva permanezca informada sobre las agendas políticas y académicas que circulan, y al mismo tiempo logre una interlocución fluida con la diversidad de actores y organizaciones que integran ese universo, para identificar los ejes, temas y/o contenidos que van a instalarse en la agenda mundial de libertad de expresión y acceso a la información, y en los que es importante que la red participe⁴².

Por su parte, los ejes de trabajo tienen este carácter amplio para habilitar su reconstrucción permanentemente; la agenda requiere ser retrabajada a lo largo del año, atendiendo a las coyunturas que obligan a tomar decisiones y operar cambios. Dado que la Alianza Regional es una red de organizaciones de incidencia, que buscan tener repercusión sobre las decisiones de los Estados y las políticas públicas, no puede estar ajena a las coyunturas específicas que abren posibilidades para su accionar. Para la elección de acciones puntuales, que necesariamente deben estar alineadas con los ejes acordados para el año en curso, generalmente la demanda surge de

42_Por ejemplo, en la reunión de junio de 2011, la Secretaría Ejecutiva introdujo el tema de Gobierno Abierto en los lineamientos anuales, y unos meses más tarde este tema cobraría alto impacto en la agenda global de los temas de la red. Tanto es así que el informe SABER MÁS IV del año siguiente, por lo tanto, recogió los avances de OGP en la región.

organizaciones específicas, o bien desde la Secretaría Ejecutiva se propone una vía de acción, y en cualquier caso se somete a la decisión de los miembros por medio del correo que todos comparten.

4.2.e. De los objetivos a las acciones

Una vez definidos los objetivos y los temas de agenda del colectivo, éstos deben traducirse en acciones concretas. En una red como la Alianza Regional, que se define por su activismo y búsqueda de incidencia política en la región, es importante llevar adelante estrategias que tengan impacto en los actores con capacidad de decisión. Y si bien muchas de esas acciones son planificadas y acordadas de manera colectiva, cuando las estrategias de incidencia y cabildeo tienen lugar en el marco de una reunión o encuentro, la Alianza Regional suele no contar con una planificación detallada a priori de la estrategia a seguir, sino que la misma se despliega en el terreno, a partir de la lectura de las situaciones y la identificación de las oportunidades que se presentan.

Pasar de los objetivos acordados entre los miembros en el marco del Plan de Trabajo proyectado en la reunión anual, a la identificación e impulso de acciones concretas, es una tarea que en la Alianza Regional recae sobre su Secretaría Ejecutiva. El articulador es –como mencionáramos– quien debe manejar y estar atento a las actividades y oportunidades regionales relevantes. Consecuentemente, es también esta figura la responsable de armar la estrategia de trabajo e incidencia en esos ámbitos.

La capacidad de alcanzar acuerdos de forma rápida constituye una fortaleza remarcable de la Alianza Regional, un capital sumamente valioso que ha logrado desarrollar a lo largo de estos años. En base a la confianza mutua que construyeron sus miembros en el tiempo y a su comunicación fluida, pueden decidirse estrategias específicas por medio de correos electrónicos e intercambios rápidos.

Basados en esa misma confianza, es que en ciertas oportunidades se resuelve que el detalle de la estrategia a seguir para lograr incidencia, se defina en el terreno –foros, eventos institucionales o políticos, reuniones específicas, etc. A diferencia de las posibilidades de anticipar la situación que se verifican cuando se realizan monitoreos, aportes de evidencias e información, o en la firma de algún documento entre pares, la previsibilidad se reduce cuando lo que se realizan son actividades de cabildeo, tendientes a lograr la voluntad de otros para acompañar la posición de la red, y entonces es necesario tomar decisiones “en el terreno”. Esto ocurre porque la naturaleza de este tipo de estrategias de incidencia implica reuniones con funcionarios, declaraciones en situación, y otras acciones en escenarios que son difíciles de anticipar porque la “jugada”, la posición u opinión de uno de esos actores puede llevar a modificar el diálogo que se proponga y realice con otro. La ventaja de este modo de acción es que en las situaciones específicas puede verse qué actores están presentes, qué oportunidades se abren y cuáles son los espacios que la red puede aprovechar. Se trata de una dinámica en la que algunos miembros de la red comenzaron a involucrarse hace relativamente poco pero que en conjunto se aprovecha y enriquece⁴³.

Esta estrategia “delegativa”, que confía en los representantes de la Alianza Regional que se movilizan en cada oportunidad para representarla, hace ganar en dinamismo y en capacidad de leer

43_ El plan estratégico de Defensa del SIDH durante los 21 meses que llevó el proceso de reforma de la CIDH en la OEA fue pensado en varias de sus acciones bajo esta modalidad. Eso permitió que la Alianza Regional lograra posicionarse como un actor relevante en las arenas en que se debatía sin que ello implicara exponer a los miembros de manera particular; lo que resultaba singularmente relevante dado que muchos de ellos son usuarios del Sistema. Este caso permite ver cómo en ocasiones la incidencia política implica esfuerzos y desgastes en la negociaciones que un colectivo puede absorber de mejor manera que una organización individualmente.

las oportunidades de cada coyuntura. Por su parte, el mayor desafío es velar por la representatividad de todos en este modo de fijar estrategias; ya que el hecho de que no pueda decidirse de antemano qué se va a hacer y qué no en nombre de los integrantes puede generar tensiones. Finalmente, esta forma de definir las acciones exige gran dinamismo, ya que la ausencia de un “libreto” establecido de antemano o una línea cerrada de acción vuelve muy relevante la habilidad política de los miembros de la red y su capacidad para comprender e interpretar la situación.

En todo caso, estas decisiones no se toman de forma aislada, sino que se consultan con el pleno de los miembros a distancia, informando sobre la situación específica y la línea de acción que es posible seguir. En ese marco, la Secretaría Ejecutiva es la responsable de interpelar a los distintos miembros, recabando sus opiniones de forma radial o a todos en simultáneo.

4.3. Las sogas de la red

4.3.a. *Diferencia entre una alianza circunstancial y una red*

Una red de organizaciones constituye un colectivo estable en el tiempo, con una identidad común que es distinta a la simple suma de sus partes. A diferencia de las alianzas circunstanciales, las redes conforman un colectivo basado en objetivos de largo alcance, y que exceden los proyectos puntuales o acuerdos coyunturales. En este sentido, la red conformada por la Alianza Regional se constituye como un nuevo actor, con agenda y desafíos específicos.

Las redes son una estructura pero también *un proceso*⁴⁴, es decir: cambian en el tiempo, se consolidan o debilitan, están vivas. El desafío permanente de la Alianza Regional, como el de las redes en general, es velar por el efectivo funcionamiento de ese vínculo que las

mantiene con vida, por la comunicación estrecha entre sus miembros, la afirmación de su pertenencia y la concurrencia de objetivos e intereses comunes. Del mismo modo, uno de los retos con el correr de los años es que sus interlocutores, quienes la evalúan desde el exterior o quienes buscan sumarse a ella, no la estimen en función de los nombres propios o de las organizaciones individuales que la conforman, sino en base a la potencia del colectivo.

El trabajo de la Alianza Regional se distingue de los acuerdos circunstanciales, por proyectos o temas puntuales, que con frecuencia llevan adelante de manera conjunta varias organizaciones de la sociedad civil. Estos casos constituyen una suerte de “unión transitoria de ONGs”, que difícilmente puede ampliar esta aventura conjunta más allá del tiempo o la actividad que los convocó inicialmente; y que tras realizarla continúan adelante con sus agendas, de manera separada unas de otras.

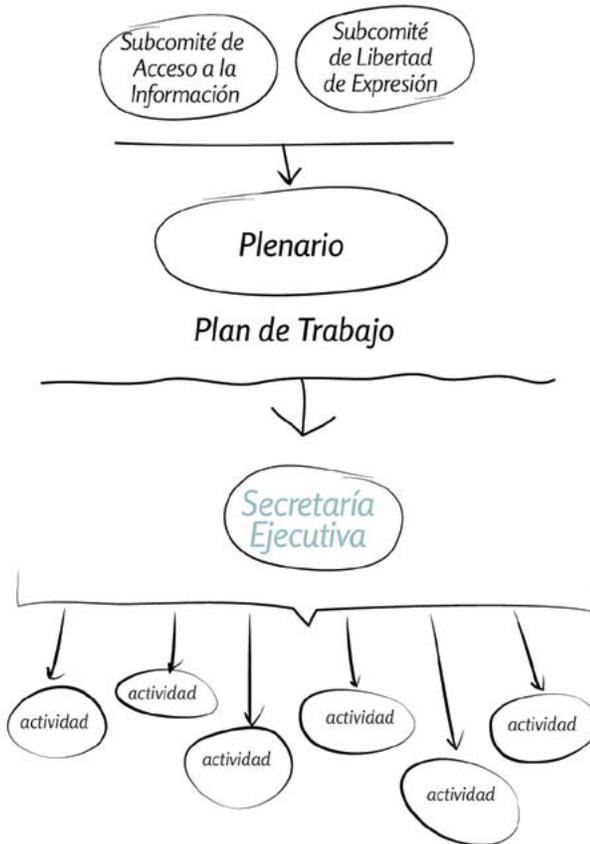
A diferencia de esta modalidad, el trabajo de una red implica la conformación progresiva de un colectivo durable e institucionalizado, con acuerdos que regulan el funcionamiento, objetivos comunes y sentido de pertenencia entre sus miembros.

En la Alianza Regional, el proceso de institucionalización fue paulatino⁴⁵, y el resultado de su progresiva constitución como un nuevo actor con una presencia sólida, una agenda propia y una creciente capacidad de interlocución con múltiples actores locales e internacionales, de la sociedad civil, los Estados e instancias supranacionales.

44_Cf. Smith y Lynott, 2006.

45_Para conocer el proceso de institucionalización de la Alianza, véase el apartado 3.1. del presente informe.

Del Plan de Trabajo a las Actividades



En cada oportunidad de interlocución con cualquiera de esos actores, la red representa siempre a todos sus miembros, sin importar cuántos de ellos estén presentes en la actividad realizada. En este sentido, su fortaleza reposa en la confianza mutua construida tras años de trabajo en conjunto.

A través de sus más de 200 actividades, sus 5 informes regionales y su presencia en los foros internacionales, la Alianza Regional se consolidó en sus 7 años de existencia como un actor con agenda regional y peso propio, que se nutre de sus sogas y encuentra su razón de ser en los nudos que las unen y la red que entre todas constituyen.

4.3.b. ¿Cantidad o calidad de las sogas?

La Alianza Regional es una red constituida por organizaciones líderes, lo que supone una opción por la calidad de sus miembros, antes que por la cantidad de las organizaciones que integran la red. Esto implica haber optado por un proceso de crecimiento centrado en la búsqueda e identificación de las principales organizaciones que trabajan los temas de libertad de expresión y acceso a la información en la región. Dadas las diferencias de complejidad y desarrollo que el sector de la sociedad civil tiene en los distintos países, esta estrategia implicó asumir el desafío de articular organizaciones de distinto tipo y trayectoria, potenciando las fortalezas de cada una de ellas y promoviendo estrategias de aprendizaje entre todas.

La apuesta al desarrollo de la red centrada en miembros reconocidos por la calidad de su tarea y no por la cantidad de integrantes es una característica distintiva de la Alianza Regional. Esto implica que la fuerza de la red reside en la capacidad y conocimiento aportado por todos sus integrantes, que se acumula en el acervo del colectivo, y no en el número abultado de miembros. A su vez, el hecho de constituir una red de estas proporciones (un promedio de 23 organizaciones) permite lograr mayor cohesión interna, a partir

de comunicaciones reales entre los miembros, puesta en común de experiencias y generación de confianza mutua.

La opción de constituir una red de organizaciones líderes está guiada por la voluntad de lograr la mayor fuerza e incidencia política en los temas que nuclean a la red. A mayor potencia y visibilidad individual de cada organización, mayor el capital que proveen al colectivo. Por supuesto, la red es más que la yuxtaposición de cada una de sus partes, pero el mayor alcance y la experiencia de trabajo local en profundidad que aporta cada organización, promete mayor repercusión y fortalece la capacidad de incidencia del conjunto.

En la Alianza Regional hay miembros de distintas características. Desde poco tiempo después de su creación, la red contó siempre con un promedio de 24 miembros, intentando representar a la mayor cantidad posible de países latinoamericanos de habla española. Sus características internas pueden llegar a ser muy distintas, si bien las une siempre el trabajo activo en los temas de fondo de la red. Algunas se ajustan más precisamente a la definición de *think tank*⁴⁶, otras se asemejan más a organizaciones profesionales de defensa de periodistas y de la prensa, pero todas se dedican al activismo y detentan cierto liderazgo en su país.

Cuando se hace referencia a organizaciones “líderes”, no hay ningún ranking o medición objetiva de esta característica. De lo que se trata es de identificar qué organizaciones son destacadas en el ejercicio concreto; promover que sean organizaciones activas, con un trabajo regular en el tema, permanencia en el tiempo y visibilidad en lo que hacen. A falta de indicadores “objetivos”, los hay, por supuesto, subjetivos y cualitativos: las organizaciones líderes tienen trayectoria y reconocimiento en su país, cuentan con una agenda nutrida y llegada a distintos actores con capacidad de decisión. A su vez, naturalmente, la pertenencia a la red puede colaborar a reforzar estas características.

Los criterios priorizados para incorporar nuevos miembros son entonces que cuenten con un trabajo significativo en materia de libertad de expresión y acceso a la información, mostrando cierto liderazgo a nivel local.

Pero, ¿qué pasaría si alguna de las organizaciones miembros deja de ser líder en su país en temas de acceso a la información y libertad de expresión? Este es un tema que aún queda por ser pensado en la red, ya que hasta el momento no se presentó una situación de este tipo. En todo caso, las situaciones en las que se presentaron cambios de envergadura en las organizaciones miembros estuvieron presentes cuando alguna de ellas dejó de tener un programa específico dedicado a libertad de expresión o acceso a la información, o bien cuando se disolvió o cambió de estatus; en ese caso, tal como lo indican las políticas institucionales de la Alianza Regional, la organización debe ajustarse a dicha norma y dejar de pertenecer al colectivo.

4.3.c. Beneficios de pertenecer

Los beneficios de pertenecer a una red de estas características son múltiples; y si bien las organizaciones pueden elegir unirse a la Alianza Regional por diferentes razones, el objetivo es que todas se beneficien de las ventajas del colectivo: ganar mayor alcance e incidencia en sus propuestas, compartir conocimientos y experiencias, reforzar sus capacidades, estrechar nuevas relaciones y capitalizar aprendizajes realizados en toda la región.

Uno de los beneficios más frecuentemente citados sobre redes es la circulación de información y conocimientos. En la Alianza Regional,

46_ También llamados “institutos de investigación de políticas”, son organizaciones que realizan investigación y actividades de incidencia; influyendo así en las políticas públicas por medio de la producción y la circulación de conocimiento específico (cf. Stone, 2006).

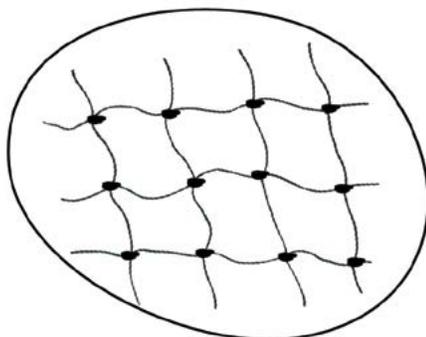
como vimos, las comunicaciones internas aumentaron año a año desde su fundación, y el contenido de las mismas es cada vez más rico y diverso. Por supuesto, la puesta en común tiene sus límites, toda vez que alguna organización miembro podría resguardar algunos de sus proyectos, principalmente por la competencia de fondos de donantes en ciertas ocasiones. No obstante, la circulación de información es un activo básico de la red.

Son múltiples los ejemplos en este sentido. El primero es la cooperación mediante la puesta en común de conocimiento técnico. Así, a la hora de realizar actividades o elevar comunicados conjuntos, las distintas organizaciones aportan su saber específico, nutriendo a los mismos de legislación y jurisprudencia local, o incluso de otras latitudes del mundo. Por ejemplo, en septiembre de 2012, ante la redacción de una declaración en apoyo a tres medios de comunicación bolivianos por un enjuiciamiento que afectaba la libertad de prensa, desde Artículo 19 en Brasil se facilitó el antecedente de un caso similar, juzgado por el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, que consideró este tipo de enjuiciamiento como una violación a la libertad de expresión. La circulación de este importante precedente entre todos los miembros, permitió enriquecer esa acción en particular y el acervo de conocimiento de las distintas organizaciones en general.

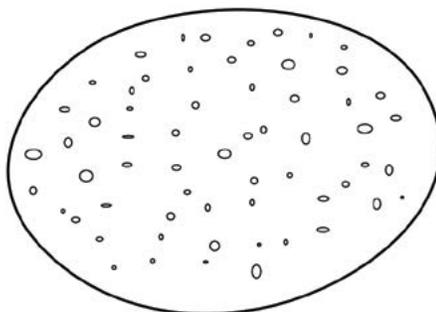
En efecto, la red es también una vía de circulación de información: contribuye a que todas las organizaciones estén actualizadas sobre las actividades en materia de libertad de expresión y acceso a la información que se realizan en toda la región, así como sobre los avances y retrocesos en la normativa, los casos testigo y las estrategias exitosas en distintos puntos del mundo.

