

**CiLA**  
CIUDADES EN ACCIÓN



## **REDES COLABORATIVAS EN PRÁCTICA: ACTIVAR LA DEMOCRACIA SIN MANUALES**

Experiencias, lecciones aprendidas y herramientas útiles para desarrollar redes de trabajo colaborativas.

## Equipo de Trabajo

Fiorella Wernicke  
Karla Luna  
María Luiza Freire  
Rocio Díaz  
Sofía Castillo  
Trinidad Reynoso Castillo  
Viviana Villa

## Diseño Gráfico

Jacqueline Schneider

Este es un documento producido por el consorcio CILA - Ciudades en Acción, en el marco de las Residencias Democráticas impulsadas por People Powered.



## Organizaciones miembro:



## Agradecemos a todas las organizaciones que fueron parte del mapeo:

*Accionar.io | Actisal | Agua clara ciudadanos por Bacalar A.C. | Ahora nos toca participar | Asociación Civil Más Ciudadanos | Asociación Proyectos Ciudadanos | Baun Project | Bcsicletos Colectivo de Ciclismo Urbano A.C. | Borde Político | Cannabis Derechos Civiles | Casa Sueli Carneiro | Centro de Innovación y Cultural Ambiental | Chile Transparente | Christian Lara | Ciudad Futura | Club de Leones Medellín Monarca | Cohabitantes MX | Colectivo de Masculinidades | Colectivo Flor de Cacto | Comunidad Latente | Consejo de juventudes del municipio de Túquerres | CONVEXA | Corporación Somos Origen | Corporación Unamos Acciones para un futuro | Corporación Zambrano Bolívar Diverso LGBTIQ | Crear vale la pena | Datasketch | Delibera Brasil | Democracia en Red | Disruptivo Político | Earth Law Center México | El Futuro Florece | Elas No Poder | Espacio Público | Ethos Innovación en Políticas Públicas | Fundación Conocimiento Abierto | Fundación Cambio Democrático | Fundación Ciudadanas | Fundación Clown | Fundación Furia Travesti | Fundación Gestión Circular | Fundación Huésped | Fundación Iguales | Fundación Instituto de Liderazgo | Fundación Metropolitana | Fundación Mil Motivos | Fundación Vegetarianos Hoy | FunSalud Vida | FUSA A.C. | Global Shapers | Gobierno y Análisis Político A.C. | IM.PULSA | Iniciativa Global por los Derechos Económicos, Sociales y Culturales | Inncivica | Instituto Marielle Franco | Instituto Update | Junta de Acción Comunal de Asovirir | Junta de Acción comunal del barrio Belalcázar | La Ciudad Verde | La vida y el ruido | LabIC Novale | Laboratorio de Tecnologías Sociales | Like por la Vida | MAPOCHO | Mesa Municipal de Mujeres Gualmatán | MINU Asociación Civil | More Than Pikes | Mujeres Haciendo Historia | Nosotras por Todas | Observatorio del Derecho a la Comunicación | Observatório do Marajó | ONG desarrollo Armónico | ONG Diversa Patagonia | ONG FIMA | ONG TANCU | Pacto Global Red Colombia | PERFILAB | Pidala.info | Política Colectiva | Práctica: Laboratorio para la Democracia | RACI | Reactivo | REC-Latinoamérica y el caribe | Red Argentina de Jóvenes y Adolescentes Positivos - RAJAP | RIL Red de Innovación Social | Solidaridad Internacional Kanda A.C. | Tendiendo Puentes A.C. | Centro de Innovación y Desarrollo Sostenible | Tinver S.A.S | Universidad Nacional Autónoma de México | Universidad Jorge Tadeo Lozano | Vecinos Verdes San Joaquín | Viva la Ciudadanía | VoteLGBT | Wakaya |*

## INTRODUCCIÓN

- ¿Qué es el No Manual para Redes?*
- ¿Qué es CILA, People Powered, y las Residencias Democráticas?*
- ¿Por qué es importante trabajar colaborativamente?*
- ¿Qué entendemos por redes colaborativas?*

## ¿CÓMO CREAR UNA RED COLABORATIVA?

- 1. Definir el alcance*
- 2. Modelo de Gobernanza*
- 3. Modelo de membresías: accesos*
- 4. Plan de Sostenibilidad y Financiamiento*
- 5. Estrategia de Comunicación: incentivos para ser parte*
- 6. Planificación Estratégica para generar Comunidad*

## DATOS PARA AMPLIFICAR LAS REDES COLABORATIVAS

**Investigación:** *experiencias de Redes colaborativas en América Latina*  
**Casos:** *entrevistas*



# ¿Qué es el No Manual para la construcción de Redes Colaborativas?



## ¿Qué es?

Es una hoja de ruta para la implementación de redes colaborativas, que contiene experiencias, lecciones aprendidas y herramientas útiles para desarrollar redes de trabajo.



## ¿Para quienes?

Cualquier organización o persona que esté interesado en redes de trabajo colaborativas y comunidades para el cambio puede usar este No Manual, para aplicar los procesos más exitosos que permiten que las redes y acciones colectivas prosperen.

La metodología puede ser aplicada en organizaciones, grupos de organizaciones, consorcios y más.

## CILA & People Powered

El No Manual para la implementación de redes colaborativas regionales surge en el marco de la convocatoria de Residencias Democráticas de People Powered y Demo.Reset a la que se aplicó desde el Consorcio Internacional de Ciudades en Acción (CILA), compuesto por: Asuntos del Sur, Fundación Ciudadanía Inteligente, Instituto ProComún y Exstituto de Política Abierta. CILA participó como consorcio anfitrión y contó con el apoyo del Instituto SUR y Ollin, A.C., como residentes.

Se llevó adelante un trabajo en tres etapas: (1) instancia para conocer el proyecto propuesto y sentar las bases para el trabajo colaborativo a través de un proceso virtual; (2) residencias presenciales en cada ciudad y la aplicación de entrevistas y encuestas territorializadas; (3) investigación sobre innovación democrática en latinoamérica y el Sur Global.

### Este No Manual se ha desarrollado con base a la siguiente metodología:

- A** **Talleres de profundización:** con la finalidad de comprender los procesos de red en los que participan, identificando esquemas y buenas prácticas, los cuales se realizaron con las organizaciones residentes y anfitrionas. Este ejercicio ayudó a priorizar las acciones futuras relacionadas con la red.
- B** **Encuesta sobre innovación democrática en Latinoamérica:** para mapear el estado actual del ecosistema de innovación y las preferencias para el trabajo colaborativo en toda la región.
- C** **Revisión y sistematización de encuestas:** revisión exhaustiva de las encuestas recopiladas, es decir, análisis y organización de los datos obtenidos, sistematizando los resultados para obtener una visión general del contexto y así extraer conclusiones significativas.
- D** **Entrevistas en profundidad con actores estratégicos por ciudad:** se realizaron entrevistas con actores clave en diferentes ciudades, ahondando en aspectos vitales como antecedentes, hasta otros más específicos que van desde la innovación, gobernanza, sostenibilidad, inclusión y propuesta de valor, recibiendo información detallada y perspectivas trascendentales.
- E** **Diseño del No Manual:** el bosquejo del mismo contiene elementos mínimos comunes para el trabajo en red. Esta herramienta les ayudará a implementar y mejorar las actividades de colaboración en el ecosistema de innovación democrática.

## ¿Qué es?

El Consorcio Internacional de Localidades en Acción (CILA), es un consorcio de organizaciones de la sociedad civil coordinado por Asuntos del Sur (Argentina) y conformado por: Fundación Ciudadanía Inteligente (Chile), Extituto de Política Abierta (Colombia) e Instituto Pro Común (Brasil), que tiene como misión conjunta impulsar formas innovadoras de gobernanza y acción colectiva en las Ciudades del Sur Global mediante la gestión del conocimiento y el desarrollo de comunidad. Para alcanzar este propósito, CILA propone tres ejes temáticos desde donde se enfocan sus acciones:

**DEMOCRACIA  
DIVERSA E INCLUSIVA**

**DEMOCRACIA  
AMBIENTAL**

**DEMOCRACIA  
INNOVADORA**

*Somos organizaciones latinoamericanas traspasando barreras para contemplar la totalidad del Sur Global, buscando cooperar en red para impulsar procesos de expansión y profundización de la innovación, sostenibilidad, territorialidad y fortalecimiento democrático en nuestras ciudades para superar los retos entorno a la democracia, desigualdad y garantía efectiva de derechos humanos que tenemos.*

CILA busca promover:



La innovación a través del uso de tecnologías, metodologías ágiles, gestión y generación de conocimiento para la coordinación e incorporación de diversos actores en políticas públicas territoriales, dinámicas y resilientes.