Además de compartir información técnica, el colectivo también permite poner en común el acceso a relaciones y contactos. En el curso

Fortaleza de las redes



Fortaleza: **liderazgo** de sus miembros
y **solidez** de los vínculos



Fortaleza: **Cantidad** de miembros

de las entrevistas para escribir este informe, distintas organizaciones subrayaron la importancia que el colectivo tuvo en acercarlos a nuevos interlocutores, enseñarles a establecer vías de comunicación con ellos, y facilitarles una red de relaciones⁴⁷.

Así, durante la gestación del *amicus curiae* que la Alianza Regional presentó en Paraguay⁴⁸, por ejemplo, distintas organizaciones de la red tuvieron un papel muy activo de asistencia técnica y de facilitación de contactos.

En alguna ocasión, un miembro de la red escribe un correo electrónico a todos los miembros solicitando información comparativa sobre el tratamiento de un tema que está en cuestión en su país, y los miembros aludidos responden facilitando información que le permite enriquecer sus acciones locales. De la misma forma, la pertenencia a la red puede facilitar el contacto con nuevos donantes, ya sea por el hecho de mostrar que se pertenece a una red de amplia actividad o por la posibilidad de enterarse de nuevas líneas de financiamiento. En definitiva, en esta red se nuclea y potencian distintas relaciones.

A su vez, las comunicaciones internas de la Alianza Regional representan un medio para poner en común estrategias de incidencia desarrolladas por los miembros a nivel local en temas de acceso a la información y libertad de expresión. Se trata de una ventaja particularmente importante, ya que de este modo la red facilita el aprendizaje de nuevas iniciativas y mecanismos de incidencia que los miembros pueden probar y poner en juego en sus territorios.

47_ Para un mayor desarrollo del tema, véase el apartado 4.2 (“Estrategias y ámbitos de incidencia política”).

48_ Véase el detalle del mismo en el apartado 4.2 (“Estrategias y ámbitos de incidencia política”).

Por ejemplo, en agosto de 2012 CAInfo (Uruguay) compartió con los miembros de la red a través de la comunicación de la Alianza Regional una actividad novedosa que ponía de manifiesto la utilidad del acceso a la información pública para la protección de otros derechos fundamentales. En esa ocasión, la organización uruguaya presentó una solicitud de información pública que permitió constatar que casi ninguna escuela del sector público cumplía con las normas de seguridad establecidas, y la Justicia emitió luego un fallo histórico en el que exigía a la Administración Nacional de Educación Pública tomar las medidas correspondientes para revertir esa situación. Unos meses más tarde, esta misma estrategia fue replicada por otra organización miembro de la red, Transparencia Venezuela.

Entre las principales ventajas de pertenecer a la red se encuentran también la mayor proyección y visibilidad que la misma aporta a cada organización. En este sentido, el alcance internacional es un plus fundamental que facilita la Alianza Regional. A partir de sus fuertes vínculos con foros internacionales, como la Relatoría de Libertad de Expresión o la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la OEA, o bien la Alianza por el Gobierno Abierto (OGP por sus siglas en inglés), la red propicia a sus miembros el trabajo en escenarios de proyección regional y mundial.

En un mundo globalizado, estas nuevas arenas de incidencia son tan importantes como el trabajo a nivel local, y aprender a manejarse en ellas lleva su tiempo. Por eso, el aprendizaje político contenido en la experiencia de la Alianza Regional es fundamental para llegar a nuevos actores y ámbitos de incidencia. Desde las reuniones con el Secretario General de la OEA (en 2011 y 2012) hasta la participación en las distintas Asambleas Generales de esa organización; desde las comisiones y foros específicos hasta las reuniones de cabildo con embajadores y funcionarios internacionales, la red provee a las organizaciones que la integran la posibilidad de acceder a instituciones y

actores que hacen avanzar de manera sustantiva la agenda de libertad de expresión y acceso a la información en toda la región. A su vez, esta participación unificada por parte de la Alianza Regional, facilita para las distintas contrapartes la interlocución con la sociedad civil, fortaleciendo de ese modo las sogas de la red.

De este modo, a diferencia de otras redes en que las organizaciones pueden tener una participación formal que no se ve traducida en beneficios concretos, la Alianza Regional genera ventajas específicas que permiten renovar o fortalecer el interés y sentido de pertenencia de las organizaciones miembros. Es el caso, por ejemplo, de la posibilidad que habilita a sus miembros de ser oídos en distintas instancias de la OEA, o de participar como players en el armado estratégico de las actividades de OGP⁴⁹. Asimismo, es lo que ocurre con el respaldo y la fuerza que brinda para negociar en el nivel local la posibilidad de que su posición sea apoyada por un colectivo regional.

A esto se suma la posibilidad de participar en la discusión colectiva interna para la definición de cuestiones sustantivas del plan de trabajo y los objetivos de incidencia. Esta definición, que tiene lugar en las reuniones anuales de la Alianza Regional, difiere sustantivamente de lo que se registra en otras redes en las cuales no se logra una agenda de incidencia común si no es en torno a proyectos (financiamientos) concretos que, por cierto, frecuentemente no involucran al total de los miembros.

Los beneficios de pertenecer a la red son, entonces, múltiples y complejos. En el caso de la Alianza Regional, como se vio, contribuye a

49_Open Government Partnership/Alianza de Gobierno Abierto. Consultar en detalle en el apartado 4.2 (“Estrategias y ámbitos de incidencia política”).

generar liderazgo local en las organizaciones y a fortalecer los temas de acceso a la información y libertad de expresión en toda la región. Permite un aprendizaje político que es clave para lograr incidencia y facilita los medios para acceder a espacios de decisión relevantes y compartir experiencias, conocimientos y pareceres sobre la agenda que comparte este colectivo.

4.3.d. Algunos posibles obstáculos

Si bien los distintos miembros de la red valoran los múltiples beneficios generados por su pertenencia a la Alianza Regional, ésta también comporta algunas dificultades que es importante señalar. La demanda de tiempo y dedicación, la compatibilización de la agenda de la red con el trabajo de cada organización y las posibilidades de competencia entre las organizaciones o entre ellas y la red son los principales puntos a atender.

La pertenencia a una red que tiene un trabajo activo y una agenda nutrida implica un cierto compromiso y demanda de tiempo. A veces los colectivos son tan solo un logo en común o un informe realizado de forma anual, pero en el caso de la Alianza Regional se trata de un nucleamiento activo, que trabaja todo el año a escala regional, en base a los lineamientos planteados en su reunión anual y al establecimiento de criterios de oportunidad que pueden instalar nuevas actividades en la agenda. En este sentido, su ritmo de trabajo puede ser exigente en ocasiones para las organizaciones que tienen, naturalmente, su propia agenda y sus propias demandas. La Alianza Regional, desde su Secretaría Ejecutiva, vela por gestionar esta tensión que inevitablemente ocurre: llenar de contenido a la red y aprovechar las distintas instancias de incidencia que se abren, pero a la vez recordar que cada organización particular tiene sus responsabilidades y que una sobrecarga de trabajo atentaría contra su posibilidad de participación.

La estrategia adoptada en la red para hacer frente a este desafío permanente, es fomentar la participación de todos sus miembros buscando la alternancia de la representación en las diferentes fases de producción de una acción de la red, comprendiendo que no todos pueden hacerlo de la misma manera en todos los períodos. Tanto para la participación en sus órganos de gobierno como para el compromiso en sus distintas actividades, se intenta mantener un equilibrio entre participación y autonomía. En este sentido, el involucramiento puede estar dado en distintos momentos por el protagonismo o el acompañamiento, sin necesidad de que todas las organizaciones deban participar del mismo modo para la producción de actividades.

Por sus propias agendas, características y disponibilidad, algunos miembros se implican más asiduamente en las acciones de la red y otros eligen hacerlo de forma más esporádica, confiando en la representación del colectivo que hacen quienes participan en cada proyecto. El desafío es, entonces, seguir enriqueciendo y profundizando la agenda del colectivo sin sobrecargar de información y de demanda a todas sus partes.

Asimismo, los posibles espacios de competencia entre organizaciones, o entre éstas y la red, constituyen una potencial dificultad a tener en cuenta. Efectivamente, el financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil es un punto clave de su vida organizacional y una de las principales preocupaciones de sus directivos, ya que de él dependen –en parte– su estabilidad en el tiempo, su capacidad de acción y su institucionalización. Al nuclear a organizaciones que trabajan temas comunes en países vecinos, a veces las mismas pueden estar en competencia por ciertos fondos disponibles. De la misma manera, al dedicarse a la agenda de libertad de expresión y acceso a la información en toda la región, la red podría en ocasiones captar fondos que también pudieran estar disponibles para algunas de sus organizaciones miembros.

Lo que hace la Alianza Regional en este caso es concentrar su búsqueda de financiamiento en la materia específica de su identidad, es decir, el hecho de ser una red. Así, la Alianza Regional no solicita fondos para actividades locales o para proyectos con una sola organización, sino que se concentra en las actividades que nucleen a varios de sus miembros, o bien que impliquen el intercambio entre redes y la transmisión de esta experiencia colectiva. Por supuesto, evitar espacios de competencia con los miembros es una tarea fundamental del colectivo, ya que de otra manera se obstaculizaría el trabajo en común y se debilitaría la confianza y el sentimiento de beneficio mutuo que están a la base del agrupamiento.

4.3.e. Apropiación de la red por parte de sus miembros

La apropiación de la red por parte de sus miembros es uno de los mayores indicadores de su fortaleza. El colectivo es algo de lo que los miembros tienen que sentirse parte activa, sus dueños y promotores, para que su contenido sea efectivo y sus actividades puedan nutrirse de las fortalezas de todos. En la Alianza Regional, este sentido de pertenencia puede observarse a partir de gestos concretos: la participación en las reuniones anuales, el pago de la membresía, la comunicación activa, el pago individual para participar en actividades colectivas, etc.

El sentido de pertenencia a la Alianza Regional fue algo que se construyó de a poco entre sus miembros. Tanto el crecimiento paulatino como el establecimiento de reuniones anuales y la presencia de un articulador que vele por el funcionamiento del conjunto, fueron fundamentales para consolidar este espíritu de grupo.

El hecho de encontrarse cara a cara una vez por año para compartir la reunión anual y establecer de manera colectiva los lineamientos de trabajo, pero también espacios de recreación e intercambio, contribuye fuertemente a dotar de contenido a la red y fomentar la confianza entre sus miembros. Desde el principio la Alianza Regional

intentó financiar el viaje de todas las organizaciones para estar presentes en las reuniones anuales. Por su parte, cabe señalar que las organizaciones hacen un esfuerzo importante al compatibilizar sus agendas y enviar anualmente a su Director/a Ejecutivo/a o representante con capacidad de decisión a estas reuniones; y esto constituye un importante indicador de su apropiación de la red y el lugar que le otorgan en su agenda de trabajo.

Asimismo, el pago de la cuota de membresía es otra muestra del compromiso con el colectivo. Estatuida por las políticas institucionales, esta cuota intenta no ser excesivamente onerosa para cada organización en particular, pero a la vez busca garantizar la continuidad de la red más allá de los vaivenes que pueda sufrir su financiamiento, mediante la conformación de un fondo de reserva. En este sentido, el hecho de que todos los miembros asuman la responsabilidad de financiar al colectivo es otra muestra de su relevancia y de la organización de su compromiso.

De la misma forma, en los sucesivos viajes que se presentan en la agenda de la Alianza Regional –a reuniones o foros específicos, a asambleas de la OEA, etc.–, la red cuenta con fondos para financiar la participación de alguna de las organizaciones, decidiendo quién lo hace en cada caso en base a un protocolo común y la opinión de todos los miembros. Esta participación colectiva en la decisión de quienes participarán de una actividad, legitima y compromete a los elegidos con sus pares en la representación del colectivo. No obstante, a veces es conveniente lograr la presencia de un mayor número de organizaciones en representación de la Alianza Regional que las que ésta puede financiar; por eso en reiteradas oportunidades las organizaciones miembros financian con sus propios fondos estos viajes. Dicho aporte pone en evidencia que la pertenencia y participación en la red redundan en beneficios para el colectivo y al mismo tiempo supone recibir beneficios individuales directos (lo que se

conoce como “*win-win*”); porque si bien se autofinancia la participación en una actividad a la cual irán otros miembros, invirtiendo los recursos particulares al servicio de la red, al mismo tiempo esto les permite participar de actividades relevantes, pero no de manera unitaria sino con la fuerza y mayor capacidad de interpelación que resulta del trabajo colectivo.

Otro de los indicadores fundamentales de la apropiación del colectivo por parte de sus miembros es la participación activa en sus comunicaciones. En efecto, semanalmente se tratan distintos temas por correo electrónico (mediante el *yahoo group* establecido a tales fines), que requieren la opinión y la participación de los diferentes miembros. Con el tiempo, esos intercambios son cada vez más numerosos y variados, comprendiendo aspectos organizacionales hasta discusiones temáticas y estratégicas. Los miembros utilizan este medio para presentar sus inquietudes, movilizar nuevas propuestas, plegarse a actividades en marcha o celebrar nuevas iniciativas. En estos procesos, la red se confirma como algo “de todos”, en donde los participantes ya no hablan en nombre propio sino de un “nosotros”.

5 APRENDIZAJES Y DESAFÍOS EN LA RELACIÓN CON EL EXTERIOR: COLABORACIONES Y FINANCIAMIENTO

5.1. Oportunidades y desafíos para el trabajo en red:

5.1.a. *La demanda de los organismos internacionales*

La formación de redes es celebrada y a menudo alentada por parte de las agencias para el desarrollo y organismos internacionales. Para estos últimos, es provechoso tratar con redes de organizaciones ya que simplifican la complejidad que les implicaría relacionarse y alcanzar acuerdos con múltiples actores para dotarlos de mayor escala y alcance. Para las redes, por su parte, este interés de las agencias supranacionales significa un impulso y una oportunidad de crecimiento institucional, pero al mismo tiempo reclama estar atentas a los límites de esa relación.

A fines de la década del '80 los organismos internacionales de crédito comenzaron a fomentar la formación y expansión de redes de organizaciones de la sociedad civil. Con el fin de fortalecer a estos actores y de evitar que sus reclamos se vieran atomizados y perdieran fuerza, distintos procesos colaboraron entonces al crecimiento de las redes. También de los años '80 data el impulso otorgado a las organizaciones de la sociedad civil y los agentes no-estatales para la implementación de proyectos sociales en el marco de programas de desarrollo⁵². Entre ellos, algunos analistas señalan la promoción de un lugar crecientemente activo de la sociedad civil en ciertos procesos, que impulsaron donantes y bancos multilaterales con el fin de volver sus actividades más transparentes, participativas

y con un mayor nivel de rendición de cuentas; pero los resultados no siempre fueron los esperados: con lugares marginales o escasa continuidad en el tiempo, la participación de la sociedad civil pareció a veces más dirigida a satisfacer los requisitos administrativos y agendas de organismos multilaterales y otros, que las expectativas de los actores implicados⁵³.

Pero más allá de los resultados generales de estos procesos, lo cierto es que la ventana de oportunidad que abrió la demanda y expectativa de participación de las organizaciones sociales en ámbitos y procesos políticos internacionales es particularmente ventajosa para una red como la Alianza Regional. No obstante, esto implica también el desafío de alcanzar una presencia sólida en aquellos espacios de participación y evitar los posibles efectos negativos colaterales.

Para los organismos y agencias internacionales, algunos de los cuales tienen mucha tradición en interactuar con organizaciones de la sociedad civil, enfrentarse a un actor unificado que congregue a distintas organizaciones puede representar un plus en la medida en que el diálogo con un par de personas representa y contiene el intercambio con una cantidad mucho más amplia de organizaciones sociales. Por su parte, para las redes y organizaciones de la sociedad civil, la arena internacional multiplica las oportunidades políticas de incidencia: la presión internacional puede aumentar de manera sustantiva los costos que deberán afrontar los decisores locales dispuestos a reprimir o demorar la adopción de ciertas reformas⁵⁴. En este sentido, el intercambio entre las redes de organizaciones y las arenas internacionales supone una oportunidad con ventajas considerables para ambas partes.

52_Cf. Casaburi, Riggiozzi y Tuozzo, 2000.

53_Cf. Acuña, 2000.

54_Cf. Leiras, 2007b.

Asimismo, es fundamental subrayar las diferencias entre las redes según el proceso que condujo a formarlas y el modo en que se articulan para funcionar. En este sentido, los nudos de las redes son mucho menos resistentes cuando su creación o integración no es el resultado de un proceso interno ni de necesidades estratégicas de la organización para potenciar su agenda, porque entonces no cuentan con los incentivos suficientes para invertir el tiempo y recursos que requiere la participación en una red. De este modo, entre la gran variedad de redes que existen, la Alianza Regional vela por crecer paulatinamente pero de forma sólida y afianzar su proceso de institucionalización.

En ocasiones, los donantes y actores multilaterales generan incentivos positivos para que las organizaciones instauren y/o participen en redes, pero en muchas oportunidades se trata de incentivos que podrían ser analizados como perversos. Estos tienen lugar cuando los donantes hacen dos tipos de planteos:

1. cuando no hay fondos específicos disponibles para un país, pero sí para la región, puede sugerirse a las organizaciones que se unan a otras formando una red, lo cual lleva a la búsqueda e impulso de creación de colectivos como resultado de la existencia de fondos y no de la efectiva existencia de intereses y acuerdos comunes. Esta metodología probablemente genere acuerdos transitorios en torno a los fondos disponibles pero no necesariamente conduce a la conformación efectiva de una red que perdure en el tiempo más allá de las acciones y objetivos puntuales que el donante se comprometa a financiar;
2. en otras ocasiones se puede recomendar a las organizaciones que integren alguna red que ellos impulsan, ya que les interesa robustecerla. Si bien este incentivo puede abrir un espacio interesante de trabajo, también es necesario hacer una evaluación

de la cantidad de tiempo que esta pertenencia insumirá, la relación que tiene con la agenda estratégica de la organización, el interés en participar, etc.