La colaboración a través de integrar diversos sistemas de valores, políticas, instituciones, sabidurías, necesidades y propuestas de todos los actores que conforman la sociedad.



La acción colectiva a través de recomendaciones de herramientas y metodologías de construcción de soluciones que fortalezcan la capacidad de incidencia de los diferentes actores y la construcción de instancias participativas para decisiones colaborativas y sostenibles.

## ¿Qué es?



People Powered es un centro de actividad global que busca el desarrollo e implementación de la democracia participativa, es decir, promover espacios donde la participación de los miembros de la comunidad permita incidir en la toma de decisiones políticas que afectan a sus vidas. Esta organización busca desarrollar el poder e impacto de organizaciones y líderes de todo el mundo que están construyendo una democracia más participativa, a través de mecanismos como presupuestos participativos, teatros legislativos, la formulación y planificación participativa de políticas públicas y asambleas ciudadanas.

Su red incluye a más de 80 organizaciones de la sociedad civil en más de 40 países.



## Contexto:

# ¿Por qué es importante trabajar colaborativamente?

Desde CILA creemos que para alcanzar ciudades más abiertas, democráticas e inclusivas es fundamental operar desde una lógica de gobernanza colaborativa multilateral, multinivel y multiactoral. Donde la naturaleza de la Gobernanza Colaborativa, la dota de una capacidad única para idear soluciones a problemas “súper enmarañados”.

Para comprender por qué es importante la colaboración, es fundamental entender de donde nace CILA y el camino articulado que realizamos. Nacemos en 2021 como una colaboración entre varias organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, para generar instancias de intercambio y conexión entre participantes y beneficiarios de distintas iniciativas de fortalecimiento a la gestión pública que cada organización estaba llevando a cabo. Las mismas contemplaban como ejes centrales la innovación, la participación ciudadana y la apertura en gobiernos locales de Latinoamérica y el Caribe.

A raíz de este evento, nos dimos cuenta de la complejidad e interdependencia de los problemas-crisis que atraviesa la región. De esta manera, comprendimos que los grandes desafíos del siglo XXI (crisis climática, pandemia del covid-19, representatividad institucional, etc.) requerían de una articulación, colaboración y sinergia entre todos los actores de la sociedad. Así creamos CILA, un espacio que permitió y permite dar mayor escala a las acciones de respuesta a la crisis que cada una de las organizaciones estaba realizando individualmente.







Uno de nuestros hitos más importantes del trabajo colaborativo se dio en 2022 con Conexión.CILA. Un evento en Bogotá que reunió a 74 personas en representación de 19 países de 31 ciudades del Sur Global. Durante 8 horas funcionarias/os públicas/os, equipos de gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil y miembros de la academia del Sur Global intercambiaron experiencias y reflexionaron sobre los problemas múltiples y enmarañados que se afrontan desde las ciudades – cambio climático, racialización, exclusión, xenofobia, migración forzada, déficit habitacional, violencias, representatividad, accesibilidad, desarrollo y planificación urbana, entre otros -. Para lograrlo, se desarrolló la metodología Conexión.CILA, un espacio de co-creación pensado para trabajar de manera interactoral el futuro de nuestras ciudades y generar respuestas colaborativas a los desafíos colectivos de las urbes del Sur Global.

Para continuar con el trabajo colaborativo, CILA se propuso en 2023 participar de las Residencias Democráticas, un programa de tres meses de duración, donde los participantes ayudaron a desarrollar herramientas y proyectos innovadores que aborden retos comunes de la democracia participativa y deliberativa. En el proceso, organizaciones y profesionales aprendieron de las experiencias y buenas prácticas de diferentes regiones de todo el globo. Desde espacios participativos con comunidades agrícolas rurales, plataformas interactivas para incluir a las juventudes en la toma de decisiones, hasta la creación de tecnologías de participación a bajo costo, las Residencias cubrieron un abanico de temas muy diversos entre sí pero con un fin claro: fomentar la democracia participativa y deliberativa en todas las ciudades del mundo.

**Desde CILA, participamos de las residencias siendo anfitriones de la iniciativa de People Powered de desarrollar un No Manual para la apertura de nuevas redes colaborativas y la implementación de una Red Latinoamericana. Esto se da gracias a la extensa y comprobada trayectoria de nuestras organizaciones en innovación democrática, trabajo en red y construcción colaborativa de procesos.**



## ¿Qué entendemos por redes colaborativas?

Desde CILA y People Powered comprendemos a una red como una plataforma que se establece con el propósito de reunir y coordinar a un grupo de organizaciones de la sociedad civil y miembros individuales que trabajan en una misma región geográfica (América Latina, África, Europa del Este, etc.) y que cuentan con una meta de intervención común. Es un modelo organizativo que, a partir de la potencialización de las partes, busca lograr acciones coordinadas entre los miembros.

# ¿Cómo crear una red colaborativa?

Para crear un red es fundamental tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- 1 Definir el alcance
- 2 Desarrollar el Modelo de Gobernanza
- 3 Desarrollar el Modelo de Membresías: accesos
- 4 Establecer el Plan de Sostenibilidad y Financiamiento
- 5 Realizar la Estrategia de Comunicación: incentivos para ser parte
- 6 Generar una Planificación Estratégica para generar Comunidad

## PASO 1. ▶▶ Definir el alcance

El alcance es el trabajo previo que se debe realizar para lograr lo que nos proponemos. Para ello, debemos tener claro el alcance geográfico, el público, el contexto -sociopolítico, económico, etc-, el trabajo requerido para llegar a la meta (costos, riesgos, oportunidades, entre otras).

**En otras palabras, el alcance es el trabajo previo que se debe realizar para llegar a nuestra meta de acuerdo con las características y funciones específicas de lo que buscamos lograr.**

Entonces para definir nuestro alcance debemos definir las siguientes cuestiones:



**Contexto:** aquí cabe preguntarse ¿Cómo es el contexto sociopolítico que está sucediendo en la región? ¿Cómo es la situación económica? ¿Cuáles son los actores principales involucrados? ¿Cómo se ven afectados? Estas preguntas ayudarán a tener una idea general de donde estamos parados y qué situaciones están atravesando.



**Propósito:** nuestra razón de existir, el “para qué” hacemos lo que hacemos.



**Objetivo General:** la meta general que queremos lograr que debe establecerse desde un inicio, pues indica el resultado al que queremos llegar y con ello establecer las estrategias para alcanzarlo.



**Público:** las personas a las que vamos a hablarles y que son objeto de nuestra incidencia, el mismo debe estar delimitado en espacio y por temas específicos. ¿Serán miembros de la red solo organizaciones, o también individuos y empresas? ¿Cuáles son los criterios?



**Plan de Acción:** este es el programa detallado para operacionalizar cada uno de nuestros objetivos específicos con el fin de alcanzar nuestro propósito.

Para más información y estrategias para desarrollar estos elementos, leer el Paso 6: Generar una Planificación Estratégica.

## PASO 2. ▶▶ Modelo de Gobernanza

La gobernanza es la interacción de las relaciones entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar asuntos de interés común. Un modelo de gobernanza es la institucionalización de la estructura que determina esa toma de decisiones.

**En otras palabras, es una hoja de ruta que muestra cómo están distribuidas las áreas y responsabilidades de la red.**

A continuación se presenta una serie de modelos de gobernanza para comparar y elegir con base a las necesidades que cada organización o individuo esté buscando.

### ↔ Horizontal

- ▶ **¿Cómo funciona?** La idea principal es que la autoridad y la toma de decisiones son distribuidas de forma horizontal, sin que haya una estructura jerárquica de gerencia.
- ▶ **¿Quiénes toman las decisiones?** La estructura se define en grupos pequeños llamados círculos, que interactúan entre sí, y toman decisiones siguiendo cuatro reglas claras: el consenso, los círculos, el doble enlace y la elección abierta.
  - ▶▶ **Consenso:** Esto significa que cada decisión debe ser tomada con consenso, y sólo se avanza si no hay objeciones. Consenso no significa que lo que se decida sea siempre lo “preferido” pero sí debe estar dentro del rango de tolerancia de cada miembro, es decir, que pueda vivir con esa decisión aunque no sea su opción favorita.
  - ▶▶ **Círculos:** Son elementos semiautónomos de personas que componen a la organización. Cada círculo tiene objetivos claros, actividades a desarrollar y la autoridad suficiente para llevar a cabo tres funciones: decidir, ejecutar y evaluar.
  - ▶▶ **Doble enlace:** Es la forma de asegurar que los círculos estén alineados y comunicados entre sí. El doble enlace significa que, al menos, dos personas de un círculo participan de otro círculo (la persona que coordina o el líder, encargada de “bajar” la información, y una o más personas representantes o delegadas, quienes “suben” la información); esto garantiza que ningún círculo tome decisiones por encima de otro y que la información circule fluidamente entre éstos.



## Vertical

- ▶ **¿Cómo funciona?** La idea principal es que existe dentro del grupo, un grupo de personas u organización que tiene la coordinación general de la red y cuenta con un nivel de autoridad mayor (primus inter pares). Ese órgano se define como “Órgano de Coordinación de la Red”.

Este órgano puede elegirse democráticamente o a través de sorteo aleatorio. Se debe decidir cuánto tiempo dura el mandato de coordinación y si se puede renovar dicho mandato.

- ▶ **Estructura:** Suele dividirse en distintos grupos de trabajo o comisiones llamados “círculos concéntricos”. Estos pueden dividirse de acuerdo a temáticas de trabajo u objetivos de la red. Generalmente, cuanto más adentro estás en el círculo, mayor es el nivel de toma de decisión que esa organización o persona tiene. Estos grupos o comisiones son los responsables de operativizar la red y reportan a la Coordinación General.
  - ▶▶ Algunos grupos de trabajo/comisiones que se pueden realizar son: equipo de crecimiento, de aprendizaje, de comunicación y más! Los mismos serán determinados en relación a las necesidades de la red que se está desarrollando.



- ▶ **¿Quiénes toman las decisiones?** Siempre se buscará el consenso, es el pilar de la democracia participativa y deliberativa más importante. Si no se logra el consenso, se pasará a tomar una decisión que sea por mayoría de  $\frac{3}{4}$ . Pero en cuestiones de carácter operativo lideradas por los equipos de trabajo, donde se llega a un empate, la organización encargada de la coordinación general será quien tendrá la última palabra.

Para la concreción del modelo de gobernanza, es fundamental contar con un **Protocolo de Prevención de las Violencias en la red colaborativa**. El mismo busca promover ámbitos laborales libres de violencias y discriminaciones por motivos de género mediante acciones de prevención, orientación, asesoramiento y abordaje para la comunidad de la red.

El mismo debe tener en cuenta:

- A** Escucha activa y empática por parte de quien recibe las consultas.
- B** Confidencialidad y respeto.
- C** No revictimización.
- D** Contención y orientación.
- E** Acceso a la información.

---

***Para más información, recomendamos las publicaciones de Mujeres Activando que cuentan con recursos útiles y materiales de interés para investigar sobre la prevención de las violencias en ámbitos laborales.***

---

Más allá del Protocolo para actuar ante las denuncias, es fundamental realizar medidas preventivas para evitar violencias y acoso en la Red. Para ello, se deben generar compromisos en la red definiendo políticas contra estos comportamientos violentos y/o haciendo que todos los miembros firmen un código de ética. Además, es fundamental generar espacios para reflexionar con el fin de promover la diversidad y cultura inclusiva en la red y así generar una transformación cultural.



## Experiencias de organizaciones

*“Si querés sobrevivir por el paso del tiempo hay que pasar por el aprendizaje de que las estructuras horizontales en ese sentido no funcionan después de cierta magnitud (...) se necesita estructura, se necesita mecanismos de toma de decisiones que sean ágiles, que puedan adoptarse a un mundo cada vez más rápido, más dinámico donde a veces hay que tomar decisiones que no pueden esperar a la próxima reunión mensual o tener una votación de tres mil personas.”*

..... **EYAL WEINTRAUB**  
Jóvenes por el Clima Argentina

*“La otra cosa [importante] es asegurarnos que las personas son parte del proceso de planeación, todo el diseño y las limitaciones, por ejemplo si tenemos que crear los protocolos de violencia y discriminación, tiene que ser con la inclusión de todos los miembros mediante una estrategia alrededor de esto para estar seguros de que todos están contribuyendo...”*

**EKATERINA PETRIKEVICH** .....  
Cofundadora y Director Internacional de Participation Factory

## PASO 3. ▶▶ Modelo de membresías: accesos

A continuación se presenta una serie de modelos de membresías para elegir el que mejor se adapte a las necesidades organizacionales del tipo propuesto. Es importante comunicar con claridad que se demanda de cada organización al participar.

### 1 Membresía abierta

Este tipo de membresía no demanda un aporte de recursos por parte de las organizaciones, sino que es abierto a cualquier organización que cumpla con los criterios y requisitos. Este tipo de membresía suele ser más utilizada para redes informales como campañas de incidencia política por temáticas puntuales. Las redes de este tipo se nutren mayormente de la coordinación para acciones de activismo presenciales y virtuales, más que de recursos económicos.

- ▶▶ En estos casos, puede darse algún tipo de intercambio de recursos no económicos. Por ejemplo, aportar expertos para el dictado de talleres, personal voluntario, expertise en algún área, difusión.

### 2 Membresía con aporte

Para redes formales con estructuras claras, el acceso a estas suele tener un aporte mensual o anual, que puede ser de distintos tipos.

#### ▶▶ Fee mensual o anual

Este fee se basa en un aporte económico mensual o anual. Este puede ser:

#### ▶▶▶ Fijo

Todas las organizaciones pagan el mismo fee.

#### ▶▶▶ Variable

Cada organización paga un fee acorde a su tamaño e ingresos, dividiéndose en organizaciones pequeñas, medianas o grandes. De este modo, se garantiza que participen organizaciones de distintos tamaños y escalas incentivando así la articulación de distintos tipos de actores.





## PASO 4. ▶▶ Plan de Sostenibilidad y Financiamiento

Es un documento técnico cuyo objetivo es apoyar a planificación organizacional y definir estimaciones consistentes de sus fuentes de financiamiento mediante un análisis de la información disponible. Este plan definirá las líneas de acción principales con plazos determinados que permitirán llevar un seguimiento documentado de los avances de la organización. Para desarrollar este Plan se puede tener en cuenta los siguientes dos puntos:

**1** Realizar un análisis financiero y de brechas en el acceso de las organizaciones miembro en acceso a financiamientos para determinar la situación actual y las necesidades puntuales que tiene la red. En este punto, cabe preguntarse *¿Se necesita financiamiento por proyecto/área o para el fortalecimiento institucional de la red?*

**2** Definir los mecanismos de financiamiento y condiciones legales e institucionales que sean necesarios. En este caso es importante realizar un mapeo sistematizado de todas las **fuentes de financiamiento** posibles, sus convocatorias, criterios, plazos, y montos disponibles para la construcción de procesos y proyectos de fortalecimiento financiero de la red y entre pares. Las mismas pueden ser:

- A** **Sector público nacional:** Los Estados a nivel nacional suelen financiar el trabajo de organizaciones sociales o redes en ciertas temáticas.
- B** **Cooperación internacional:** Se debe realizar un mapeo de todos las fuentes de financiamiento de cooperación internacional relevantes en relación a la temática establecida. Aquí se puede optar por investigar las convocatorias que realizan las Embajadas de todos los países, organizaciones internacionales, y Fundaciones de empresas.
- C** **Sector privado:** Se debe realizar un mapeo de empresas que podrían aportar. Una recomendación útil es mapear sus valores, misiones, pilares de acción para encontrar sinergias entre la red a desarrollar y la empresa.

**3** Seleccionar las convocatorias de financiamiento que se amolden a las necesidades puntuales de la red, así como a sus objetivos y temáticas de trabajo. Luego, seguir las instrucciones de la convocatoria y aplicar.

*“El mayor problema para desarrollar una red siempre son los recursos. Son un límite.”*

Isabella E. Noise

## PASO 5. ▶ ▶ Estrategia de Comunicación: Incentivos para ser parte

**¿Por qué ser parte de una red?** Esa es la primera pregunta que uno debe hacerse a la hora de desarrollar uno. Es fundamental tener metas claras, con objetivos medibles y alcanzables para que el resto de los miembros tengan claridad en los beneficios que les aporta ser parte.

Según nuestro estudio, las **razones principales por las cuales las organizaciones buscan participar en redes** son: la articulación con otras organizaciones, el fortalecimiento del alcance de las acciones de incidencia, el intercambio y la inteligencia colectiva, y las oportunidades de financiamiento en conjunto.