Como corolario, pueden formarse ciertas redes o colectivos que sean “*donor-driven*” (dirigido por los donantes), impulsadas más por los fondos disponibles que por un proceso de confluencia de intereses estratégicos y agendas de trabajo. El riesgo es entonces que la red sea meramente formal y carezca de contenido y trabajo sustantivo. En efecto, la participación en una red demanda tiempo, atención y otros recursos por parte de las organizaciones, de modo que es improbable que éstas inviertan realmente sus recursos si la agenda de la red no se articula genuinamente con los objetivos y estrategia de la organización.

La Alianza Regional veló por evitar estos riesgos aprovechando la ventana de oportunidad que supone el impulso e interés por el trabajo en red, pero dándose sus propias reglas de funcionamiento y profundizando un verdadero trabajo colectivo. En algún sentido, el papel que la Alianza Regional juega en las arenas internacionales tiende a ser novedoso en los foros internacionales. A veces las organizaciones de la sociedad civil asumen su participación desde un rol de relatoría y vocería por el cual básicamente toman notas, resumen y difunden lo acordado con el fin de difundir lo acontecido para que sirva en las incidencias locales. Sin embargo, se ocupa un espacio distante respecto de los ámbitos y actores específicos que participan en la toma de decisiones.

Para la Alianza Regional, en cambio, los foros internacionales constituyen una oportunidad para llevar adelante posicionamientos que son parte de su agenda regional, trabajada previamente en el seno de la red. Así logra cumplir un papel más activo y menos marginal; a través de su presencia sostenida en estos espacios, la red

se ha esforzado por entablar vínculos estables con actores políticos relevantes, buscando acordar con ellos el avance en decisiones específicas y el logro de objetivos que no sean fácilmente reversibles entre una reunión y otra.

Por supuesto, el ámbito internacional tiene una velocidad y reglas de juego particulares, por lo que el aprendizaje por parte de los miembros de la red lleva tiempo. En este sentido, la experiencia previa de algunos de los miembros y de su Secretaría Ejecutiva, facilitaron ese acercamiento. El desafío fue incorporar progresivamente a todos los miembros en este juego que para muchos era parcial o totalmente desconocido, anticipar los obstáculos posibles y entablar un diálogo fluido con nuevos interlocutores.

Justamente en aquel aprendizaje colectivo reposa una de las fortalezas de la red que, entre otras muchas actividades, permitió a la Alianza Regional ser convocada para participar en la confección de la Ley Modelo Interamericana sobre Acceso a la Información, así como de varias asambleas generales y audiencias temáticas en la OEA, reunirse con su Secretario General y vincularse con varios niveles de decisores del organismo.

Asimismo, otras instancias internacionales sirven de escenario a las acciones de la Alianza Regional: tanto la Alianza por el Gobierno Abierto como el Banco Mundial establecen acciones y nexos de trabajo con la red. Por lo demás, otras arenas subregionales, como el Mercosur o la Unasur podrían ser encaradas en el futuro cercano, sin perder de vista que esos ámbitos no contienen a la región en su conjunto. En este sentido, debe tenerse en cuenta que el alcance de la red es de todo el continente y el Caribe, por lo que pretende permanentemente buscar intervención en espacios que contengan al conjunto.

Finalmente, vale señalar que los modos en que las organizaciones miembros de la Alianza Regional participan de los encuentros y actividades de los organismos internacionales, son diversos. A los viajes que típicamente demanda la interacción con ellos, la red procura sumar actividades que permitan su presencia mediante teleconferencias o el uso de nuevas tecnologías. Así, en el año 2012, por ejemplo, el Instituto del Banco Mundial organizó una reunión con conexión en distintos lugares del mundo para tratar temas de *Open Data* y Gobierno Abierto, que permitió la presencia de varios de sus miembros sin que ello produjera gastos de traslado ni una demanda de tiempo superior a la del encuentro mismo⁵⁵.

5.1.b. Capacidades necesarias para la incidencia política

Las capacidades organizacionales que habilitan la incidencia en materia de legislación y políticas públicas pueden sintetizarse en cuatro: capital político, capital económico, capital organizacional y capital simbólico. En el transcurso de su historia, la Alianza Regional ha velado por desarrollar estos cuatro tipos de capitales con miras a fortalecer el colectivo y facilitar su incidencia en el espacio público.

Mencionamos al inicio de este estudio que el capital político comprende el conjunto de recursos que permite a las redes y organizaciones de la sociedad civil imponer decisiones sobre sus miembros y articular sus estrategias con otras organizaciones. En este aspecto la Alianza Regional se encuentra en la actualidad particularmente fortalecida: luego de siete años de historia y múltiples aprendizajes prácticos, en el año 2011 aprobó sus Políticas institucionales. Las mismas regulan las obligaciones y los derechos implicados en la pertenencia a la red, el modo de tomar decisiones y los mecanismos para saldar

⁵⁵ De este modo, fue factible la participación de los miembros de México, Perú, Buenos Aires y Chile.

posibles conflictos. Cabe decir que la elaboración de estas políticas sólo fue posible tras un proceso de debate entre los miembros y años de experiencia previa en el trabajo conjunto. En la actualidad, esas reglas internas constituyen un gran activo de la red, ya que contribuyen fuertemente a la eficacia de su organización, a separar roles y responsabilidades, así como a elegir representantes frente a los distintos desafíos encarados por el colectivo.

Otro tipo de capital político es el que constituyen los nexos y contactos de cada uno de los actores que integran la red. Como vimos, parte de la fortaleza de la Alianza Regional descansa en su posibilidad de relacionarse con instancias internacionales, participar de foros regionales e instalar su agenda en escenarios múltiples. En gran medida esta posibilidad se apoya en los vínculos previos de las organizaciones y de su articulador. En efecto, el capital que traía consigo la Secretaria Ejecutiva fue central, dado que trabajó varios años en Washington en donde inició su trabajo con la red, conociendo así a múltiples actores y lógicas de funcionamiento de los organismos multilaterales, por lo que sabe qué puertas conviene tocar, los pasillos que conviene transitar y los términos en que el diálogo es posible y conveniente. Asimismo, una clave fundamental es comprender el tiempo de las negociaciones y saber cuándo es oportuno “mover las piezas”. Ello lógicamente facilita el acceso y la interlocución pretendida. A su vez, siempre se tuvo en cuenta que estas instancias involucrarán a otros miembros para facilitar las acciones, ampliar las vinculaciones de la red y fomentar nuevos aprendizajes, y así lograr un mayor alcance en el cabildeo. Esto fue posible porque la red está constituida por organizaciones de primer nivel en toda la región, por lo que las mismas cuentan, en muchos casos, con vínculos aceptados con decisores y referentes locales e internacionales.

En segundo lugar, es fundamental el **capital económico**, es decir, el conjunto de activos físicos y financieros que permiten sostener regularmente

las actividades de la organización. La Alianza Regional, según lo establecido en sus políticas institucionales, se financia principalmente por medio de la cooperación internacional, y puede recibir fondos de las arcas públicas de un país sólo si la o las organizaciones miembros de ese país prestan su acuerdo. Para las redes, tanto como para las organizaciones individuales, la **estabilidad** es el gran desafío del financiamiento, ya que el problema de la fluctuación de los fondos impacta fuertemente en la estructura de la organización y en sus capacidades. Es difícil proyectar el crecimiento de una red de un año al otro si no se puede prever la cantidad de fondos con la que se va a contar (ya sea equivalente a la del año anterior, menor o mayor). Del mismo modo, su ejecución se vuelve muy difícil sin un cierto cálculo a largo plazo: contratar gente, planificar actividades, etc., requieren de estimaciones adecuadas sobre los fondos disponibles. Para garantizar esta estabilidad indispensable al funcionamiento de la red, la Secretaría Ejecutiva está a cargo de buscar fondos, y a la vez se constituye un fondo de reserva a partir de las cuotas de membresía abonadas por las organizaciones miembros.

En tercer lugar, el **capital organizacional** es fundamental para entender la comunicación de la red hacia afuera y su capacidad de incidencia en los temas que trabaja. Este capital comprende un conjunto de condiciones que permite a una organización explotar de modo eficiente sus recursos políticos y económicos. Entre ellos se encuentran las habilidades para la comunicación, la capacidad de administrar recursos financieros y humanos, y la posibilidad de movilizar información relevante y fiable. Si bien la Alianza Regional no produce conocimiento por sí misma, sino que se concentra en el activismo, se encarga de la reproducción sistematizada de información producida por los miembros y la presión por los temas de libertad de expresión y acceso a la información. Así, la red se nutre de la información producida por sus miembros y del conocimiento profundo que cada uno de ellos posee del nivel local. Su principal

capacidad, entonces, es saber potenciar esos productos locales que llevan adelante las organizaciones y convertirlos en argumentos a la hora de discutir con actores clave, así como generar informes conjuntos basados en producciones locales como es el caso del informe anual “SABER MÁS”.

De la misma forma, otro de los capitales organizacionales fundamentales de la red es su articulación estrecha y la velocidad para llegar a acuerdos. Así, a la hora de emitir pronunciamientos o acompañar comunicados de alguno de sus miembros ante situaciones críticas o temas de interés – objeto de la red–, desde la Secretaría Ejecutiva se distribuye la propuesta y las organizaciones miembros suelen adherir o recomendar cambios en tiempos muy breves. Una vez más, la confianza mutua y la experiencia de trabajo previo es uno de los principales activos de la red, y uno de sus capitales organizacionales fundamentales.

Por último, el **capital simbólico** es crucial a la hora de comprender el emplazamiento de la red y sus oportunidades de influencia en políticas públicas. Este capital, a la vez abstracto y muy concreto, refiere a la imagen pública de una organización, su prestigio y credibilidad. En el caso de la Alianza Regional, dicho prestigio está en gran medida asegurado por la envergadura de las organizaciones que la componen. Tratándose de organizaciones de la sociedad civil de larga trayectoria y liderazgo en sus respectivos países, esa legitimidad para actuar en la arena local repercute positivamente en el conjunto de la Alianza Regional. A su vez, la red por sí misma ha participado en múltiples actividades y foros, en los que siempre busca la defensa de la libertad de expresión y el acceso a la información en la región, la acción en base a principios de democracia interna y horizontalidad entre sus miembros, y la transparencia en la toma de decisiones y el manejo de sus fondos. Estos comportamientos, junto al establecimiento formal de un código de ética y normas de fun-

cionamiento colaboran para el reconocimiento de una trayectoria intachable de la red. Los recursos más valiosos con los que cuenta la Alianza Regional son la confianza, la solidaridad y el conocimiento técnico de los miembros en sus temas de interés.

Pero a la vez, el prestigio y la credibilidad frente al resto de los actores implica mucho más que el manejo transparente de sus asuntos. Desde ya, lo supone, pero también lo excede. El hecho de devenir creíble y relevante para los interlocutores se construye en el tiempo, con un gran compromiso de trabajo y una visibilidad relevante del mismo. La Alianza Regional tiene en la fortaleza de cada una de sus partes y en la articulación virtuosa del colectivo un capital fundamental que la posiciona de forma privilegiada frente a distintos actores con capacidad de decisión en la región.

5.2. Relaciones con otras redes

La Alianza Regional encuentra en otras redes de organizaciones a aliados estratégicos para potenciar su labor mediante el intercambio de experiencias, la identificación de ventanas de oportunidad, la circulación de información relevante y la posibilidad de multiplicar la capacidad de impacto. A su vez, dado que cada red tiene su propia dinámica de trabajo y agenda, y que las mismas suelen ser ajustadas en términos de tiempos, recursos y actividades, la experiencia de la Alianza Regional muestra que estos intercambios son más eficientes cuando las colaboraciones se estructuran en torno a objetivos concretos.

Entre las relaciones estratégicas de la Alianza Regional con otras redes, es valioso revisar el vínculo de cooperación que generó con Transparencia Internacional (TI). La vinculación data de los inicios de la red y el vínculo se estrechó a través del tiempo gracias al intercambio periódico de experiencias y espacios de trabajo compartidos,

pero se vio particularmente fortalecido cuando resolvieron desarrollar un plan de trabajo conjunto respecto de la iniciativa *Open Government Partnership*⁵⁶.

En efecto, ya en 2008 –cuando la Alianza Regional aún era un programa de la organización *Trust for the Americas*– ambas redes habían firmado un convenio de colaboración. Las relaciones de colaboración crecieron con el tiempo y se fueron afianzando, permitiendo realizar actividades conjuntas y complementarse en su accionar. En términos generales, se trata de una relación estratégica que permite dotar de mayor visibilidad y fuerza a algunas de las acciones que emprenden ambas redes, así como fortalecer el protagonismo de sus socios locales en las Américas. Además, dado que algunos miembros de la Alianza Regional son a la vez capítulos de Transparencia Internacional en sus respectivos países, el contacto entre ambas es muy fluido⁵⁷.

Más recientemente, en noviembre de 2011, la Alianza Regional y Transparencia Internacional renovaron aquel convenio de cooperación para fortalecer sus vínculos de trabajo conjunto en espacios internacionales. Lo que se buscó fue permitir múltiples intercambios en los espacios de interés comunes resultantes del trabajo por

⁵⁶ *Open Government Partnership* (OGP), o Alianza para el Gobierno Abierto en español, es un movimiento internacional impulsado inicialmente por la Fundación Tides, del que participan en la actualidad más de 85 países, además de ONGs y representantes del sector privado; se trata de una iniciativa multilateral que promueve la ejecución de compromisos concretos por parte de los gobiernos para garantizar mayor transparencia, combatir la corrupción y hacer uso de la tecnología tanto para fortalecer las gestiones gubernamentales como para poner la información al alcance de la ciudadanía. Para mayor información sobre este proyecto ver:

<http://www.opengovpartnership.org/about>

⁵⁷ Las cuatro organizaciones miembros de la red que revisten este doble carácter son Acción Ciudadana de Guatemala, Transparencia por Colombia, Transparencia Venezuela y Participación Ciudadana de República Dominicana.

la transparencia a través del derecho a la información pública. Así, la finalidad de que ambas redes colaboren es encontrar espacios y proyectos que les permitan contribuir mutuamente a cumplir sus objetivos, como el *Open Government Partnership* (OGP).

Las dos redes comparten entonces experiencias y buenas prácticas, analizan la posibilidad de realizar planes e iniciativas conjuntas en la región vinculadas al acceso a la información, y facilitan espacios de asistencia técnica. La posibilidad de esta relación fluida se apoya, por un lado en la doble pertenencia de algunos miembros, y por el otro, en el vínculo de confianza construido a través del tiempo. Las redes conocen mutuamente sus dinámicas de funcionamiento y han compartido espacios de trabajo. Así, por ejemplo, la Secretaría Ejecutiva de la Alianza Regional participó en las reuniones de Transparencia Internacional en las Américas en agosto de 2011 y en junio de 2012; mientras que la Coordinadora de Programas para América Latina de TI-Berlín fue invitada a la reunión anual de la Alianza Regional en 2012. Esta participación cruzada en las reuniones de cada red, procura darle seguimiento a los acuerdos del convenio en general y al plan de trabajo acordado en relación a OGP en particular, porque en aquellos encuentros pueden surgir ideas para nuevas propuestas de trabajo conjunto, que luego son discutidas con los miembros de la red para decidir su pertinencia estratégica, la necesidad de introducir ajustes o cambios a la propuesta original, etc.

Pero además de los vínculos de confianza y cooperación que se estrechan a través del tiempo, tanto por las relaciones interpersonales como por el hecho de compartir valores organizacionales y ámbitos de incidencia, la fortaleza del trabajo conjunto resulta de la decisión de dotar a esta colaboración de objetivos precisos. En este sentido, a partir de 2011, la Alianza Regional y Transparencia Internacional resolvieron establecer una estrategia común que las articule y fortalezca su posición en el marco de OGP. Esa iniciativa de nivel mundial

apela a la participación de ambas redes, y éstas procuran presentar sus análisis y posiciones de forma conjunta a fin de fortalecer su capacidad de incidencia en esta agenda que resulta estratégica para ambos colectivos. Para la Alianza Regional, el camino realizado en el marco de la iniciativa OGP fue de gran importancia, ya que le permitió reforzar su rol a nivel internacional y tender puentes con nuevos actores relevantes.

En el contexto de colaboración con Transparencia Internacional fue posible fortalecer las posiciones de ambas redes, potenciándose mutuamente y sin entrar en competencia. El valor que se destacó en el trabajo mutuo entre las redes es la complementariedad de especialidades y acciones. AGA/OGP cuenta con 4 ejes de trabajo específicos en los que cada red tiene experiencia diferencial. En efecto, los ejes de esta iniciativa son: 1) participación ciudadana, 2) órganos de control, 3) acceso a la información, y 4) seguridad; y de estos cuatro, la agenda de la Alianza Regional focaliza en los temas de acceso a la información. Ambas redes pueden cooperar y asociarse fecundamente para avanzar sus posiciones, complementándose a partir de la trayectoria y la experiencia de cada una. Así, estableciendo acuerdos y buscando generar impacto de forma conjunta, pueden lograr con mayor eficacia introducir sus pareceres en una agenda de relevancia mundial y en la que muchísimos actores pujan por hacer oír su voz. De este modo, la estrategia conjunta significó un *win-win* (ganar-ganar) para las dos partes: lejos de yuxtaponerse o borroñear la identidad del otro, ambas ganan al juntarse y transmitir con más fuerza y respaldo un punto de vista común.