Para incentivar a las organizaciones a ser parte, o mantener incentivadas a las que ya lo son, es necesario entender cuáles son las necesidades específicas que tienen estas organizaciones, y luego, a partir de ellas, construir **canales de articulación y comunicación claros, regulares y accesibles**. Algunos de estos canales son:

- 1 Comunicación semanal - vía e-mail, telegram, slack o cualquier otra red social - con novedades y oportunidades:** estas pueden ser noticias coyunturales relevantes para la temática de trabajo de la red, oportunidades de financiamiento, y eventos de networking.
- 2 Reunión virtual mensual:** para mantener la regularidad de trabajo, se debe establecer una reunión regular de miembros mensual donde cada grupo de trabajo tenga un espacio para compartir avances y novedades.
- 3 Encuentros presenciales:** es recomendado generar al menos dos encuentros anuales por año para fortalecer las relaciones y los vínculos internos de la red. Estos pueden ser un mix entre agendas de trabajo y actividades informales como fiestas o eventos.
- 4 Talleres mensuales externos o internos:** se debe contar con el ofrecimiento de talleres e instancias de trabajo colectivo en temas como (1) Sostenibilidad, (2) Comunicación, (3) Desarrollo de proyectos (4) Desarrollo de fondos, entre otros. Estos talleres pueden ser dictados por personal experto externo a la red, o por personal experto interno de las organizaciones miembros.
- 5 Grupos de trabajo específicos:** se deben establecer ciertos objetivos anuales de trabajo y generar grupos de trabajo específicos según temáticas para trabajarlos.

6

**Garantizar el acceso a difusión de iniciativas propias:** una de las oportunidades que las organizaciones encuentran de participar en redes es el acceso a una mayor difusión de sus iniciativas.

Te recomendamos explorar la iniciativa de CILA “Recursos Útiles” donde miembros de la Comunidad CILA puedes cargar una serie de herramientas, manuales, guías de trabajo y así visibilizar sus acciones y encontrar metodologías de utilidad.

No todas las organizaciones tienen tiempo o recursos para dedicarle a la participación activa en una red. Es por eso que es recomendable establecer compromisos diferenciados de participación, y proveer alternativas para que no decaiga la participación.



## Experiencias de organizaciones

*“El enfoque está en realmente entender qué tipo de capacidades, que tipo de conocimiento y enfoque, que les falta a esas organizaciones y trabajar en torno a eso para hacerlas más sostenibles y más exitosas.”*

**EKATERINA PETRIKEVICH**

Cofundadora y Director Internacional de Participation Factory

*“Mi otra sugerencia sería dar diferentes niveles de compromiso y dar diferentes opciones, ya que no todos pueden participar en un taller de 4 horas para el debate pero si tienen 5 minutos para dar sus recomendaciones.”*

**EKATERINA PETRIKEVICH**

Cofundadora y Director Internacional de Participation Factory

*“Hay que construir puentes entre las personas [...] nosotros envíamos regalos, como libros, o eco - bolsas” “Hemos implementado fiestas o eventos tres veces al año.”*

**ISABELLA E. NOIS**

*“Nosotros tenemos internamente las tertulias y son espacios donde hablamos de una temática, invitamos personas de otros países.”*

**LARISSA**

*“Para mantener los incentivos, es interesante pensar como las otras personas, además de los directores ejecutivos de la organización pueden participar.”*

**LARISSA**

## PASO 6. ►► Planificación Estratégica para generar Comunidad

Con los elementos desarrollados hasta ahora, es crucial concretar la Planificación Estratégica. Esta es la hoja de ruta de la red.

La Planificación Estratégica es un proceso continuo donde se prevén los recursos y servicios necesarios para conseguir los objetivos que se buscan, según un orden de prioridades establecido, permitiendo elegir la solución que mejor se adapte a las necesidades.

**En otras palabras, es una herramienta que permite definir hacia dónde quiere ir nuestra red y qué acciones llevar a cabo para lograr los objetivos.**

**1 Realizar un análisis PESTEL:** PESTEL, también conocido como PESTAL o PEST es un análisis descriptivo del entorno de la red, es decir, comprender desde qué contexto parte la misma. Cuando hablamos del entorno o contexto, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la red, por lo que su análisis resulta vital para la generación de acciones a corto y largo plazo.

Sus siglas hacen referencia a los factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales** que rodean el contexto del nacimiento de la misma.

Este permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la red, definir las tendencias. Una vez identificadas las tendencias del contexto, se debe ponderar la probabilidad de que dichas tendencias se verifiquen y el impacto que ellas tendrían. Para ello, recomendamos evaluar el nivel de impacto en las categorías Alta - Media - Baja.

**2 Generar el FODA:** El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico útil y sostenible para la red.

Para ello, se recomienda utilizar los insumos de las tendencias del PESTEL sumado a las percepciones de fortalezas y debilidades internas de los miembros, así como también las oportunidades y amenazas que desde su entorno perciben puede afectar al futuro desarrollo de la misma.

**Recomendamos utilizar herramientas visuales como Mural, Miró o Jamboard de Google para generar un documento más interactivo con el público que pueda representar de manera clara y sencilla el resultado final.**

**3**

**Fundamentos de la Red:** Luego de comprender el contexto en el cual se parte de la red, es fundamental contar con un par de hojas que presenten la misión, visión, propósito, valores y los ejes estratégicos que se busca realizar.

- ▶▶ **Misión:** lo que hay que hacer para alcanzar el propósito de la red en un periodo de tiempo.
- ▶▶ **Visión:** hacia dónde quiere llegar la red, cuál o cuáles son las metas a mediano y largo plazo.
- ▶▶ **Propósito:** la razón principal por la cual existe, la razón de ser.
- ▶▶ **Valores:** los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones.
- ▶▶ **Ejes Estratégicos:** son las perspectivas sobre las cuales se definen las líneas de trabajo. Normalmente no varían en el tiempo y están orientadas a un grupo de interés clave (la comunidad de la red, externos, alianzas, etc).

Cabe destacar que **todos estos elementos fueron desarrollados y pensando al comienzo cuando se determinó el alcance de la red.** En esta etapa, lo que se busca entonces es presentar el trabajo ya realizado junto a la estrategia programática bien detallada para contar con un solo documento centralizado de Planificación Estratégica.

**4**

**Estrategia Programática:** En esta etapa, se busca operacionalizar los ejes estratégicos, es decir, delimitar el plan de acción para desarrollar los ejes estratégicos. Para lograrlo, recomendamos enlistar los objetivos generales que respondan a los ejes programáticos. Algunos ejemplos de objetivos programáticos pueden ser:

- 1 Generar conocimientos, herramientas y metodologías
- 2 Formar liderazgos
- 3 Generar espacios de diálogo e incidencia
- 4 Realizar apoyo técnico a instituciones

Se recomienda realizar una lista más larga de objetivos y luego priorizar los 3, 4 o 5 más relevantes que responderán a la operacionalización de todos los ejes programáticos.

Finalizada esa etapa, se recomienda generar los **Proyectos Programáticos** de los objetivos. El mismo será una Ficha modelo para operacionalizar las acciones concretas de cada uno de los proyectos, con el fin de generar una hoja de ruta que sea medible.

**A continuación, presentamos un modelo de ficha que puede servir de inspiración.**



## Proyecto Programático Estratégico:

- + Objetivo General del Impacto:
- + Objetivo Específico:
  
- + Fecha de inicio:
- + Fecha de finalización:
  
- + Referente del Eje:
  
- + Referente de la Línea Programática:
- + Responsable del Proyecto:
  
- + Equipo:
  
- + Recursos (extra):
  
- + Indicadores generales:
  
- + Resultados intermedios:
- + Resultados finales:



A modo de ejemplo, se presenta un esquema modelo que utilizamos desde CILA para el desarrollo de la red latinoamericana.



## MISIÓN

Ser un centro de colaboración y fortalecimiento del Sur Global, promoviendo la igualdad, la innovación democrática y el desarrollo sostenible. Trabajamos para fomentar la cooperación entre diversas comunidades así como en fortalecer las capacidades de las personas y de las organizaciones latinoamericanas mediante un enfoque inclusivo y participativo.



## VISIÓN

Ciudades, localidades y ciudadanía del Sur Global fortalecidas a través del intercambio de contenidos, metodologías y herramientas en procesos de innovación en gobernanza y acción colectiva con enfoque de participación diversa e inclusiva, sostenibilidad ambiental, derechos humanos, innovación y tecnología.