La Alianza Regional también establece relación con otras redes, con las que existe un conocimiento mutuo resultante de compartir escenarios de incidencia, experiencias de trabajo o la doble pertenencia de algunos miembros. Estos contactos se extienden a coaliciones de todo el mundo, como el *International Freedom of Expression Exchange*

Network (IFEX), el *African Freedom of Information Centre* (AFIC), la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA) y la Red Internacional Pro Bono. Con este tipo de redes, la Alianza Regional tiene colaboraciones que pueden ampliarse en el futuro en la medida en que –como ocurrió con TI– se encuentren temas, ámbitos o desafíos comunes que permitan establecer contenidos concretos y que coadyuven a los objetivos de unas y otras.

Dado que la Alianza Regional constituye un actor que se fue consolidando y ganando protagonismo en la escena regional, otras redes la reconocen, buscan relacionarse con ella o proponen espacios de coincidencia. En estos casos la colaboración es más esporádica y puntual, pero se han realizado acciones tendientes a incidir de forma conjunta o bien a intercambiar experiencias para fortalecerse.

Así, con la red global de libertad de expresión IFEX, de la que también son integrantes algunas organizaciones miembros de la Alianza Regional, se realizaron presentaciones conjuntas alertando sobre la situación de la libertad de expresión en Latinoamérica, o en defensa del fortalecimiento de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH): en mayo de 2012 se presentó un comunicado respaldando el trabajo de Transparencia Venezuela y Monitor Legislativo, manifestando preocupación por la intimidación que estas ONGs estaban sufriendo por parte de algunos funcionarios públicos; y en lo que respecta a la situación de la CIDH y la Relatoría Especial de Libertad de Expresión, ambas redes elevaron una carta abierta conjunta al Secretario General de la OEA a inicios de 2012 expresando su preocupación por las posiciones de algunos Estados miembro que conducían a debilitar el trabajo de esa relatoría. En estos casos, el hecho de expresarse junto a otras redes que también tienen trayectoria y presencia en los temas sustantivos que trabaja la Alianza Regional, permite reforzar sus posiciones de forma estratégica y hacerlas más visibles para los distintos decisores.

Esta última experiencia permitió a los miembros de la Alianza Regional un aprendizaje claro respecto de la política (no necesariamente partidaria) que supone y contiene el activismo. Para muchos actores de la sociedad civil es un desafío conocer los tiempos que se manejan en los procesos de negociación política de los Estados, y los términos de los diálogos posibles con los decisores políticos a fin de defender espacios relevantes. Para la Alianza Regional es en estos espacios que debe avanzarse para hacer más audibles sus posiciones, y es mayor la fuerza que se gana cuando se logra complementariedad con otras redes. Esto no quiere decir que deban encarar juntas todas sus actividades o comunicaciones; por eso es tarea de los coordinadores de las redes identificar intereses y motivaciones comunes, para luego generar los espacios de acuerdo y colaboración.

La Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA) también es un interlocutor relevante. Durante el año 2012 se mantuvieron teleconferencias con ella para intercambiar ideas sobre la agenda de OGP/AGA y sobre el empoderamiento de la sociedad civil en esta iniciativa. La agenda de OGP es considerada clave en el marco de las discusiones vinculadas al acceso a la información a nivel internacional; y la intervención en ese espacio relevante de toma de decisiones permitió a la Alianza Regional confirmar que trabajar en conjunto con otras redes potencia el juego estratégico de la sociedad civil y su capacidad de incidencia en las decisiones de los Estados. Esta iniciativa de nivel internacional constituye una experiencia novedosa, ya que es un espacio formal de diálogo entre gobiernos de todo el mundo y representantes de la sociedad civil de todo el mundo. Por lo tanto, la apuesta de la red, en alianza con otras redes, es lograr que el espacio que se les habilita a los miembros de la sociedad civil no sea residual sino de liderazgo en la gestión de compromisos por el gobierno abierto.

Durante la última reunión que se mantuvo en Santiago de Chile en el mes de abril de 2013, la RTA invitó a participar a la Alianza Regional como miembro observador de su reunión anual. De este modo, una organización miembro participó en representación del colectivo y se trabajó en un proceso de cooperación mutua que pretende tener un fortalecimiento sobre la promoción del derecho de acceso a la información.

Durante el mes de abril de 2013, se firmó un convenio de cooperación entre la Alianza Regional y la Red Internacional Pro Bono, una coalición de estudios jurídicos en toda América. La Fundación Pro Bono tiene por misión contribuir al acceso a la justicia a través del trabajo voluntario o pro bono de sus abogados. Este acuerdo estableció un sistema de trabajo conjunto en la región, donde la Red Pro Bono brindará a la Alianza Regional colaboración especializada y técnica en casos de litigio estratégico. Ambas redes acordaron realizar acciones en común tendientes a desarrollar instrumentos y mecanismos que fortalezcan la defensa de la libre expresión y el acceso a la información. A su vez, promoverán la participación de abogados y abogadas pro bono en los más diversos espacios de intervención. De esta manera, la red también le brinda un apoyo técnico a cada uno de sus miembros para fortalecer sus acciones a nivel nacional e internacional.

Además, en otras latitudes del planeta se abren espacios de colaboración con redes de la sociedad civil. En este sentido, en junio de 2012, la Secretaría Ejecutiva y un miembro de la red fueron invitados por uno de sus donantes (OSI) a Ghana para presentar sus experiencias a la red africana AFIC (African Freedom of Information Centre). En esta oportunidad se comentó detalladamente la experiencia regional desarrollada por la red, su trabajo en la promoción e implementación de leyes de acceso a la información, y sus distintas estrategias de incidencia. Al participar en la reunión del Comité Directivo de AFIC, la Alianza

Regional transmitió además sus procesos de desarrollo institucional, sus mecanismos de toma de decisiones y sus modos de articulación del colectivo. Por su parte, el jefe de la Conferencia Panafricana sobre Acceso a la Información fue invitado a participar del último informe SABER MÁS de la Alianza Regional, en el que analiza la situación de la sociedad civil africana y sus desafíos a mediano plazo. Una vez más, en lo que refiere a la agenda de OGP, la Alianza Regional aprovechó este encuentro para transmitir a sus pares africanos la importancia de nuclearse en una red para poder llevar la problemática de toda la región a las reuniones de gobierno abierto. Y si bien era un desafío establecer un diálogo fecundo con la red con un nivel de institucionalización aún embrionario, la Alianza Regional pudo verificar la relevancia de identificar instancias que permitan trabajar de manera articulada con otras redes, reforzando su capacidad de incidencia y liderazgo en foros internacionales, ya que éstas son un aliado estratégico para defender las posiciones de la sociedad civil.

5.3. El financiamiento

El financiamiento de las redes es, naturalmente, un tema central para su fortaleza y continuidad en el tiempo. Para poder realizar las actividades que la Alianza Regional emprende, asegurar sus reuniones anuales y el funcionamiento de su estructura, necesita contar con un presupuesto relativamente estable y previsible. Dado que se trata de una red de organizaciones sin fines de lucro, su financiamiento es el resultado de aportes de donantes de la cooperación internacional y de las contribuciones de sus propios miembros. En este sentido, la red tiene el doble desafío de garantizar un financiamiento acorde a su agenda y establecer una relación sinérgica con quienes contribuyen a su sustentabilidad, sin que ello implique perder independencia para definir su agenda y objetivos de trabajo.

Como se subrayó en este informe, el capital económico es un activo fundamental de toda red (u organización), entendiendo por él la estructura física y financiera que hace posible sostener con regularidad sus actividades. En efecto, para prever las acciones que pueden encararse, la presencia que puede tenerse en distintos escenarios regionales y los productos que el colectivo puede emitir, deben procurarse los recursos financieros necesarios. En el caso de la Alianza Regional, es responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva bregar por el financiamiento de la red, estar atenta a los posibles donantes y hacer las presentaciones pertinentes para obtener dichos fondos.

Algunos preceptos guían esta búsqueda de recursos económicos para el colectivo: se prioriza la generación de financiamientos que beneficien y articulen a más de una organización de la red; y se busca que estos fondos contribuyan a preservar y fortalecer la institucionalidad y el funcionamiento de la Alianza Regional, cooperando con sus miembros y procurando no competir con ellos.

La principal fuente de financiamiento de la red es la cooperación internacional⁵⁸, pero desde 2012 sus miembros contribuyen con una cuota anual que permite constituir un fondo de reserva destinado a proteger a la red de las fluctuaciones propias del financiamiento que ofrece la cooperación. Asimismo, según se encuentra establecido en sus políticas institucionales⁵⁹, la Alianza Regional puede recibir fondos provenientes de las arcas públicas de un país en particular sólo en el caso de contar con el aval de todas las organizaciones miembros de ese país. Hasta el momento, no se ha recibido financiamiento por parte de los Estados; pero no se descarta esta posibilidad –sobre todo a través de sus agencias de cooperación– si dichos recursos contribuyen a los objetivos de la red y si prestan su acuerdo los miembros informados sobre la situación del país en cuestión y el contexto en que se facilitan dichos recursos.

5.3.a *Financiamiento externo y relación con los donantes:*

Como señalábamos, la cooperación internacional es la principal fuente de financiamiento de la Alianza Regional. Algunos de sus donantes principales a través del tiempo han sido el Open Society Institute (OSI), la *National Endowment for Democracy (NED)*, el Fondo de Cooperación Canadiense (CIDA), la *Media Defense Legal Foundation (MDLI)*, el *World Bank Institute* y el *State Department, Ford Foundation*, entre otros. La relación con los donantes comporta el desafío de tener una agenda relevante y una actividad de peso, de modo tal que para ellos resulte interesante financiar a la red; y a la vez contar con autonomía en la fijación de líneas de acción y metas específicas.

La centralización de la búsqueda de fondos en el articulador de la red contribuye a racionalizar dicha búsqueda y la interlocución con los donantes, así como a descargar de tareas extra a los integrantes de la red, ya que ellos deben procurar fondos para sus propias organizaciones e incluso algunas veces lo hacen con los mismos donantes que la Alianza Regional. De este modo, resulta conveniente que cuando se trate de procurar fondos para la red sea la Secretaría Ejecutiva el interlocutor de los donantes.

58_Según la definición de la Organización de las Naciones Unidas, “la Cooperación Internacional es la relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas” (IDH-PNUD, 2011). En un sentido acotado, “la Cooperación Internacional se refiere a todas las acciones y actividades que se realizan entre naciones u organizaciones de la sociedad civil tendientes a contribuir con el proceso de desarrollo de las sociedades de países en vías de desarrollo” (RACI, s/f: 25). En general se entiende por cooperación internacional a la ayuda voluntaria de un donante a un beneficiario en el plano internacional. Los donantes pueden ser fundaciones de empresas u organizaciones sin fines de lucro que reúnen fondos para dicho fin, como *Open Society Initiative*, *Ford Foundation* y otras; o bien los Estados a través de sus agencias de cooperación internacional, como por ejemplo la Agencia Española de Cooperación Internacional, la *U.S. Agency for International Development (USAID)*, la Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo (SIDA), etc.

59_Véase en el anexo el apartado 7.3.

Los donantes proporcionan los recursos y otras formas de apoyo que facilitan el crecimiento de la red y su sustentabilidad en el tiempo; pocos donantes realizan aportes para el desarrollo y funcionamiento institucional, y la mayor parte de ellos financia proyectos específicos. Por eso la relación fluida con ellos es fundamental y debe ser sostenida para permitir que sea posible identificar la fuente de financiamiento adecuada (por agenda y disponibilidad de fondos) para llevar adelante cada plan de trabajo del colectivo.

Impulsar redes constituye una oportunidad singular para los donantes, debido al alcance que pueden tener y la incidencia política que pueden lograr. Pero a su vez, se preocupan por la efectiva cohesión de estas coaliciones, su posibilidad de tomar decisiones de manera ágil y la repercusión de las acciones que llevan a cabo. El impulso de redes tiene una importante historia de fracasos: colectivos que no lograron cohesión interna, otros que fueron “cooptados” por alguno de sus miembros impidiendo la participación efectiva del resto en la toma de decisiones, etc.; de modo que no son muchos los financiadores dispuestos a apostar a este tipo de emprendimientos.

El articulador de la Alianza Regional tiene entonces la responsabilidad de presentar ante estos actores los avances de la red, sus logros y metas a mediano plazo. Es quien presenta las solicitudes de fondos y quien renegocia con ellos las acciones e indicadores de logro que se establecen en cada caso. La relación con los donantes es, así, una relación que implica un diálogo constante y no se limita al momento de solicitar recursos.

Si bien en algunas universidades y dependencias públicas (especialmente en Estados Unidos) es posible encontrar cierto nivel de desarrollo de criterios metodológicos que permiten evaluaciones y análisis del desempeño e impacto de las redes y organizaciones, la implementación de este tipo de herramientas en el ámbito de la

cooperación con América Latina es escasa. Consecuentemente las decisiones de inversión de los donantes en pocas ocasiones se encuentran determinadas por los aprendizajes de las organizaciones o la evaluación efectiva de su capacidad de impacto; y esta vacancia de criterios habilita un espacio creciente para que en la asignación de fondos resulten determinantes las relaciones interpersonales e intuiciones de los decisores. De este modo, es frecuente advertir que los donantes apuestan a apoyar aquello que conocen y ha probado funcionar y tener alguna capacidad de gestión y acción. Consecuentemente, no es sencillo proponer a estos interlocutores lógicas de funcionamiento nuevas como es la que en algún sentido propone la Alianza Regional con su dinámica y estructura de funcionamiento.

En efecto, esto generó bastantes dificultades a la Alianza Regional para buscar fondos, porque se trataba de un actor nuevo para los donantes, con una lógica de funcionamiento diferente y mecanismos innovadores. Para la red, es importante mostrar que esos mecanismos de trabajo que suponen la búsqueda de consensos entre sus miembros contribuyen a su efectivo funcionamiento y que garantizan una cooperación más fructífera; y si bien el resultado de estos años de trabajo evidencia capacidad para la gestión y toma de decisiones en los tiempos que cada asunto requiere, la existencia de mecanismos de consulta y decisión colectiva ha sido cuestionada con cierta frecuencia por donantes que temieron que eso restara eficiencia y consecuentemente pretendieron imponer otras modalidades de decisiones.

La experiencia⁶⁰ ha permitido verificar que el elemento diferencial que contribuye a la estabilidad y la capacidad de acción o *performance* de las redes es su gobernanza; es decir la previsión y transparencia de

60_Cf. Bezanson e Isenman, 2012.

sus mecanismos de toma de decisiones, el reparto claro de los roles y responsabilidades, y la administración planificada de sus recursos de todo tipo. En consecuencia, el financiamiento de redes genera para ambas partes el desafío de alcanzar los estándares de calidad pretendidos, contemplando al mismo tiempo la necesidad de profundizar el proceso de institucionalización del colectivo que procura un funcionamiento ágil y cohesionado, pero propio de una red y necesariamente diferente al de una organización individual.

Por supuesto, para las organizaciones de la cooperación internacional, es importante que los fondos que otorgan sean bien utilizados, por lo que existe con ellas un compromiso ineludible de rendición de cuentas. Hay distintas maneras de rendir cuentas y mostrar a quienes financian la red cuál es su dinámica y trabajo efectivo: desde las conversaciones del donante con distintos miembros, hasta los informes contables y sustantivos a cargo de la Secretaría Ejecutiva, pasando por invitaciones a presenciar actividades específicas.

Naturalmente, las agencias financiadoras pueden dirigir sus fondos a una multiplicidad de organizaciones y redes. Para la coalición es importante entonces subrayar la importancia de sostener el esfuerzo conjunto en el tiempo, ya que de lo contrario puede ocurrir que ciertos proyectos crezcan y queden sin apoyo a mitad del proceso. Siendo que la Alianza Regional se diferencia de una red ocasional, su fortaleza frente a los donantes se encuentra justamente en su funcionamiento y cohesión interna, en los mecanismos fluidos para tomar decisiones y representar a más de 20 organizaciones en cada actividad.

A la vez, un desafío fundamental es poder establecer verdaderas agendas conjuntas en las que prime la autonomía de la red, evitando el exceso de direccionamiento o control sobre sus acciones. En este sentido, la Alianza Regional busca fondos para actividades concretas en base a lo establecido en su plan de trabajo que, desde que se

instauraron las políticas institucionales, se decide anualmente en la reunión que los miembros comparten. El plan de trabajo es así el mapa que guía la acción anual, orientando qué nuevas actividades pueden planificarse y cuáles quedan por fuera de la agenda de la red.

Los donantes pueden también, en ocasiones, sugerir aliados para ciertas estrategias u organizaciones que pueden acompañar actividades concretas. Esto es parte de una dinámica extendida, que se basa en el conocimiento que las distintas partes tienen de los actores y la situación política en la región, así como de distintos factores que pueden incidir en materia de libertad de expresión y acceso a la información. Sin embargo, en estos casos es fundamental que la red asuma de manera responsable el diálogo con el donante para evaluar cuán conveniente es dicho trabajo en conjunto, acorde a la identidad del colectivo y sus proyectos en marcha. Y ello porque, con las mejores intenciones, los donantes tienden a impulsar sinergias entre las organizaciones, redes y proyectos que ellos mismos apoyan; pero aceptar, rechazar o redefinir esa propuesta requiere al donatario analizar las ventajas y desventajas que ello traerá consigo.

Lo mismo ocurre con las actividades realizadas por la red: en algunas ocasiones se llevan a cabo actividades no necesariamente pautadas con anterioridad y se conversa con los donantes sobre el apoyo para su participación en eventos o actividades para las cuales no se había previsto financiamiento en el presupuesto y proyecto acordados. Según el aprendizaje de la Alianza Regional, dichas actividades deben estar consensuadas cuando se solicitan los fondos, y solo pueden sumarse otras si las mismas están en consonancia con el plan de trabajo de la red y no interfieren con su planificación. De este modo, si se solicitan fondos para un proyecto específico, el mismo debe poder llevarse a término y hacerlo respetando las reglas internas de la red; ya que de lo contrario pueden surgir tensiones entre los miembros o volverse poco transparente el modo en que se toman las decisiones.

Por otro lado, algunos organismos internacionales y donantes pueden incidir en la definición de la agenda de sus donatarios. Fundamentalmente, el modo en que esto ocurre es señalando los temas o estrategias de abordaje que consideran serán fundamentales en la región o a nivel mundial; las iniciativas que a su entender contarán con mayor impulso, financiamiento o capacidad de impacto; las agendas que consideran se privilegiarán a escala global; etc. Por eso es fundamental que la red cuente con capacidades para analizar las propuestas, eligiendo cuáles atender y cuáles no, en cuál de ellas se buscará tener protagonismo por ser coincidentes con su trayectoria de trabajo y valores, etc.

En suma, la relación con los donantes implica un constante intercambio en el diálogo, en el que ambas partes tienen margen para renegociar acuerdos y buscar que el trabajo se ajuste a sus intereses, planes e identidad.

5.3.b Constitución de un fondo de reserva: Los fondos propios de la red

El compromiso conjunto de sostener y fortalecer el trabajo de la red se expresa, entre otras cosas, en el pago de una cuota anual por parte de las organizaciones miembros. Mediante este aporte de fondos propios se constituye el fondo de reserva, que procura garantizar la dinámica de trabajo más allá de la eventual fluctuación de los fondos externos. Dicha cuota de membresía fue incorporada al desarrollarse las políticas institucionales de la red en 2011, y su proceso de implementación constituye un desafío importante.

El hecho de pertenecer a la red debe ser un beneficio y una oportunidad para sus miembros: por el conocimiento técnico y la experiencia que se comparte, por la visibilidad y el alcance regional que se gana, por la posibilidad de dar más fuerza a sus estrategias de incidencia. Por esa razón, el fondo de reserva constituye

un instrumento para proteger la dinámica efectiva de la red y garantizar un piso mínimo de funcionamiento.

El principal beneficio de este fondo de reserva es entonces que permite a la estructura de la Alianza Regional funcionar ante eventuales dificultades en su financiamiento. Dicho fondo no está pensado como el principal sustento de la red, sino que es una precaución que se toma frente a las posibles fluctuaciones que habitualmente se registran en la obtención de recursos económicos. De esta forma, puede afrontar transitoriamente el funcionamiento básico de la red y sus principales erogaciones fijas que consisten en el pago de los honorarios de su articulador y colaboradores, y la organización de las reuniones anuales, que implican el viaje de todos los miembros.

Por su parte, la principal dificultad de implementar el pago de esta cuota reside en generar un esfuerzo extra a sus organizaciones miembros. En este sentido, el establecimiento de la cuota anual de membresía buscó que la misma fuera moderada y que atendiera a la diversidad de situaciones que conviven en el colectivo. De esta forma, el monto inicial de la cuota anual se fijó en mil dólares (USD 1.000), y se establecieron canales para que las organizaciones que no pudieran realizar esa erogación por no alcanzar un piso de financiamiento estipulado, soliciten una excepción temporal del pago.

El hecho de haber votado en el Plenario la aprobación de esta cuota anual y de comenzar a pagarla en 2012 debe ser entendido como otro indicador de la apropiación de la red por parte de sus miembros. En efecto, esta cuota significa un esfuerzo para las organizaciones que integran el colectivo, pero el mismo vale la pena por los beneficios y oportunidades que representa pertenecer a la red.

Por supuesto, instaurar este nuevo canal de financiamiento interno supone nuevos aprendizajes. Esencialmente, todos los miembros

de la red deben cumplir con el pago dentro del plazo establecido y también exigir la rendición de cuentas de este fondo. Demandar *accountability*, exigir una rendición de cuentas oportuna y transparente es parte del aprendizaje en curso.

Es responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva rendir cuentas sobre el uso de estos aportes, haciendo públicos sus movimientos en el balance y la memoria anual. Asimismo, es responsabilidad de los miembros abonar la cuota en el plazo estipulado. Si alguna organización no cumpliera con su pago, durante ese año no estará habilitada a solicitar financiamiento a la red para asistir a la reunión anual plenaria. Sí puede, en cambio, participar de la misma de forma autofinanciada.

De esta manera, la red asume el desafío de procurar su estabilidad en el tiempo mediante el esfuerzo mancomunado de sus miembros, reforzando además su sentido de pertenencia y la autonomía para mantener su dinámica.

6 ESTRATEGIAS Y ÁMBITOS DE INCIDENCIA POLÍTICA: LA EXPERIENCIA DE LA ALIANZA REGIONAL

En tanto la Alianza Regional es una red de organizaciones no gubernamentales orientada a la incidencia política, su valor es estratégico: se trata de un colectivo de activistas que ejercen presión por distintos medios para garantizar decisiones de gobiernos e instancias internacionales tendientes al ejercicio del acceso a la información pública y la libertad de expresión en la región de las Américas. Las formas de incidencia posibles son múltiples, como lo son también sus interlocutores, por eso en la Alianza Regional se llevan adelante distintos tipos de estrategias orientadas tanto al nivel nacional como a la arena internacional.

Determinar la capacidad de incidencia de una organización de la sociedad civil o de una red que nuclea a muchas de ellas es, como comentáramos al inicio de este informe, una actividad compleja y en relación a la cual existen pocos acuerdos ya que muchas de sus acciones tienen resultados difusos, o en plazos que no son inmediatamente medibles. Así, los grados de influencia de la sociedad civil en sus temas de incumbencia son múltiples, yendo desde el impulso de normas, la inclusión de un tema en la agenda gubernamental, su visibilización en el debate público o la colaboración en iniciativas específicas, hasta la capacidad para obstaculizar medidas o acciones que signifiquen un retroceso en el goce de los derechos que se defienden, pasando por otra cantidad de acciones posibles entre uno y otro extremo.

En tanto su ámbito de interés es vasto, la Alianza Regional realiza estrategias de incidencia frente a distintos interlocutores, buscando desarrollar acciones que interpelen a diferentes actores involucrados en la toma de decisiones, o bien capaces de multiplicar los esfuerzos en pos de la libre expresión e información⁶¹. Sus ámbitos de incidencia son:

- **Los poderes del Estado;**
- **Las instancias internacionales y regionales;**
- **La cooperación horizontal⁶²;**
- **Otros actores clave (como por ejemplo otras redes y organizaciones de la sociedad civil, periodistas, formadores de opinión, etc.).**

Desde su creación, la Alianza Regional participó en una gran cantidad y diversidad de actividades, en varias regiones del mundo, que le permitieron un conocimiento creciente de actores, escenarios y organizaciones relevantes, lo cual devino en una capacidad creciente para incidir en la toma de decisiones públicas en materia de acceso a la información y libertad de expresión. Con el tiempo y la experiencia, quedó claro entre sus miembros y se estableció en su política institucional que sus estrategias para impulsar mejores prácticas y legislaciones en los países y en la región son de cinco tipos:

61_ Para más información sobre la definición de los ámbitos y tipos de intervenciones de la Alianza Regional, consultar el Capítulo 6 de las Políticas institucionales en el Anexo; y la página web de la Alianza: www.alianzaregional.net

62_ En este caso, la incidencia no se dirige directamente a los decisores sino a quienes contribuyen a instalar en agenda y multiplicar los esfuerzos por la libertad de expresión y el acceso a la información pública. Entran en este ámbito los múltiples esfuerzos compartidos entre dos o más organizaciones miembros, que persiguen la incidencia política.

63_ Amigos del tribunal, en español.

1. **Participación en litigio estratégico;**
2. **Capacitación y asistencia técnica;**
3. **Comunicación para la incidencia;**
4. **Cabildeo y reuniones con actores clave;**
5. **Investigación aplicada.**

A continuación se presentan algunos de los principales desafíos y aprendizajes de la Alianza Regional en la puesta en práctica de esas estrategias, y se ilumina el tipo de logros que éstas permitieron alcanzar. Las actividades referidas aquí serán entonces sólo algunas que sirvan para ilustrar el modo operativo en que funciona la Alianza Regional. Para los interesados en un listado detallado de las actividades y resultados de la red, puede consultarse su sitio:

www.alianzaregional.net

Participación en litigios estratégicos

El litigio estratégico es una herramienta potente de incidencia de la sociedad civil, que se utiliza para impulsar avances en materia de derechos; en el caso de la Alianza Regional, para la defensa de la libertad de expresión y acceso a la información. En este sentido, el litigio estratégico busca identificar y remover obstáculos estructurales para el acceso a la información, dando contenido a este derecho a través de casos. Si bien la red no litiga judicialmente, sí apoya y acompaña algunos casos que resultan particularmente estratégicos para lograr un avance significativo en el reconocimiento de los derechos que defiende. Este apoyo se manifiesta fundamentalmente en las presentaciones de *amicus curiae*.

El *amicus curiae*⁶³ es un instituto judicial que permite la participación ciudadana en la administración de justicia, manifestando su opinión y aportando argumentos respecto de las cuestiones

de hecho y de derecho que se analizan en el marco de una causa judicial de interés público.

Las presentaciones de este tipo tienen por objeto que terceros ajenos a una disputa judicial tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y realizar aportes trascendentes para sustentar el proceso judicial. La Alianza Regional se encuentra en condiciones de fundamentar sobradamente su trayectoria y conocimiento de la materia en debate, para los casos en que se lo demanden para actuar como Amigo del Tribunal, dado que en todos los casos se trata del trabajo por la plena vigencia de los derechos de acceso a la información y libertad de expresión como elementos constitutivos y necesarios para una efectiva calidad democrática, y su trayectoria regional en la defensa de esos derechos es extensa.

La estrategia de litigio estratégico busca remover obstáculos estructurales para el acceso a la información, por lo que la red establece una diferencia entre el caso puntual y el tema que se está defendiendo: el litigio estratégico va más allá del litigio del caso; se trata de litigar “el tema” (Pro Acceso, 2007). De este modo, es fundamental seleccionar casos testigos por tema, es decir, encontrar casos específicos de carácter estratégico no solo por su resolución puntual sino por la contribución al avance del acceso a la información en la región que pueden proveer, al funcionar como antecedente y como claro ejemplo de los parámetros a respetar.

Este modo de participar en litigios estratégicos ha sido utilizado tanto en el ámbito internacional (Comisión Interamericana de Derechos Humanos) como en el local, impulsado por alguno de sus miembros. En todos los casos, el trabajo interno requirió la identificación de una causa relevante y en la cual el aporte de la Alianza Regional pudiera resultar significativo para impulsar el reconocimiento de los derechos que a ésta le interesan. Para ello, tres vías han sido exploradas:

- 1) El miembro local informa a la Secretaría Ejecutiva sobre la existencia de una causa de interés en la que se reclama porque el Estado vulnera los derechos de libertad de expresión o el libre acceso a la información de sus ciudadanos y solicita el acompañamiento de la red con un *amicus curiae*. Entonces, la Secretaría Ejecutiva se ocupa de articular la redacción del *amicus* y la consulta a todos los miembros para que introduzcan sugerencias en el texto común y expresen si pueden acompañar o no con su firma la presentación⁶⁴.
- 2) La Secretaría Ejecutiva identifica un litigio existente a nivel regional y convoca a los miembros a opinar sobre la pertinencia de participar en ese proceso judicial y se ocupa de sumar sus conocimientos para enriquecer la presentación en caso de decidirse afirmativamente. En algunos casos particulares, las organizaciones miembros no solo movilizan antecedentes y argumentos jurídicos para el *amicus curiae* sino que se encargan además de reunir testimonios específicos que puedan robustecerlo y mostrar con claridad las implicancias de la vulneración del derecho en cuestión. Una vez más, es la Secretaría Ejecutiva la que centraliza la recolección de firmas y procura motorizar la confección de la presentación⁶⁵.
- 3) La Secretaría Ejecutiva o una de las organizaciones miembros identifica una causa judicial y un *amicus curiae* existentes, a los

64_ Esta modalidad fue utilizada, por ejemplo, en los *amicus curiae* presentados en Paraguay en febrero de 2010, en Argentina en diciembre del mismo año, y en Ecuador en julio de 2011.

65_ Esta modalidad fue desarrollada en la presentación del primer *amicus curiae* en video, que la Alianza Regional presentó ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos en diciembre de 2011. Es importante señalar que en este caso, como en otros, fue fundamental la negociación con distintas instancias del Poder Judicial para lograr que se aceptara este formato novedoso en una Corte.

cuales sería útil sumar el apoyo del colectivo en virtud de su carácter de referencia para la región. En esos casos, se pone en conocimiento del colectivo la acción en marcha y la propuesta de sumar adhesión a la misma, y es la Secretaría Ejecutiva la responsable de centralizar la recolección de firmas en el tiempo disponible para el proceso legal⁶⁶.

En alguna ocasión un miembro puede encontrar inconvenientes para acompañar expresamente con su firma el documento que se presentará, ya sea por limitaciones en las facultades estatutarias para la participación en un *amicus curiae* o por situaciones de índole estratégica a nivel local. Este es un aprendizaje fundamental del colectivo: las distintas organizaciones que componen la red tienen sus agendas específicas y sus propios escenarios de acción, que suelen ser muy complejos; por lo que el colectivo no debe forzar a que todas ellas se expidan sobre un tema en concreto. Por el contrario, respetar la heterogeneidad de situaciones y la diversidad de pensamiento que coexisten en la red, permitiendo que cada miembro realice una evaluación de oportunidad, es un acuerdo básico que fortalece a la Alianza Regional. Así, la red reconoce que esta situación es posible, y ello no la inhibe de avanzar en un litigio estratégico ni limita de manera excesiva su capacidad de impacto siempre que una cantidad importante de sus organizaciones se encuentre en condiciones de acompañar la presentación. Por eso, desde la Secretaría Ejecutiva se consulta a todos los miembros atendiendo a sus situaciones particulares y luego se informa al colectivo la nómina de las organizaciones firmantes en cada caso.

66_Esta modalidad de adhesión fue utilizada en el *amicus curiae* presentado en junio de 2011 ante la Corte Suprema de Justicia mexicana por las organizaciones Fundar, Artículo 19 – México y *Open Society Initiative*.

67_Esto ocurrió, por ejemplo, en el *amicus curiae* al que la Alianza Regional adhirió en México en 2011. En esa ocasión, respondiendo a una necesidad de estrategia y tiempos procesales, se confeccionó el texto y se recolectaron las firmas de los miembros en sólo 24 horas.

La experiencia ha demostrado que, efectivamente, aun sin la firma de la totalidad de los miembros, la capacidad de impacto e incidencia es importante como resultado de la presencia de una red internacional. Por supuesto, conseguir estos resultados requiere hacer frente al desafío de redactar un texto lo suficientemente comprometido y preciso como para hacer al tribunal los señalamientos necesarios con claridad, y al mismo tiempo evitar incursionar en cuestiones extremadamente domésticas respecto de las cuales puede resultar inconveniente que otros países opinen.

Pero sin importar el número final de organizaciones que firme la presentación al tribunal, todos los miembros de la red se comprometen activamente en la difusión de la misma. Esto es, más allá de las situaciones específicas de una organización puedan llevarla a abstenerse de suscribir el documento, todas reconocen que es producto del debate interno del colectivo y contribuyen con su comunicación a darle fuerza y facilitar su conocimiento en los distintos países de la región.

Otro desafío es el de articular esta acción colectiva en tiempos que muchas veces son restrictivos. En efecto, participar de un *amicus curiae* implica introducir la opinión calificada en un proceso legal, cuyos tiempos corren según la legislación vigente en cada país o en las instancias internacionales, y a los cuales la red tiene que ajustarse si quiere interpelar a alguno de ellos. Si bien la Alianza Regional tiene sus procesos institucionales para tomar decisiones conjuntas, cuando se encuentra ante la urgencia que plantean los tiempos procesales y políticos de los litigios estratégicos, dispone de canales rápidos para consultar a todos sus miembros y reunir las respectivas firmas en tiempo record⁶⁷. La celeridad adquirida por la red para estos procedimientos representa un hito de su crecimiento, y se apoya en la relación de confianza y solidaridad que une a sus miembros, así como en su compromiso sostenido en una tarea común. De este modo, ante el desafío de responder en tiempo y forma con estrategias

en las que existen plazos preestablecidos la red motoriza los medios necesarios, que están disponibles en virtud del camino recorrido a lo largo de su historia.

Al tratarse de una red de activistas, la Alianza Regional tiene claro que uno de sus objetivos estratégicos es impulsar leyes de acceso a la información, o reclamar su efectivo cumplimiento allí donde existen, y es con este espíritu que interviene en litigios específicos. Es decir que los casos seleccionados le interesan particularmente por su carácter testigo, por lo que significan para el país en particular y para el resto de la región. No obstante, la participación en un litigio situado en un país determinado comporta otros desafíos: por un lado, debe estudiarse el funcionamiento local e intervenir de acuerdo a él (por ejemplo, en algunos países no existe la figura del *amicus curiae*, y conseguir que se apruebe su inclusión ha requerido un trabajo de cabildeo previo y un conocimiento particular de los actores, que puede implicar negociaciones con cualquiera de las instancias judiciales a nivel local o internacional); por el otro, esta participación requiere especial atención para evitar la intromisión en la agenda doméstica.