## PROPÓSITO

Impulsar formas innovadoras de gobernanza y acción colectiva en ciudades del Sur Global que se reflejan en el fortalecimiento de la participación y la co-construcción en los procesos de toma de decisión y construcción de comunidad para promover políticas públicas que apunten a realizar la igualdad efectiva entre las personas.

## VALORES

- ▶▶ La Innovación a través del uso de tecnologías, metodologías ágiles, gestión y generación de conocimiento para la coordinación e incorporación de diversos actores en políticas públicas territoriales, dinámicas y resilientes.
- ▶▶ La Colaboración a través de integrar diversos sistemas de valores, políticas, instituciones, sabidurías, necesidades y propuestas de todos los actores que conforman la sociedad.
- ▶▶ La Acción Colectiva a través de recomendaciones de herramientas y metodologías de construcción de soluciones que fortalezcan la capacidad de incidencia de los diferentes actores y la construcción de instancias participativas para decisiones colaborativas y sostenibles.



## EJES ESTRATÉGICOS



**Democracia Diversa e Inclusiva:** Buscando que se resguarden, promuevan y fortalezcan todas las formas de participación y representatividad social y política, respetando la diversidad de género, étnica, racial, orientación sexual y demás formas de expresión de las poblaciones presentes en el Sur Global.



**Democracia Ambiental:** Buscando vincularse a otra manera de ver y vivir en nuestros territorios, donde el ambiente no es visto solamente como recurso, sino como parte integrante de nuestra existencia como sociedad, generando territorios locales sostenibles y plurales, donde los saberes de las personas y el respeto a la naturaleza caminan integrados con otras formas de vivir, permitiendo dar mejores soluciones a nuevas problemáticas y construir sociedades más integradoras.



**Democracia Innovadora:** Consideramos que las democracias innovadoras se caracterizan tanto por la integración de tecnologías, como de distintos mecanismos de participación y co-construcción ciudadana en favor de mayor y mejor monitoreo, vinculación, conexión y acceso a la información pública por parte de los diferentes actores que integran la sociedad.







# Datos para amplificar las Redes Colaborativas

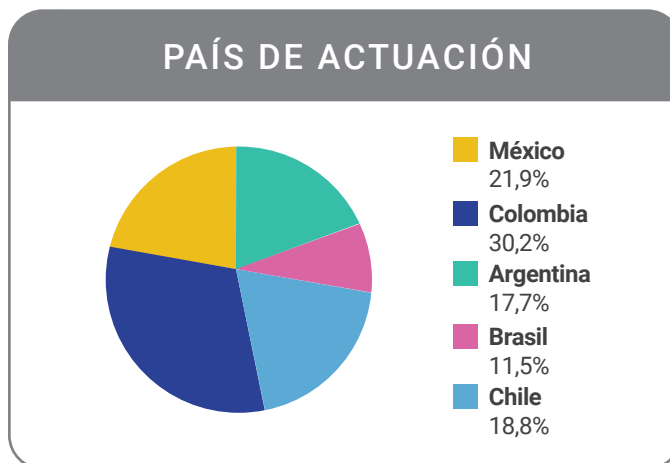
## Análisis y sistematización del Mapeo Regional de Innovación Democrática en América Latina de CILA



### Países y Ciudades de Alcance

Dentro de las organizaciones que respondieron la encuesta, se encuentra que la mayoría de las organizaciones pertenecen a Colombia, México y Chile. Respectivamente, el 30.2% de estas organizaciones tiene actuación en Colombia, el 21.9% en México, el 18.8% en Chile, 17.7% en Argentina y el 11.5% en Brasil.

Teniendo en cuenta el objetivo de la encuesta -mapear organizaciones que trabajen por la innovación democrática en América Latina-, se mapeó, en esta primera instancia, como trabajan en red en los países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México ya que son los países de pertenencia de las organizaciones miembro para así construir un análisis general y preliminar sobre los proyectos de organizaciones que apuntan a la innovación democrática.



En una primera mirada global, las ciudades en las que actúan las organizaciones que respondieron la encuesta, encontramos que Santiago (13 organizaciones), Buenos Aires (10 organizaciones), Ciudad de México (10 organizaciones) y Bogotá (8 organizaciones) son las ciudades que más se repiten.

Al hacer el diagnóstico a nivel país, se encuentra que en México las dos ciudades más frecuentes son Ciudad de México (10) y Monterrey (2). Igualmente las ciudades de Cholula, Chihuahua, La Paz, Oaxaca, Veracruz y Zapopan cuentan con 1 organización por ciudad.

En **Argentina**, las organizaciones se encuentran distribuidas en las siguientes ciudades: Buenos Aires (10), Rosario (2), Resistencia (1), Posadas (1) y La Rioja (1).

En el caso de **Chile**, la ciudad con más representación es Santiago (13) y las demás (Bolivia, Caldera, Coyhaique, Temuco, Villa Alemana) cuentan con 1 organización.

Para **Brasil** se encuentra Sao Paulo con 3 organizaciones, Río de Janeiro con 2 y 6 en otras ciudades del país.

En **Colombia**, Bogotá y Medellín tienen la mayoría (8 y 4 respectivamente), Cali tiene 2 organizaciones y las demás ciudades cuentan con 1. También se presenta el caso de una organización que como ciudad de actuación tiene la ciudad de Caracas aunque está constituida en Colombia.

Lo que pudimos encontrar es que, a diferencia de Brasil, las ciudades en donde mayor actividad hay desde las organizaciones son en las capitales de cada país, lo cual nos da muestra de la centralización de sus actividades en las urbes más grandes de cada país. No obstante, hay organizaciones que tienen actuación a nivel nacional, lo que da un indicio del tamaño de la entidad y su capacidad de operación en sus respectivos países.

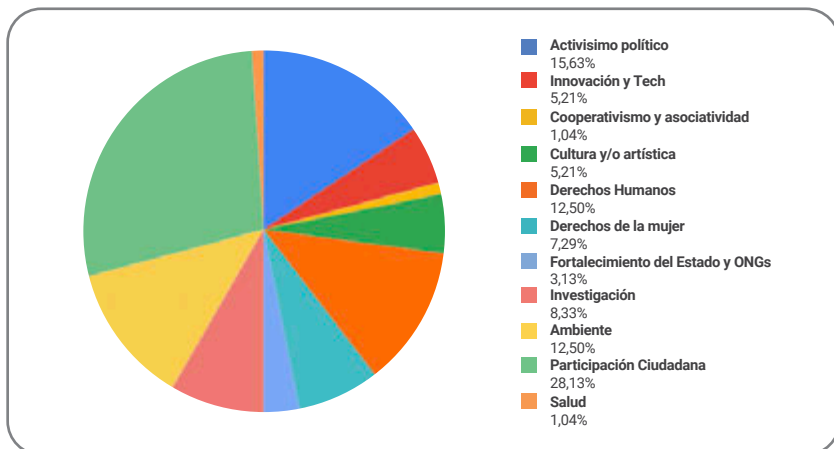




## Tipo de organización

Dentro de los tipos de organizaciones que respondieron la encuesta, el 28.13% se enfocan en temas de participación ciudadana, el 15.63% en activismo político, el 12.50% en defensa de derechos humanos, y otro 12.50% en ambiente, siendo estas las cuatro temáticas más comunes. Además, existen otras temáticas también priorizadas como los derechos de las mujeres (7.29%), la innovación y tecnología (5.21%) y la investigación en general (8.33%).

Por otro lado, es relevante mencionar que también en el mapeo se integran organizaciones que trabajan temas como anticorrupción, cooperativismo, cultura, deporte, derechos de animales, los cuales también aportan a la democracia y participación ciudadana desde un accionar diferente.