A la luz de estos desafíos y de los aprendizajes que la red fue haciendo respecto del litigio estratégico, a inicios de 2012 se conformó una comisión especial que evalúa la participación en *amicus curiae*. La misma, conformada por 9 organizaciones de la red⁶⁸, está encargada de seleccionar los casos en los que se participará, evaluar su pertinencia y decidir la dirección a tomar. Para ello, la metodología prevista es la siguiente: a partir de la propuesta que puede realizar cualquier miembro para que la Alianza Regional se presente en un caso, la Comisión lo evalúa y decide si la red participará con un *Amcus curiae* o no. En el caso de decidir afirmativamente, a partir de la firma de convenio de cooperación con la Red Internacional Pro Bono⁶⁹, la Alianza Regional cuenta con un grupo de abogados para que colabore en todo lo referido al análisis técnico y la elaboración de los documentos para una presentación judicial. Este

trabajo es coordinado conjuntamente con el de la Comisión. De esta manera, la red cuenta con especialistas para fortalecer esta acción y con la posibilidad de elegir litigios en los que participar según un criterio estratégico, que sea a la vez útil para los fines que buscan los miembros.

Capacitación y asistencia técnica

Las actividades de capacitación y asistencia técnica procuran la difusión de conocimientos y la promoción de capacidades para impulsar la libertad de expresión y el acceso a la información efectivas en la región. Entender la capacitación como una herramienta de incidencia supone el desafío de identificar los públicos adecuados así como las metodologías más eficaces para la transmisión de contenidos a distintos actores clave. Por su parte, la participación en la confección de normas o en estrategias de impulso para su sanción e implementación es de gran relevancia para la Alianza Regional. Esto le permite volcar el conocimiento acumulado en cada uno de sus integrantes, procurando que las normas resultantes tengan altos estándares de calidad y sean efectivamente aplicables.

La identificación y formación de actores clave es considerada un eje central en la estrategia que la Alianza Regional lleva adelante para impulsar la incidencia de la sociedad civil en la demanda e impulso de los derechos de acceso a la información y libertad de expresión

68_Pro Acceso, ADC, IDEA, PLIP, Fusades, CAInfo, IPYS, Fundar e IPLEX.

69_La Red Pro Bono Internacional es una iniciativa organizada por la Fundación Pro Bono Chile. Está constituida por iniciativas Pro Bono y estudios jurídicos en más de 13 países de América y tiene por misión contribuir al acceso a la justicia y ayudar a fortalecer el Estado de Derecho en la Región. Para más información: <http://redprobono.org/>

en la región. Este tipo de actividades constituyen una oportunidad para transmitir herramientas y conceptos de esta agenda de derechos, y para multiplicar las voces interesadas y capacitadas para defenderlos. De esta forma, desde sus distintos ámbitos de intervención, formadores de opinión, actores políticos y decisores pueden contribuir a valorar los avances realizados en materia de libertad de expresión y acceso a la información, y a evitar que los mismos sean amenazados. A lo largo de los años, la red desarrolló dos formas diferentes de participar en la capacitación de actores clave:

1) **Cátedra Interamericana de Derecho de la Información:**

Esta cátedra constituyó una iniciativa de capacitación itinerante que se llevó a cabo en distintos países de América Latina y el Caribe⁷⁰, cuando la Alianza Regional formaba parte de los programas de la organización *Trust for the Americas*. Esta última convocó a dos organizaciones miembros para su desarrollo, LIMAC A.C de México y Pro Acceso de Chile. En este rol activo de la red de salir a recorrer países de la región llevando una capacitación intensiva confluían distintos desafíos: en primer lugar, decidir los destinatarios de la formación, identificar los escenarios y actores interesados en los temas de derecho a la información y contribuir a fortalecer su defensa. En cada caso, se trabajó con los socios locales, así como en base a la agenda que es acervo del colectivo para asegurar una concurrencia adecuada para esa actividad, y generar o afianzar alianzas que puedan sostenerse en el tiempo. La cátedra se dirigió así a periodistas, abogados, activistas y miembros de ONGs, funcionarios y docentes. En segundo lugar, se establecieron convenios con distintas universidades⁷¹, que acogieron la cátedra y aprovecharon ese espacio para dar una formación adicional a los profesores especializados en la materia. En tercer lugar, esta experiencia exigía definir qué tipo de curso realizar, con qué contenidos, docentes y carga horaria adecuados para el heterogéneo público convocado. Cada una de

las ediciones contó con la participación de expertos internacionales y especialistas locales: la Alianza Regional garantizaba la participación de dos profesores internacionales y se nutría de co-docentes en los distintos países. De este modo, la experiencia regional se unía a la especificidad local, proveyendo a los asistentes de información sustantiva en ambos niveles y de un panorama general de la situación del continente. Su carácter fue extracurricular y el programa buscó ser accesible para su transmisión en un período corto. A su vez, se eligieron estrategias pedagógicas que pudieran ser adoptadas y replicadas por los docentes que asistían al curso en sus clases universitarias. Poner en valor experiencias concretas sobre litigio estratégico en América Latina fue una novedad. Se aprovechó la experiencia de la Fundación Pro Acceso de Chile en el histórico caso Claude Reyes, y el mismo se promovió en el marco de este programa como un caso emblemático que logró los mayores estándares en materia de acceso a la información en el mundo.

Un aprendizaje fundamental de la red se vinculó con la importancia de convertir esos encuentros de formación académica en una ventana de oportunidad para expandir los ámbitos de incidencia. En este sentido, las distintas ediciones de la Cátedra propiciaron la ocasión para realizar reuniones con actores clave y comunicaciones para la visibilización e incidencia a nivel local. Los miembros locales y extranjeros de la red participaron de reuniones con altos funcionarios, actores políticos y medios de comunicación para impulsar una legislación adecuada y/o

70_ Tuvieron lugar 10 ediciones de la cátedra entre 2007 y 2008 en: México, El Salvador, Nicaragua, Panamá, Honduras y Guatemala.

71_ Estas fueron: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA – El Salvador), Universidad Centroamericana de Nicaragua (UCA – Nicaragua), Universidad Santa María de la Antigua (USMA – Panamá), Universidad Nacional Autónoma (UNAH – Honduras) y Universidad Rafael Landívar (URL – Guatemala).

garantizar su correcta implementación. Vale destacar que tanto las reuniones con funcionarios como las notas en los medios, usualmente fueron gestionadas por los socios locales, que son quienes tienen contacto con ellos y conocen el mapa de actores. De todas maneras, en caso que acordaran su conveniencia, la Secretaría Ejecutiva puede colaborar en este proceso organizativo de la agenda.

El desarrollo de la Cátedra de la Alianza Regional constituyó una referencia importante en la región. En este sentido, parte de su diseño y contenidos hoy son fuente de la Cátedra Interamericana de Acceso a la Información de la Organización de los Estados Americanos, que cuenta con la participación de la Secretaría Ejecutiva en representación de la red, y cuyo primer curso se desarrolló en Lima – Perú en mayo de 2013.

2) Otras actividades de capacitación:

Existe todo otro conjunto de actividades de capacitación y difusión de conocimientos en los que la Alianza Regional participa, si bien no los organiza directamente, como por ejemplo las capacitaciones otorgadas a periodistas. Se trata de la constante presencia en foros, seminarios, programas de formación y reuniones de trabajo⁷², donde la participación de la red se garantiza siempre que los mismos sean estratégicos para su tarea –ya sea por el tema que se trata, por los actores que van a estar presentes o por su posible repercusión en la región. En muchas ocasiones, se trata de actividades organizadas por alguna de las organizaciones miembros, y la red con su presencia contribuye a regionalizar el evento y a visibilizarlo de otra forma. También puede ocurrir que estas actividades se organicen a partir de la invitación de un donante.

Aprovechar el alto nivel de experticia de la Alianza Regional resultante de la trayectoria de los miembros que la conforman, es uno de los desafíos y puntos fuertes de la red. Por lo general, estas actividades articulan los

esfuerzos entre el socio local y la Secretaría Ejecutiva, y si se trata de una actividad de capacitación que no organizan los miembros locales sino a la que la red es invitada, usualmente viajan la Secretaria Ejecutiva y alguno de los miembros. Una vez más, estas actividades se aprovechan a la vez para realizar reuniones clave y de cabildeo, y transmitir conocimientos y experiencias específicas. El desafío es generar una sinergia que permita a la vez concientizar sobre el estado de la libertad de expresión y el acceso a la información en la región, multiplicar la información disponible y a la vez ejercer presión sobre los responsables de garantizar dichos derechos. Por su parte, la asistencia técnica brindada por la Alianza Regional se dirige a distintos ámbitos y con distintos objetivos. Puede resumirse en los siguientes tres tipos:

1) Impulso de leyes:

La decisión de impulsar la sanción de normas legislativas que garanticen el acceso a la información en los distintos países de la región supuso un gran aprendizaje para la red: implicó asumir una posición política y defenderla desde el colectivo. En efecto, para combatir la cultura del secreto en América Latina, había distintas estrategias posibles: algunos entendían que debían explorarse caminos alternativos a la modificación del marco normativo, apuntando a cambiar las prácticas antes que las leyes; la Alianza Regional entendía en cambio, junto a otros actores relevantes, que impulsar leyes era un desafío insoslayable, ya que con ellas las estrategias para exigir información pública se multiplicaban y fortalecían. Este posicionamiento demandó un intenso debate interno, sopesando las ventajas y los límites de cada opción; y al mismo tiempo supuso confirmar el rol político que la red decidía asumir, y verificar su capacidad creciente de intervenir en debates concretos a nivel regional. Con el impulso que había significado el fallo Claude Reyes vs. Chile,

72_ Para un listado in extenso de estas actividades, véase: www.alianzaregional.net

la Alianza Regional tomó la decisión de apostar a este proceso y realizó distintas actividades para profundizarlo.

Así, desde 2006, por medio de la cooperación horizontal entre los miembros de la red, se acompañó y asistió a las organizaciones de El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras, Bolivia, Paraguay y Colombia en la elaboración de sus propios anteproyectos de ley de acceso a la información. Dicho apoyo y asesoramiento técnico facilitó el liderazgo de las distintas organizaciones en el impulso de grupos promotores (aquellos que nuclean en cada país a las organizaciones que impulsan leyes de acceso a la información pública). En algunos casos, los grupos promotores tienen una alta coordinación e institucionalización, mientras que en otros su funcionamiento es más espontáneo; pero en todos los casos movilizan información técnica y argumentos legales, así como apoyos de diversos sectores de la sociedad, que contribuyen a exigir este tipo de legislación. Mediante sus acciones de cooperación horizontal, la Alianza Regional favorece que sus organizaciones miembros lideren el trabajo de los grupos promotores a nivel local y se nutran de la experiencia de la región para optimizar sus anteproyectos de ley. Esto es, impulsar leyes de acceso a la información que contemplen la participación de múltiples actores, que garanticen la apertura de la información pública en los tres poderes del Estado, que procuren mecanismos viables para su efectiva implementación, etc.

La red promovió y facilitó el intercambio de experiencias de otras organizaciones y expertos sobre los elementos imprescindibles en este tipo de leyes. En cada caso, mediante la articulación de la Secretaría

73_ Para un detalle de estas experiencias, véase la web de la Alianza Regional. Entre las primeras, vale destacar el trabajo realizado en Panamá, El Salvador y República Dominicana; y entre las segundas se destacan Perú, Ecuador y México.

Ejecutiva, se reunieron con los socios locales especialistas de las organizaciones miembros que tuvieran experiencia relevante por haber protagonizado procesos similares o de referencia. Se organizaron reuniones de asistencia técnica, se comentaron anteproyectos y se apoyaron campañas de sensibilización. A su vez, la presencia de representantes de la red permite reforzar las estrategias locales de sus miembros, ya que contar con asesoramiento específico y con el apoyo de una red internacional de organizaciones líderes tanto en la elaboración de un anteproyecto de ley como en su difusión, colabora con su capacidad de incidencia frente a decisores y actores clave. De este modo, las visitas de cooperación y asistencia técnica con frecuencia son aprovechadas también para actividades de comunicación e incidencia política.

2) Monitoreo de implementación:

Si bien en la mayoría de los países de América Latina ya existen leyes de acceso a la información pública, su implementación efectiva es un reto cotidiano, ya que las mismas se aplican de manera dispar en las distintas latitudes. Además de colaborar en los procesos de impulso de leyes donde éstas no han sido aún promulgadas, la red se preocupa por su efectivo funcionamiento en los países que cuentan con legislación vigente sobre el acceso a la información. En este sentido, se realizaron diversas acciones de cooperación horizontal tendientes a fortalecer su efectiva aplicación en varios países, y en otros tantos se trabajó por la necesidad de revisión y monitoreo de las leyes⁷³. En estos casos, la organización miembro identifica una falencia en el proceso vigente –ya sea porque la ley está desactualizada o es excesivamente restrictiva, o porque su ejercicio pleno se ve obstaculizado– y a través de la Secretaría Ejecutiva se coordinan acciones y comunicaciones específicas que contribuyan a incidir sobre tal situación.

Toda esta experiencia llevó a la Alianza Regional a pensar en la posibilidad y conveniencia de impulsar un producto de estandarización

regional para medir el alcance de la implementación de las leyes. El diseño de este producto contó con el aporte de los miembros con mayor experiencia en este tipo de recursos⁷⁴, y su objetivo fue crear un sistema de monitoreo regional que midiera la eficacia en la implementación de las leyes de acceso a la información pública.

Sin embargo, los intentos por establecer estándares comunes de medición para todos los países pusieron de relieve una serie de complejidades y dificultades resultantes de la heterogeneidad en la situación geo-política de cada caso y su normativa específica. Por ejemplo, en algunos países las leyes de acceso a la información incluyen a todos los poderes del Estado y en otros no, también la participación de actores de la sociedad civil difiere de un caso a otro, etc. Estas complejidades dificultaron las posibilidades del equipo técnico de alcanzar acuerdos respecto de las principales variables a relevar y el modo en que ellas debían ser analizadas.

3) Aportes a nivel internacional:

Participar y ser oídos en ámbitos internacionales es un logro que la Alianza Regional alcanzó como resultado del trabajo permanente de fortalecimiento como colectivo y de su creciente capacidad de incidencia en los organismos internacionales. En base a su permanencia y articulación en el tiempo, al liderazgo de las organizaciones que la integran y el conocimiento que por consiguiente detenta, la red se constituyó como un interlocutor válido de distintos actores internacionales. Esto es de primera importancia ya que, como se señaló desde el inicio, en un mundo

74_Las organizaciones que participaron fueron: IPYS de Perú, ADC de Argentina, Acción Ciudadana de Guatemala y LIMAC A.C de México.

75_Por ejemplo, en 2010 el Banco Interamericano de Desarrollo solicitó a la Alianza Regional analizar y emitir recomendaciones sobre su anteproyecto de cambio en sus políticas de acceso a la información.

globalizado e interconectado en distintas escalas, la incidencia en políticas y derechos por la vía internacional es central para incidir en el nivel local.

Así, en distintas ocasiones se solicitó la opinión técnica de la red para auditar políticas de transparencia de organismos internacionales⁷⁵ o se requirió su colaboración para establecer los estándares que las leyes de acceso deben tener en la región. En efecto, desde el 2009 hasta su aprobación por unanimidad en la Asamblea General de la OEA en Lima (Perú) en 2010, la red participó en el grupo de expertos que elaboró la Ley Modelo Interamericana de Acceso a la Información y su Guía de Implementación. La Alianza Regional estuvo representada por su Secretaría Ejecutiva y una organización miembro⁷⁶, quienes durante un año y medio participaron de las reuniones para discutir los documentos que condujeron a Ley Modelo de Acceso a la Información.

Para garantizar que la voz del colectivo estuviera representada en la elaboración de esta norma, la Secretaría Ejecutiva de la red recabó los aportes de las distintas organizaciones miembros por medio de sus mecanismos de comunicación interna y trabajó para articular todas sus observaciones en un punto de vista común. En la Guía de Implementación de la Ley Modelo, la Alianza Regional se ocupó del capítulo de Capacitación y Comunicación a la Ciudadanía, que fue

76_Inicialmente, no se contemplaba la participación de algún miembro extra de la red. Sin embargo en vistas de que participaban de este espacio organizaciones y académicos a título individual, la Alianza Regional solicitó que se tuviera en cuenta que ella representaba a 23 organizaciones y, en consecuencia, se habilitara la participación de uno de sus miembros.

77_Se trata de la Política de Acceso a la Información Pública de la Secretaría General de la OEA, aprobada en la sesión plenaria de junio de 2011 (Resolución 2661 – XLI–O/11).

trabajado conjuntamente con la oficina de modernización del Estado de la Secretaría de Asuntos Políticos de la OEA.

Un tiempo después, la OEA consultó a la Alianza Regional respecto de la Resolución interna que obliga a su administración a generar un mecanismo de acceso a la información que regule a toda la organización⁷⁷. Dicha resolución fue analizada por un grupo de miembros especialistas en el tema y se realizaron observaciones a la luz de los estándares alcanzados en la Ley Modelo.

Es importante observar, por un lado, la facilidad con la que la red articula acciones e intercambia conocimiento con las estructuras burocráticas y administrativas de los organismos internacionales, generando productos enriquecidos a partir del intercambio de perspectivas. Por otro lado, un aprendizaje remarcable para el colectivo fue –a diferencia de lo ocurrido con la experiencia previa sobre monitoreo– la posibilidad de oírse unos a otros y llevar adelante todas las discusiones e intercambios de ideas necesarios para encontrar puntos de acuerdo que permitieron unificar su posición respecto del estándar deseado en la norma que iba a impulsarse. La existencia de esta Ley Modelo es, naturalmente, de gran importancia para toda la región, ya que instaura una referencia para la legislación de los distintos países. Por eso, la participación de la red en su confección, constituyó a la vez un hito en su capacidad de incidencia y un desafío para producir un posicionamiento político y legal unificado y de alta calidad.

Comunicación para la incidencia

La comunicación es entendida por la Alianza Regional como una herramienta fundamental para lograr sus objetivos, y los de sus organizaciones miembros. No nos referimos aquí a la comunicación interna de la red asociada a la gestión del colectivo, sino a los pronunciamientos en

la esfera pública lanzados con el propósito de incidir sobre las decisiones de los Estados o los organismos internacionales.

Distintos elementos se advierten como aprendizajes que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar la comunicación de la red. Por un lado, la conveniencia de cultivar la relación con periodistas y distintos medios, para poder transmitir el trabajo de la Alianza Regional. Pero también el hecho de que no todos los países son igualmente receptivos a las noticias que incluyen la actuación de la sociedad civil o las actividades y pronunciamientos de una red de organizaciones. Así, lo que es fácilmente noticia en un determinado país y suscita interés de distintos públicos, puede tener mucha dificultad para visibilizarse en otro. Por eso la red consideró conveniente diversificar las estrategias de comunicación e identificar a qué públicos se dirige cada una de ellas. A la vez, existen desafíos específicos a la hora de decidir las comunicaciones que se emiten, las notas que se dan o no, y el tono de las mismas. En términos generales, las estrategias de comunicación para la incidencia de la Alianza Regional adquieren dos formas:

1) Cartas abiertas y difusión de posicionamientos institucionales:

Un modo directo y contundente que la red utiliza para fijar su posición ante ciertos temas son las cartas y declaraciones enviadas a Presidentes o funcionarios de primera línea. En estas ocasiones los miembros de la Alianza Regional se ponen de acuerdo para pronunciarse en conjunto sobre un hecho grave que compromete la libertad de expresión o el acceso a la información. Como se comentó en este informe, en varias oportunidades y siempre cuando se trata concretamente de un país, el pedido se inicia por parte de la organización local que identifica la importancia del apoyo regional a su posición, representada en la red, y lo manifiesta internamente. Esto es fundamental para el funcionamiento del colectivo, ya que la organización local es la

que está implantada en el contexto en que se presentan los argumentos de la red. Por lo tanto, la misma debe estar de acuerdo y encontrar conveniente que tal pronunciamiento se lleve a cabo, tanto por la situación política como por la identidad misma de la organización y su agenda de trabajo.

Cuando una organización local expone la situación y solicita el apoyo de la red, se inicia entonces el proceso para producir tal comunicación. En conjunto con la Secretaría Ejecutiva, dicha organización miembro elabora un documento que luego es sometido a consideración y observaciones de todos los miembros, y se abre un período para que las organizaciones que deseen adherirse con su firma puedan hacerlo. De la misma forma que ocurre con la presentación de *amicus curiae*, la red respeta la voluntad de las organizaciones de participar o no de estas actividades, toda vez que entiende las distintas decisiones que pueden tomar sus miembros en virtud de sus situaciones particulares o de las coyunturas políticas específicas de cada país. No obstante, todos los miembros colaboran internamente mediante comentarios y observaciones que permiten enriquecer la presentación y todas se comprometen en su difusión. La red tiene ya una larga experiencia en estos pronunciamientos, que profundizan además la solidaridad entre sus miembros⁷⁸.

Además de dirigirse específicamente a mandatarios de un país, la red puede emitir comunicados sobre temas de interés para toda la región, como por ejemplo el apoyo a la Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en el marco de la reforma de la CIDH. En estos casos, el procedimiento para expresarse en conjunto es similar al

78_ Se presentaron cartas a los presidentes de Bolivia, Brasil, Honduras, Venezuela, Ecuador y El Salvador.

descripto para la intervención local, y el criterio de oportunidad es decidido por el colectivo.

2) Declaraciones y notas de opinión:

Además de las cartas abiertas a funcionarios públicos y actores claves, la Alianza Regional se preocupa por visibilizar su labor y sus demandas ante la opinión pública. Así, sus trabajos y comunicaciones son publicados y comentados por distintos medios de comunicación en toda la región, y la Secretaría Ejecutiva dedica parte de su tiempo a estas actividades de difusión en cada actividad de la red de la que forma parte. Con participación en programas televisivos, diarios, revistas y portales informativos, los distintos representantes de la red buscan llegar al gran público y sensibilizar sobre el estado actual de los derechos de acceso a la información y libertad de expresión en la región, evaluando sus avances, retrocesos, y principales desafíos.

Parte de la capacidad de incidencia de la red se juega en su visibilidad, en su capacidad de interpelar a distintos actores e introducir temas relevantes en la agenda de debate público. Por esta razón, ante cada reunión, viaje, seminario o actividad de cualquier tipo, es de central importancia que quien se encuentre en representación del colectivo priorice la comunicación de los resultados y encuentre ventanas de oportunidad para visibilizar el trabajo cotidiano de la Alianza Regional. Para eso suele resultar útil aprovechar el interés que despierta en los medios de comunicación la presencia de expertos y/u organizaciones extranjeras para reflexionar sobre los temas, de modo que es fundamental que el miembro local esté atento a las posibilidades de difusión que se abren con la presencia de sus socios de la red.

Entre los aprendizajes fundamentales alcanzados por la red en el marco de estas actividades, se encuentra la advertencia respecto de la importancia de comunicar para lograr mayor sinergia y respaldo

regional, atendiendo a no competir con el miembro local que recibe a los representantes del colectivo. Por eso la comunicación en escenarios locales debe guiarse por un doble criterio: que sea útil para el miembro local y que tenga sentido para el colectivo. Es decir, la red emite opinión sobre aquellos temas en los que trabaja el colectivo y sobre los que centra su activismo, evitando yuxtaponerse con el miembro local en temas que atañen solamente a un país (excepto cuando el miembro lo solicite expresamente como parte de su estrategia).

Así, en las entrevistas realizadas a la Secretaría Ejecutiva de la red u otros miembros extranjeros, sólo se hablará sobre las decisiones tomadas de manera colectiva y los posicionamientos que la Alianza Regional comparte. En estas ocasiones, en lugar de hablar sobre el detalle de un caso local se busca abrirlo a la región, ponerlo en perspectiva y señalar los contrastes relevantes. Así la red representa un plus por su carácter regional, y es como tal que tiene sentido organizar sus comunicaciones.

Cabildeo y reuniones con actores clave

El cabildeo y las reuniones con actores clave son acciones tendientes a generar o influir en los temas de agenda pública sobre acceso a la información o libertad de expresión. Estos encuentros implican el desafío de lograr el acceso a los decisores, pero también el de manejar un lenguaje en común que permita interpelarlos de manera efectiva y alcanzar acuerdos aprovechando ventanas de oportunidad.

Conseguir que los encuentros y diálogos con funcionarios públicos o decisores en general sean efectivos requiere de la atención a una serie de variables que se ponen en juego al momento de transmitir el mensaje y que resultan determinantes para obtener los resultados

esperados. Por ejemplo: conocer la coyuntura y situación política es particularmente relevante dado que son determinantes para generar o restringir las posibilidades de avanzar en el camino esperado; además, el rango del funcionario con el que se interactúa y su capacidad de decisión sobre el tema en cuestión, son centrales; también lo es la identificación de temas que pueden resultar de interés para el decisor y respecto de los cuales se pueda ceder o negociar, así como el reconocimiento de aquellos puntos centrales respecto de los cuales se pide/demanda; y finalmente también es central la coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal de quienes mantienen el diálogo, su capacidad para escoger el momento, las palabras y la actitud apropiadas.

En este sentido, algo que resulta fundamental en estas situaciones de incidencia política es que quien participe del diálogo no menosprecie a la persona y/o la actividad que éste realiza ya que esto, inevitablemente, es percibido por el interlocutor y obviamente limita las posibilidades de éxito en la negociación. Por ejemplo, si quien representa a las organizaciones sociales considera que todos los funcionarios son corruptos y/o inútiles, difícilmente logre predisponer de manera positiva al representante del Estado con el cual se siente a negociar.

La Alianza Regional parece haber logrado una buena capacidad para llevar adelante conversaciones efectivas, que le permitió ser aceptada en mesas de diálogo con autoridades de los más altos niveles nacionales e internacionales, e interpelarlos respecto de los temas de su agenda. Su estrategia de lobby o cabildeo se centra en dos ámbitos, con desafíos y aprendizajes específicos en cada caso:

1) Cabildeo y reuniones a nivel local:

Las reuniones con actores clave representan una ocasión fundamental para hacer audibles los reclamos de la red ante quienes

tienen poder de decisión. En efecto, las numerosas actividades de las que participa la red cada año a nivel local proveen una ocasión propicia para reunirse con distintos actores claves y transmitirles su posición ante temas de interés. Aprovechando la presencia de otros miembros de la red en su país, la organización local suele sugerir a la Secretaría Ejecutiva un conjunto de encuentros con decisores para llevar adelante sus estrategias de incidencia. De este modo se realizan reuniones con distintos funcionarios: legisladores, ministros, embajadores, etc. A ellos se les presenta en cada caso la posición de la Alianza Regional y se busca discutir sobre los posibles cursos de acción para hacer avanzar el acceso a la información y la libertad de expresión en el país y/o la región. Se presentan, entonces, opiniones sobre proyectos de ley o procesos concretos de implementación de las mismas, pareceres sobre casos en tratamiento, pedidos específicos por situaciones en las que se ha restringido el goce de esos derechos, etc.

Como se subrayó a lo largo de este trabajo, la Alianza Regional encuentra una de sus principales fortalezas en el capital político del que dispone y la capacidad de tender puentes con los decisores. Dicha característica es el fruto de las experiencias y conocimientos particulares de algunos de sus miembros y del proceso de aprendizaje de estos mecanismos de interlocución al interior de la red. Por supuesto, las distintas coyunturas políticas y las realidades específicas de cada país hacen que en algunos de ellos sea más factible hacer llegar los posicionamientos institucionales de la red a actores relevantes e incidir en ellos, mientras que en otros esta relación es más compleja. No obstante, la apuesta de la red es siempre hacer llegar sus argumentos a quienes tienen posibilidad de decidir sobre las políticas públicas.

2) Cabildeo y reuniones a nivel internacional:

La participación de la Alianza Regional en los foros internacionales

es fundamental, dado que en ellos despliega una acción estratégica que le permite el acceso a decisores políticos y actores clave del nivel internacional que con sus determinaciones inciden sobre el nivel local; al tiempo que permite un progresivo posicionamiento de la red como referente de consulta para este tipo de escenarios.

La red actúa en distintos espacios internacionales⁷⁹, y debe destacarse que un aprendizaje central respecto de ellos es que sus dinámicas no son estáticas ni inmunes a la opinión de la sociedad civil. Esto lo aprendió gracias a que en lugar de abandonar estos espacios porque inicialmente se les otorgaba poco margen de acción a las organizaciones no gubernamentales, o limitarse al papel de observadores, la apuesta de la Alianza Regional fue aprovechar al máximo las posibilidades que supone encontrarse y compartir el espacio físico con estos decisores internacionales, interpeándolos tantas veces como fuera posible y necesario, en los ámbitos formales e informales previstos para ello. En ese sentido, se entendió que así como es deseable conseguir un compromiso en el marco de una reunión formal, también es útil abordar el diálogo u obtener entendimientos en el marco de las conversaciones informales entabladas en un encuentro social o un *coffee break*, que luego funcionan como inicio de un acuerdo respecto del cual es viable reclamar acciones en continuidad con la conversación. Los resultados mostraron que esa apuesta era acertada: la red fue ganando un espacio y una voz en la OEA que se traduce en su acceso a distintos interlocutores del organismo y en hitos como la Audiencia temática sobre Acceso a la Información Pública que la Comisión Interamericana de Derechos Humanos otorgó en exclusiva a este colectivo⁸⁰, y las dos reuniones que la Alianza Regional mantuvo con el Secretario General.

79_ Nos referimos, por ejemplo, a la Organización de Estados Americanos o la Alianza por el Gobierno Abierto.

Pero además de la participación en eventos de relevancia, la concurrencia a las reuniones generales de la OEA es una ocasión para entablar vínculos con los embajadores de los distintos Estados miembros. Mediante un pedido anterior gestionado desde la Secretaría Ejecutiva, se organiza la agenda de actividades para que los representantes de la red que se encuentren presentes puedan reunirse con estos altos funcionarios, transmitirles sus principales preocupaciones y debatir sobre las acciones que podrían encararse de forma conjunta.

La incidencia en las reuniones de la Asamblea General de la OEA por parte de la Alianza Regional ha tomado distintas formas, que van desde reuniones con actores clave del sistema (la Relatoría Especial de Libertad de Expresión, comisionados de la CIDH y embajadores de los Estados miembros o jefes de la misión Permanente ante la OEA) hasta pronunciamientos estratégicos, pasando por la promoción de la articulación entre funcionarios locales y representantes de la sociedad civil, etc.

Otro de los aprendizajes de la red respecto del trabajo en ámbitos internacionales, es que gran parte de la estrategia de cabildeo no puede planearse completamente por anticipado sino que se termina de definir en el terreno. Esto es, al identificar los actores presentes, la coyuntura específica y las ventanas de oportunidad que ésta abre, puede elegirse la estrategia más conveniente y los pasos a seguir para facilitar las metas de la red. Dicha destreza para plantear estrategias en relación a los actores clave en tiempo real supuso un aprendizaje

80_En octubre de 2011 la Alianza Regional obtuvo la primera Audiencia Temática ante la CIDH. La red había solicitado esta reunión con un año de antelación, dentro del mecanismo previsto por el Sistema Interamericano (que realiza dos tipos de audiencias: por casos o temáticas). La delegación de la red, que estuvo conformada por diez organizaciones miembros y la Secretaría Ejecutiva, presentó en esa ocasión el “Informe Regional del Estado de Situación de Acceso a la Información Pública”.

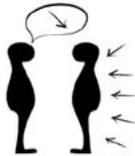
Cabildeo y Reuniones con Actores Clave



Reconocimiento del otro como actor relevante



un lenguaje común que permita el diálogo y la comprensión del otro



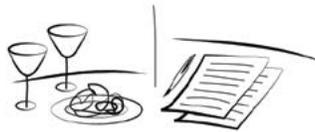
Comprensión del contexto político y organizacional del otro



Identificar los aspectos irrenunciables y aquellos en los que es posible aceptar cambios



Capacidad para definir y ajustar las estrategias en el terreno



Las conversaciones y acuerdos se realizan en contextos formales e informales

CABILDEO

de habilidades por parte de los miembros; habilidades que van desde cómo acercarse al diálogo, hasta la importancia de no desaprovechar los momentos libres en estos foros.

Investigación aplicada

La Alianza Regional procura incidir en políticas públicas de acceso a la información y libertad de expresión. Su función principal no es producir conocimiento, sino hacer presión sobre los distintos espacios y actores en los que se dirimen temas sustantivos de libertad de expresión y acceso a la información. Por supuesto, movilizar información relevante y confiable constituye una vía fundamental para incidir en ellos, por lo que la Alianza Regional se nutre de la información producida o recabada por sus miembros. La publicación de investigaciones aplicadas a la incidencia busca contribuir a las discusiones locales y regionales sobre la situación de los derechos que defiende este colectivo.

En los estudios orientados a la incidencia que produce la red, el valor diferencial reside en que se proveen datos precisos en base al conocimiento y la experiencia en la promoción, implementación y defensa del acceso a la información pública de las distintas organizaciones miembros. Son ellas las que tienen el conocimiento de las situaciones locales y las que saben qué elementos es importante visibilizar para lograr el avance de su agenda. Así, la confección cuenta siempre con la articulación de la Secretaría Ejecutiva, que otorga los lineamientos, fija plazos y edita la información de todos los miembros; pero son ellos los que dotan de contenido a esos informes. A la vez, estos productos deben servir no sólo a fortalecer la red y su capacidad de otorgar una visión de conjunto de toda la región, sino a cada uno de los socios locales para sus estrategias de incidencia. Esto es, en reuniones con decisores o en foros públicos, mostrar que se analiza la situación

de la libertad de expresión y el acceso a la información del país y que la misma se presenta, por ejemplo, ante la OEA, contribuye a ejercer presión sobre los mismos y a dar fuerza a un reclamo que está materializado en escenarios regionales.

Este es un aprendizaje capital de la red: las investigaciones que se producen no deben quedar archivadas en una biblioteca virtual o en las organizaciones, sino servir para visibilizar situaciones y reclamos concretos, y ejercer presión política sobre distintas instancias.

El principal ejemplo de investigación destinada a la incidencia que produce la red es su informe anual, denominado SABER MÁS. Hasta la actualidad, la Alianza Regional ha presentado cuatro de estos informes, en los que recopila información y análisis sobre el estado de la libertad de expresión y el acceso a la información en toda la región. Presentados el 28 de septiembre de cada año (día mundial del acceso a la información pública), su relevancia y circulación entre actores clave fue creciendo año a año. Su función es central para el colectivo ya que permiten elaborar un resumen de la situación de los derechos que defiende la red en toda la región y plantear nuevos desafíos a partir del mismo. Además de difundirse ampliamente en las páginas web de las organizaciones miembros y de la red, en las redes sociales y entre los distintos interlocutores del colectivo, los SABER MÁS se traducen al idioma inglés para garantizar un alcance más amplio y la disponibilidad de esta información a nivel mundial. Los principales usuarios de este informe son los organismos internacionales y los gobiernos, que a menudo consultan a la red o hacen una devolución a partir de los mismos.