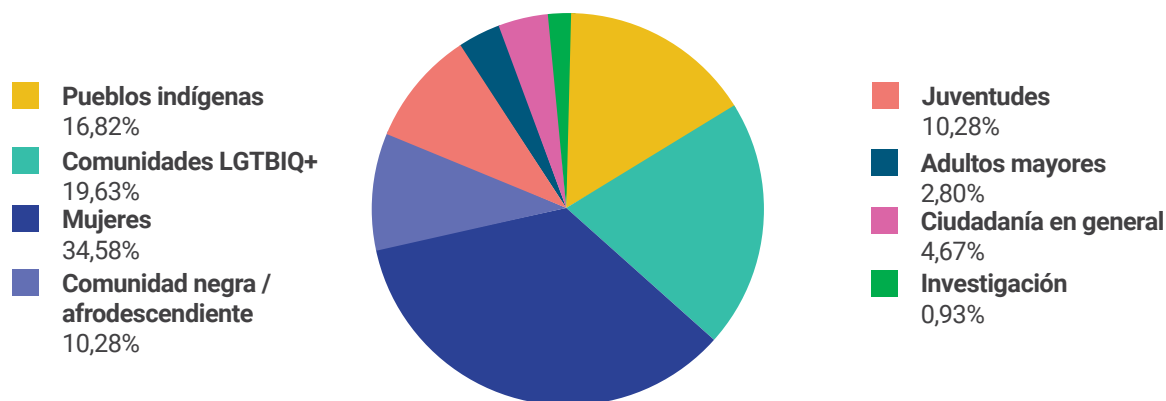
Al realizar el análisis por país, encontramos que el activismo político es el tema predominante en Argentina, con 4 organizaciones trabajando en ello; sin embargo, la participación ciudadana, la defensa de los derechos humanos y los temas culturales son abordados por 2 organizaciones respectivamente.



Para el caso de Brasil, nos encontramos con la misma predominancia que en Argentina, pues con 5 organizaciones el activismo político sobresale como campo de acción de las organizaciones; también el impulso al llamado de la acción se puede confirmar con actividades en materia de participación ciudadana de 2 organizaciones de este país.

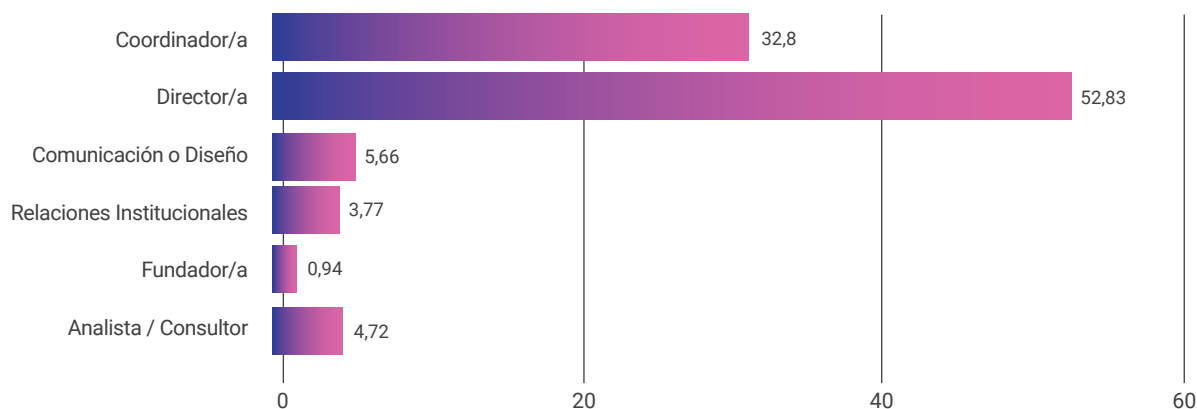
En Chile, observamos algo un poco diferente, pues en este país existen 5 organizaciones enfocadas en la participación ciudadana, seguidas de 3 en derechos humanos y 2 en ambiente. En este sentido, encontramos un ascenso de las actividades en participación ciudadana cuando observamos las cifras de Colombia, quien con 8 organizaciones en este rubro encabeza junto con México, (también con 8 organizaciones) el impulso en esta materia. A diferencia de los demás países, Colombia también cuenta con 4 organizaciones en derechos de las mujeres y 4 en medio ambiente. Por último, México además de encabezar la participación ciudadana, cuenta con 4 organizaciones que han enfocado su trabajo en activismo político.

### TEMÁTICA O POBLACIÓN CON LA QUE ESTÁ RELACIONADA LA ORGANIZACIÓN



No basta con solo conocer los rubros temáticos a los que las organizaciones latinoamericanas encuestadas han enfocado sus esfuerzos, pues también es significativo conocer la población con la que han decidido trabajar para fortalecer la democracia en sus diferentes formas. Derivado de ello, se puede observar en el gráfico que el 34.58% de la población con la que trabajan las organizaciones son mujeres, seguido de un 19.63% que trabajan con comunidades LGTBIQ+, 10.28% con juventudes, y por último, comunidades indígenas con un 16.82%. Esto nos indica que la labor de las organizaciones encuestadas ha sido enfocada a poblaciones que han sido históricamente discriminadas y han vivido bajo condiciones desiguales, es por ello que el trabajo de estos actores se vuelve tan fundamental para el fortalecimiento de la democracia y la participación ciudadana con la finalidad de construir una mejor sociedad.

## CARGO O ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

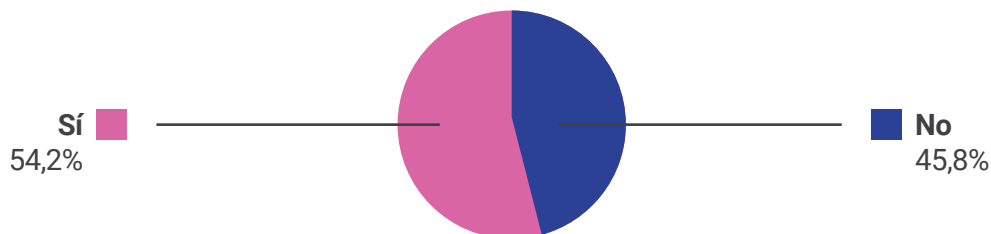


Además, es interesante destacar quienes fueron las personas que respondieron la encuesta. Las personas que diligenciaron la encuesta hacen parte de las organizaciones desde diversos puestos y cargos, como lo evidencia la gráfica. En esta pregunta se encontraba la alternativa de marcar más de una opción, por lo que 56 manifestaron ser directivos, 34 personas informaron que hacen parte del área de Gerencia/Coordinación, 6 forman parte de Comunicaciones y 4 de Relaciones Institucionales.

Al mismo tiempo, se encuentran respuestas de personas que hacen parte del equipo de Secretaría, Proyectos, Relaciones Internacionales, Consultores y Socios Fundadores. Derivado de estos resultados, podemos visualizar la forma en la que se constituiría y la naturaleza misma de las personas que accionaron la red desde diversas trincheras, esto por las capacidades, aptitudes y actitudes con las que cuentan dichos perfiles. Esto puede ayudar a que los liderazgos de los grupos de coordinación y/o equipos, tengan un perfil más enfocado.

# Experiencia de las organizaciones en Redes Regionales

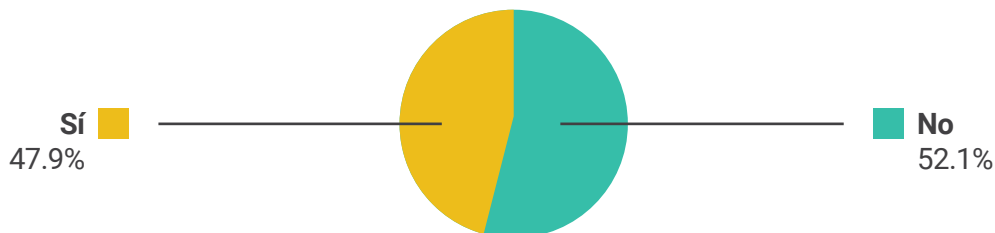
¿LA ORGANIZACIÓN PARTICIPA O PARTICIPÓ PARTE DE ALGUNA RED REGIONAL?



De los países que recibimos más respuestas en la encuesta fueron México y Colombia, con 21 y 29 organizaciones encuestadas en total; de estas, solo 13 y 9, respectivamente, respondieron ser parte de alguna red regional; de este modo, el restante: 8 de México y 20 de Colombia informaron no hacer parte de ninguna red regional.

En cuanto a Argentina, de las 17 organizaciones, 11 forman parte de una red, mientras que 6 organizaciones respondieron no hacer parte de una red regional. En Brasil, de las 11 organizaciones encuestadas, 10 hacen parte de una red y 1 no. En Chile, de las 18 organizaciones, la mitad hacen parte de alguna red y la otra mitad no.