Además de sus informes anuales, el colectivo compila investigaciones específicas mostrando los desafíos pendientes en la región o respondiendo a pedidos puntuales de organismos internacionales. El criterio que los guía es siempre sentar posición y contribuir a hacer fuerza

sobre las metas de la red, asegurando que estos productos puedan ser aprovechados en la escala local por cada uno de los miembros.

Teniendo en cuenta este valioso antecedente de la red sobre acceso a la información, en 2013 se presentó Artículo XIII: el primer informe regional de la red sobre libertad de expresión. Para ello, se utilizó la misma metodología que en los informes SABER MÁS, pues permite reunir la diversidad y particularidades propias de los miembros que integran la red. El mismo fue presentado el Día Mundial de la Prensa (3 de mayo de 2013).

Tanto el **SABER MÁS** como el **Artículo XIII** compilan informes elaborados por cada organización miembro sobre la situación de estos derechos en su país. La Alianza Regional establece un núcleo de contenidos común que es tratado de manera particular por cada organización miembro. En algunas ocasiones, estos documentos cuentan también con el aporte de invitados especiales que realizan un análisis sobre el tema a nivel regional o bien desde la perspectiva de otros continentes. Se consolidan así insumos de gran valor para la red y para sus diversos interlocutores, que pueden acceder a una síntesis sobre la situación del acceso a la información y la libertad de expresión en toda la región.

7 POSTFACIO

A la luz de la experiencia concreta de la Alianza Regional, es posible destacar una serie de lecciones aprendidas respecto del trabajo de las redes dedicadas a la incidencia:

- La acción conjunta de la sociedad civil es inherentemente compleja: si bien el Estado no es un actor monolítico, está unificado a partir de una estructura claramente jerárquica que lo organiza (en cuya cabeza se encuentra un presidente, primer ministro, etc.). La sociedad civil es un actor colectivo múltiple y heterogéneo con intereses en común y otros enfrentados, con actores que pueden optar por distintas estrategias, etc. Existe una debilidad intrínseca en ese sentido, pero con mucho trabajo puede subsanarse y las redes, en tanto que articuladores de intereses y voluntades, son un actor decisivo para ello.
- Las redes de organizaciones de la sociedad civil **pueden representar grandes ventajas** para sus miembros, entre las que se destaca:
 - el hecho de ganar mayor eficacia y alcance en sus estrategias de incidencia, gracias a que expresa la voz de muchos actores en forma unificada, multiplicando su fuerza, capacidad de interlocución y posibilidad de hacer presión sobre temas específicos;
 - representan una oportunidad para nutrirse de la diversidad, compartir experiencias e información, capitalizar aprendizajes y dar mayor proyección al trabajo de cada organización.

- Las redes, para ser eficaces en la práctica, **deben reportar beneficios concretos** a sus miembros:
 - contribuir a potenciar su voz y representatividad;
 - hacer presente su opinión sin la necesidad de la presencia física –y consecuente erogación de fondos– de todos los miembros en cada actividad;
 - demandar de manera efectiva espacios de diálogo y/o participación ante actores políticos y decisores de todo tipo.
- Para que una red sea fuerte y realmente capaz de incidir sobre las decisiones y acciones de los Estados es fundamental que **estén atentas a resolver algunos de los principales desafíos** identificados para el funcionamiento cotidiano de una red. Estos son:
 - el posible celo para compartir información;
 - la sobrecarga de contenidos o trabajo para los miembros;
 - la posible competencia entre organizaciones;
 - la carencia de contenido sustancial.
- Existen distintos factores que explican la fortaleza de una red. En el caso relevado son particularmente relevantes:
 - el liderazgo y la trayectoria de sus miembros;
 - la institucionalización de sus reglas;
 - la transparencia en la toma de decisiones;
 - la existencia de un articulador con capacidad de liderazgo y de gestión.
- Para llegar a una voz unificada y con capacidad de incidencia, es necesario contar con un liderazgo fuerte al interior de la red, que trabaje constantemente por el colectivo y tenga capacidad de articular los intereses y las expectativas de todos los miembros.

- La incidencia sobre el Estado y las políticas públicas pueden adquirir muchos aspectos y realizarse por distintos medios. A la hora de reunirse con actores clave e intentar persuadirlos de algo en particular es fundamental:
 - comprender el contexto en el que los decisores actúan;
 - el tiempo de los procesos políticos y las ventanas de oportunidad que se abren en ellos;
 - comprender y decodificar los actores y el terreno de manera rápida, para desarrollar estrategias de diálogo o acción en función de cada coyuntura específica.
- Para hacer funcionar un colectivo de estas características, ciertas reglas deben ser consensuadas y conocidas por todos: cuáles son los fines y objetivos de la red, cómo se organiza su gobierno y su gestión cotidiana, cómo se incorporan o desafilian miembros, de qué modo se toman decisiones y se dirimen conflictos, cómo se garantiza el financiamiento y la rendición de cuentas. La lección de esta red en particular es que las reglas claras fortalecieron a todas las partes, reforzando los nudos que los unen y su capacidad de actuar frente a diversos interlocutores. Este capital organizacional constituye un gran facilitador para el trabajo de la red.
- Es fundamental promover el sentido de pertenencia de la red. Que todos los miembros se sientan incluidos, que se desarrollen relaciones de confianza y solidaridad es un trabajo sostenido en el tiempo, que redunde en lazos fuertes y resistentes entre todas las partes. Una de las formas de promover esta apropiación de la red es brindar beneficios para todos, velar por que “todos ganen” con la acción de la red. Asimismo, una forma decisiva de fomentar el compromiso y la cooperación entre los miembros es encontrarse periódicamente –en el caso de esta red, en su reunión anual– y velar por que las comunicaciones sean fluidas.

- Es esencial para la red tener su propia agenda y evaluar las oportunidades que se presentan en función del interés del colectivo. Un desafío remarcable es no buscar llenar todos los espacios sin tamizar esas posibilidades según los propios objetivos y capacidades de la red.
- Finalmente, para que una red funcione con éxito es necesario garantizar la independencia local, la capacidad de cada organización de tomar decisiones en función de su contexto político. Es importante recordar que la diversidad es parte de la fortaleza de la red.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, Carlos (2009): “Enseñanzas, mitos y realidades de la coordinación entre la sociedad civil y el Estado en América Latina (Un análisis comparativo de la incidencia de *think tanks* y su coordinación con el Estado para mejorar políticas y programas de combate a la pobreza en México, Brasil, Ecuador y Uruguay)”, *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Salvador de Bahía, Brasil.

Acuña, Carlos (2007): “Repensando los *claroscuros* de la incidencia política en la sociedad civil: obstáculos y debilidades”, en Carlos Acuña y Ariana Vacchieri (comps.), *La incidencia política de la sociedad civil*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Acuña, Carlos (2000): “La participación de la sociedad civil en los programas del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. El caso de Argentina”, en Diana Tussie (comp.), *Luces y sombras de una nueva relación. El BID, el Banco Mundial y la sociedad civil*. Buenos Aires, FLACSO – Temas.

Alianza Regional por la Libre Expresión e Información (Inés Pousadela y Anabel Cruz) (2010): *La Alianza Regional para la Libertad de Expresión e Información ante el desafío de su institucionalización*. Publicación inédita.

Alianza Regional por la Libre Expresión e Información (Natalia Torres) (2009): *Memorias de la Alianza Regional para la Libertad de Expresión e Información*. Publicación inédita.

Ashman, Darcy (2004): “Closing the Gap between Promise and Practice: A Framework for Planning, Monitoring and Evaluating Social

Development Networks”, *Impact Alliance*, disponible en http://www.impactalliance.org/ev_es.php?ID=9173_201&ID2=DO_TOPIC

Bezanson, Keith A. y Paul Isenman (2012): “Governance of New Global Partnerships: Challenges, Weaknesses, and Lessons”, *CGD Policy Paper 014*. Washington DC, Center for Global Development.

Casaburi, Gabriel; María Pía Riggiozzi y María Fernanda Tuozzo (2000): “BMDs – sociedad civil: Luces y sombras de una nueva relación”, en Diana Tussie (comp.), *Luces y sombras de una nueva relación. El BID, el Banco Mundial y la sociedad civil*. Buenos Aires, FLACSO – Temas.

Fundación Pro Acceso (2007): *Síntesis de ideas Seminario “Litigio estratégico en acceso a la información”*, Santiago de Chile.

Holmén, Hans (2002): “NGOs, Networking, and Problems of Representation”, Linköpings University and ICER.

IDH-PNUD (2011): *Informe sobre Desarrollo Humano*, Washington.

Kimberlin, Sara E. (2010): “Advocacy by Nonprofits: Roles and Practices of Core Advocacy Organizations and Direct Service Agencies”, *Journal of Policy Practice*, n° 9, pp. 164–182.

Leiras, Marcelo (2007a): “Observaciones para el análisis y la práctica de la incidencia”, en Carlos Acuña y Ariana Vacchieri (comps.), *La incidencia política de la sociedad civil*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Leiras, Marcelo (2007b): “La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas. Definiciones, explicaciones y evaluación de la literatura especializada local e internacional”, en Carlos Acuña y Ariana Vacchieri (comps.), *La incidencia política de la sociedad civil*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Liebler Claudia y Marisa Ferri (2004): *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*. Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance, Office of Private and Voluntary Cooperation –USAID.

Maoño, Cristina (2005): “Redes de ONGs”, en *Diccionario de Acción Comunitaria y Cooperación al Desarrollo*. Disponible en <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/163>

RACI (s/f): *Manual de Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil*, Buenos Aires, 4^o edición.

Sandfort, Jodi (2011): “*Enabling & Constraining Advocacy Practices through Human Service Networks*”, Presentation at the Public Management Research Association Conference, Syracuse New York.

Smith, Cynthia y Melissa Lynott (2006): *Compañeros de las Américas*. Evaluación de redes de la sociedad civil. USAID – Red Interamericana para la Democracia.

Smulovitz, Catalina y Daniela Urribarri (2008): “Organizaciones sociales e incidencia en políticas públicas: Actores y contexto en el caso argentino”, Informe para el proyecto *Forum Agenda Latinoamericana del Centro Edelstein de Pesquisas Sociais*.

Stone, Diane (2006): “Tink tanks and Policy Analysis”, en Frank Fisher, Gerald Miller y Mara Sidney (Eds.), *Handbook of Public Policy Analysis*. New York, Marcel Dekker Inc.

Stone, Diane (1996): *Capturing the political imagination: think-tanks and the policy process*. London, GB Frank Cass.

ANEXOS

Anexo I Miembros antiguos y actuales

Miembros actuales de la Alianza Regional por la Libre Expresión e Información

- Acción Ciudadana (AC), Guatemala.
- Artículo 19, Brasil.
- Asociación de Periodistas de El Salvador (APES), El Salvador.
- Asociación Nacional de la Prensa (ANP), Bolivia.
- Asociación por los Derechos Civiles (ADC), Argentina.
- Centro de Archivos y Acceso a la Información (CAInfo), Uruguay.
- Comité por la Libre Expresión (C-Libre), Honduras.
- Consejo Nacional de Periodismo (CNP), Panamá.
- Espacio Público, Venezuela.
- Fundación Democracia sin Fronteras (FDsF), Honduras.
- Fundación para la Libertad de Prensa (FLIP), Colombia.
- Fundación Pro Acceso, Chile.
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), El Salvador.
- Fundación Violeta Barrios de Chamorro (FVBCH), Nicaragua.
- Fundamedios, Ecuador.
- Fundar, México.
- Instituto de Derecho y Economía Ambiental (IDEA), Paraguay.
- Instituto de Prensa y Libertad de Expresión (IPLEX), Costa Rica.
- Instituto Prensa y Sociedad (IPYS), Perú.
- Participación Ciudadana (PC), República Dominicana.
- Transparencia por Colombia, Colombia.
- Transparencia Venezuela, Venezuela.
- *Trust for the Americas* (OEA), Estados Unidos.

Antiguos miembros de la Alianza Regional por la Libre Expresión e Información

- Libertad de Información–México A.C. (LIMAC), México.
- Probidad, El Salvador.
- Fundación Institucionalidad y Justicia (FINJUS), República Dominicana.
- *Due Process of Law Foundation* (DPLF), Estados Unidos.
- PRENDE, México.
- *Nehemiah Center* (NEH), Nicaragua.

Anexo II Declaración de San Salvador

DECLARACIÓN DE SAN SALVADOR ACUERDO DE LOS PRINCIPIOS DE LA ALIANZA REGIONAL POR LA LIBRE EXPRESIÓN E INFORMACIÓN

(San Salvador, El Salvador, junio 3 de 2011)

Los abajo firmantes, reunidos en San Salvador, El Salvador
El 2 de junio de 2011

CONSIDERANDO que la Alianza Regional por la Libre Expresión e Información es una red de organizaciones no gubernamentales, independiente, apartidaria, y sin fines de lucro, que aspira a fortalecer la capacidad de sus organizaciones miembros para fomentar mejores prácticas y legislaciones de acceso a la información y libertad de expresión en sus países y la región. Reconoce que:

Trabajamos desde una perspectiva de defensa de la democracia y el valor de los derechos humanos, entendidos estos últimos en los términos en que lo hacen la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención Interamericana de Derechos Humanos, así como las normas y convenciones asociadas a ellas; reafirmando la convicción de que las libertades de expresión e información son

esenciales para las sociedades democráticas y para el cumplimiento de los derechos humanos, que no pueden ser desconocidos por los Estados y deben protegerse.

Nos regimos por los principios de cooperación horizontal, democracia interna, equidad, solidaridad, pluralismo, tolerancia, respeto y confianza recíproca para fortalecer los vínculos entre los miembros, respetando la autonomía de cada organización en la formación de su propia agenda y el compromiso para el cumplimiento de los objetivos colectivos.

La Alianza Regional como tal, y sus organizaciones miembros, regimos nuestra gestión de manera transparente, responsable y comprometida con la rendición de cuentas. Al efecto, acordamos revisar y desarrollar las normativas, políticas y códigos internos, a fin de avanzar hacia una aplicación progresiva de la “Carta de Responsabilidad de Organizaciones Gubernamentales Internacionales” con el objetivo de adherir a ella en la mayor brevedad posible.

Suscripto en San Salvador, El Salvador el 3 de junio de 2011.

Manfredo Marroquín
Director Ejecutivo
Acción Ciudadana (AC),
Guatemala



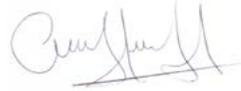
Nery Mabel Reyes
Presidenta
Asociación de Periodistas
de El Salvador
(APES), El Salvador



Marco Antonio Dipp Mukled
Presidente
 Asociación Nacional de Prensa
 (ANP), Bolivia



Álvaro Herrero
Director Ejecutivo
 Asociación por los Derechos Civiles
 (ADC), Argentina



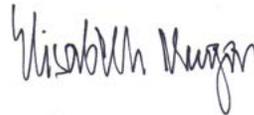
Edison Lanza Robatto
Director Ejecutivo
 Centro de Archivo y Acceso a la
 Información Pública (CAinfo),
 Uruguay



Arnaldo Amílcar Rodríguez Duarte
Presidente
 Comité por la Libre Expresión
 (C-Libre), Honduras



Elizabeth Ungar Blejer
Directora Ejecutiva,
 Corporación Transparencia
 por Colombia, Colombia



José León Aguilar
Director Ejecutivo
 Fundación Democracia sin
 Fronteras (FDsF), Honduras



Katya Salazar
Directora Ejecutiva
 Fundación para el Debido Proceso
 (DPLF), Estados Unidos



Andrés Morales
Director Ejecutivo
 Fundación para la Libertad
 de Prensa (FLIP), Colombia



Moisés Sánchez R.
Director Ejecutivo
 Fundación Pro Acceso, Chile



Álvaro Ernesto Guatemala
Director Ejecutivo
 Fundación Salvadoreña para
 el Desarrollo Económico y Social
 (FUSADES), El Salvador



Cristina Chamorro Barrios
Directora Ejecutiva
 Fundación Violeta Barrios
 de Chamorro, Nicaragua



César Ricaurte
Director Ejecutivo
 Fundamedios, Ecuador



Miguel Ángel Pulido Jiménez
Director Ejecutivo
 Fundar, Centro de Análisis
 e Investigación, México



Ezequiel Francisco Santagada
Director Ejecutivo
 Instituto de Derecho y Economía
 Ambiental (IDEA), Paraguay

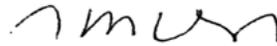


E. F. SANTAGADA

Alejandro Delgado Faith
Presidente
 Instituto de Prensa y Libertad de
 Expresión (IPLEX), Costa Rica



Ricardo Uceda
Director Ejecutivo
Instituto Prensa y Sociedad (IPYS),
Perú



Javier Cabreja
Director Ejecutivo
Participación Ciudadana (PC),
República Dominicana



Mercedes De Freitas
Directora Ejecutiva
Transparencia Venezuela,
Venezuela



Darío Soto Abril,
Director Ejecutivo
Tust for the Americas (OEA),
Estados Unidos



Anexo III

Políticas institucionales de la Alianza Regional

Este material puede verse online aquí:

<http://www.alianzaregional.net/wp-content/uploads/Políticas-Institucionales-de-la-Alianza-Regional-aprobado-2011.pdf>



**Alianza Regional por la Libre
Expresión e Información**

www.alianzaregional.net

ISBN: 978-9974-99-279-5