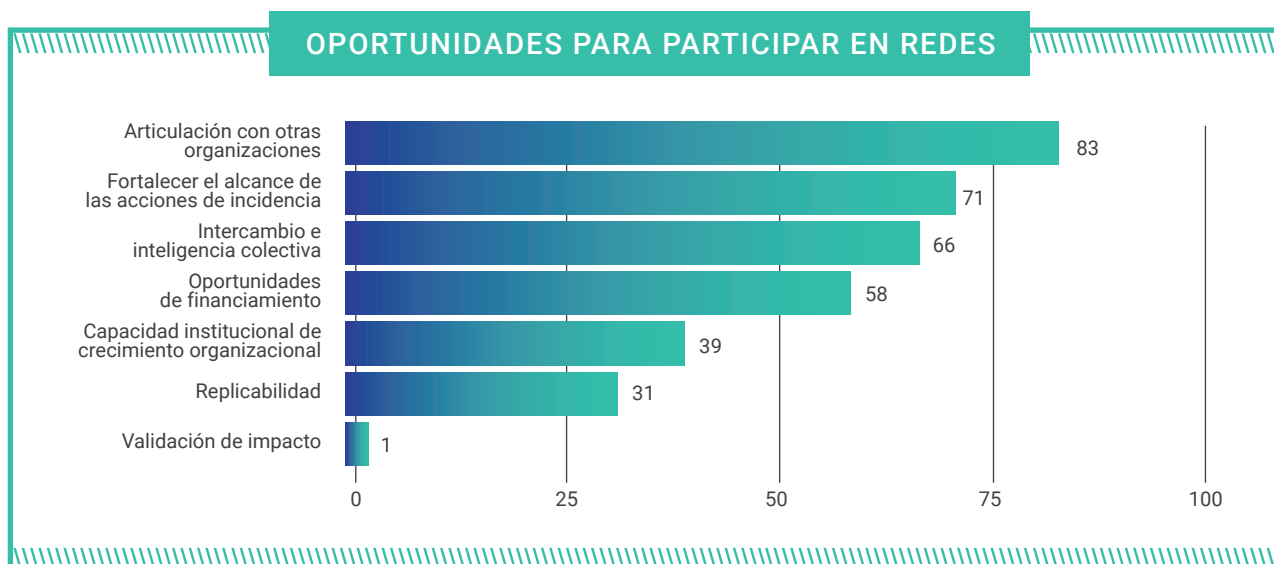
¿TU ORGANIZACIÓN LIDERÓ EL PROCESO DE CREACIÓN/OPERACIÓN DE ALGUNA RED?



Además, más de la mitad de las organizaciones encuestadas, no lideraron el proceso de creación de alguna red. Si se analiza a nivel país, se observa que en Chile 10 organizaciones no han liderado la creación de una red o consorcio regional, en Colombia 19, en México 12, en Brasil 4, y en Argentina 5.

En todos los países se encuentran organizaciones que tienen experiencia en el proceso de diseñar, construir y formar redes o consorcios regionales. Cabe destacar que hay organizaciones que, aunque no tienen experiencia y no han liderado, se encuentran interesadas en formar parte de una red regional.

## Oportunidades de participar en Redes Regionales



Las organizaciones reconocen varias oportunidades de participar en alguna red o consorcio regional, las tres principales son: la articulación con otras organizaciones (83), el fortalecimiento del alcance de las acciones de incidencia (71), y el intercambio y la inteligencia colectiva (66).

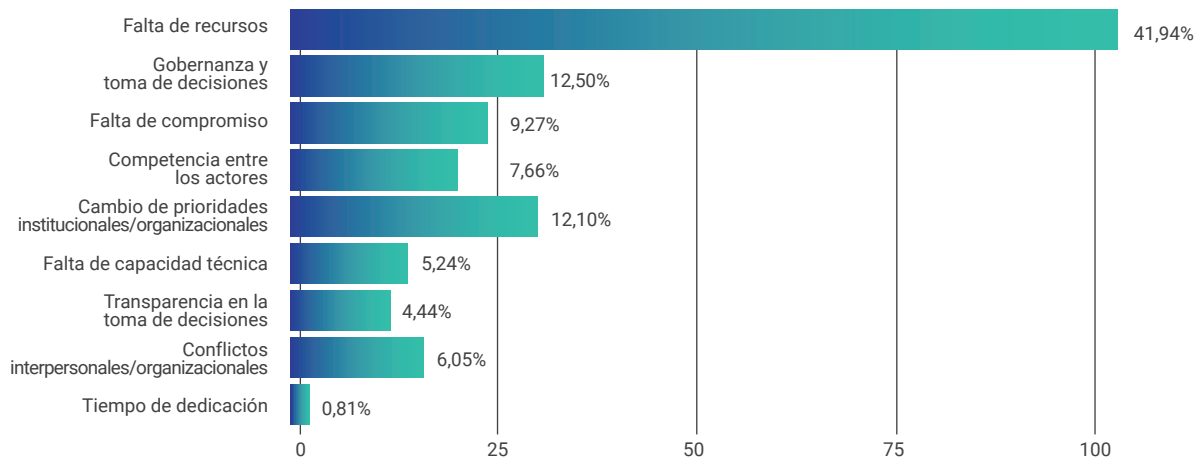


Lo anterior muestra un interés en fortalecer los procesos/proyectos internos con el intercambio de saberes y experiencias entre organizaciones, ya que esto permite crear un ambiente impulsor de la innovación a través de propuestas, nuevas ideas, cambios e incluso la unión de diferentes pensamientos.



## DIFICULTADES PARA TRABAJAR EN REDES REGIONALES

Áreas en las que encontraron mayor dificultad



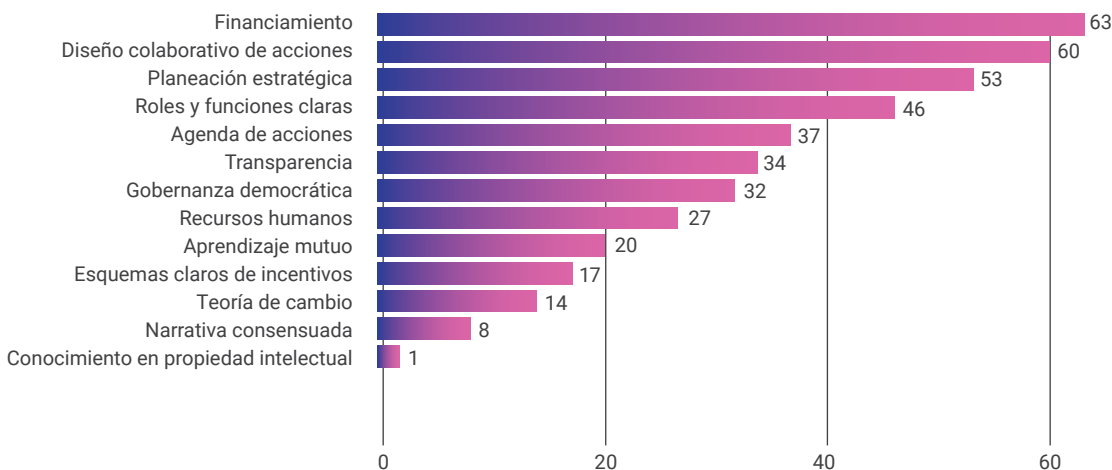
Dentro de las redes o consorcios regionales de las organizaciones que participaron, identificaron que las áreas de trabajo de mayor dificultad son aquellas que tienen que ver con el financiamiento y la toma de decisiones, aspectos relacionados entre sí. El 41.94% señaló la falta de recursos como la principal dificultad. En segundo lugar, el 12.50% señaló la gobernanza y la toma de decisiones como una dificultad, seguido de los cambios de prioridades organizacionales con el 12.10%.

Teniendo en cuenta esta información, para futuros proyectos de conformación de redes se debe trabajar para definir la forma en que se toman decisiones y diseñar un plan detallado para buscar opciones de financiación de proyectos, e incluso para el mantenimiento de la red.



## Buenas prácticas para el funcionamiento de una red

### ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA RED

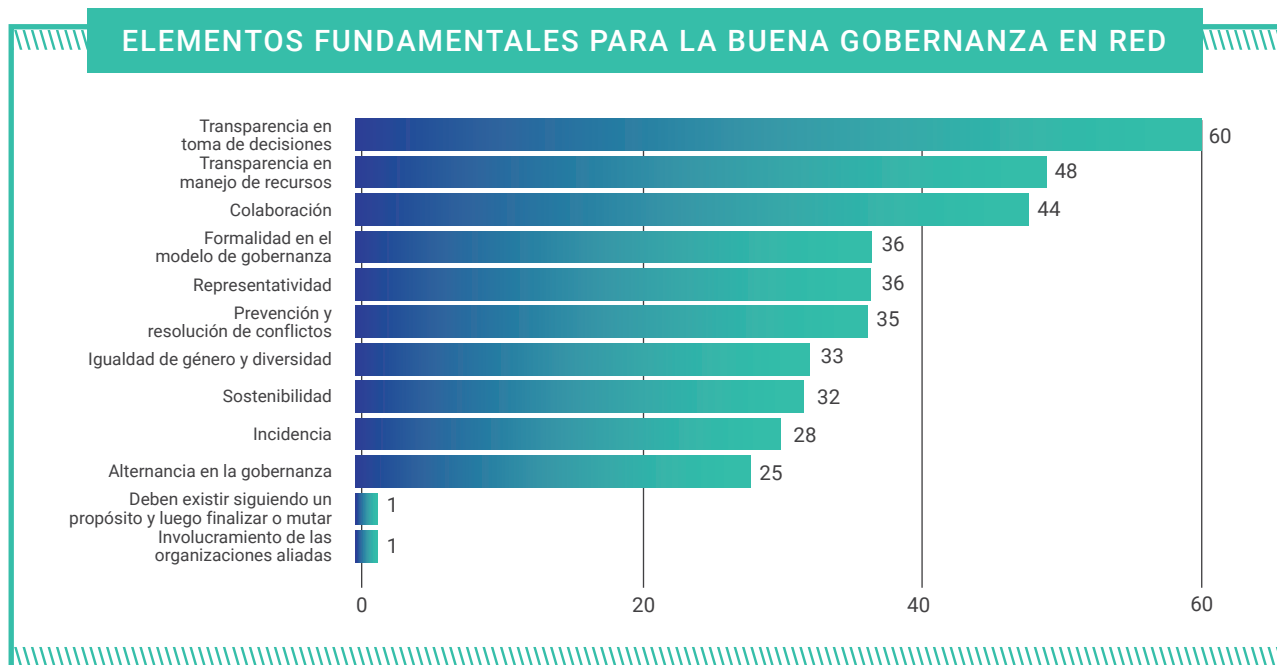


En relación al punto anterior, consecuentemente se preguntó por aquellos elementos que consideran fundamentales para el buen funcionamiento de una red y las respuestas que más seleccionaron tienen relación con las que fueron señaladas en el punto anterior. Siendo así, el elemento que consideran más importante es el financiamiento (63), luego el diseño colaborativo de acciones o proyectos (60), planeación estratégica (53), y la definición de roles y funciones claras (46).

Como se mencionó en el punto anterior, el financiamiento, y la planeación de acciones y responsabilidades son aspectos que pudieron ser mejorados en las experiencias pasadas en las que las organizaciones participaron y que además consideran que son fundamentales para el funcionamiento exitoso de una red.

Otros aspectos que también fueron seleccionados por gran parte de los participantes en la encuesta fueron: agenda de acciones (37), la transparencia en la toma de decisiones (34), gobernanza democrática (32) y los recursos humanos (27).

## Buena Gobernanza de una red: elementos fundamentales



Al conocer que la toma de decisiones y el plan estratégico son elementos que necesitan especial atención y trabajo, es fundamental entender qué entienden las organizaciones como buena gobernanza. En la práctica puede ser comprendido de formas distintas y en una red es importante aclarar la forma de trabajo y de toma de decisiones para reducir malentendidos y riesgos alrededor de la planeación estratégica mediante un modelo inclusivo, abierto y estructurado.

Para las personas encuestadas, el elemento fundamental para la buena gobernanza de una red es, en primer lugar, la transparencia en la toma de decisiones (60), la transparencia en el manejo de los

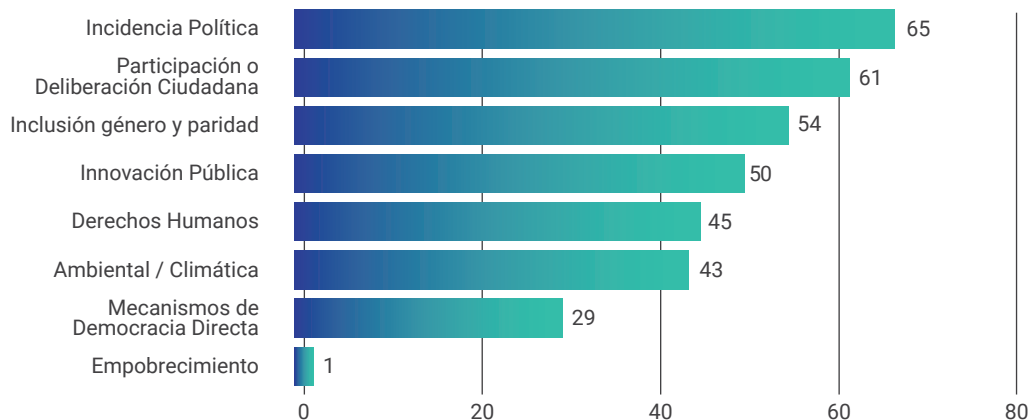
recursos (48), la colaboración (44), la representatividad (36) y la formalidad en el modelo de gobernanza (36). Las respuestas demuestran que los aspectos vinculados a la toma de decisión y las formas de liderazgo dentro de la red son determinantes.

También, los encuestados manifiestan que la colaboración es un elemento central, pues se encuentra relacionado a la transparencia en decisiones y al deseo de participar activamente en espacios de opinión y decisión.

Para implementar un modelo efectivo de gobernanza es necesario lograr un ambiente de trabajo libre de riesgos, que potencie el aprendizaje, el diálogo y la innovación. En este sentido, se necesitan definir prácticas de trabajo colaborativamente para alcanzar los otros elementos que las organizaciones califican como fundamentales: formas de publicación de la información y participación en pos de una toma de decisiones transparente y recursos, lineamientos para alcanzar representatividad de las organizaciones y grupos especiales o minorías dentro de espacios de decisiones, formas de resolver posibles conflictos y alcanzar igualdad de género, entre otros.

Además, los elementos fundamentales para el buen funcionamiento de una red más seleccionados son aquellos relacionados al financiamiento y la recaudación de recursos: 79 personas seleccionaron la presentación conjunta a convocatorias para obtener becas, grants y otras formas de financiamiento, 72 seleccionaron la recaudación de fondos para proyectos en común y 53 los proyectos productivos.

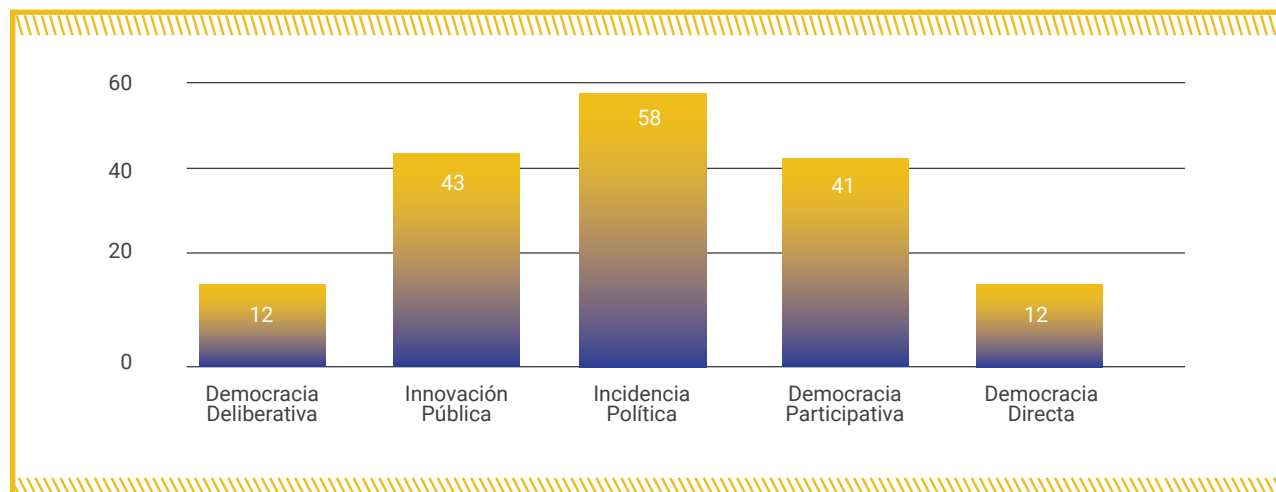
## LÍNEAS DE ACCIÓN FUNDAMENTALES PARA UNA RED



Al preguntar por las líneas de acción, los temas más repetidos son: incidencia política (65), participación o deliberación ciudadana (61), Inclusión, género y paridad (53) y en cuarto puesto la innovación pública (49).

De esta manera, delimitar el alcance aporta a construir aspectos comunes entre las partes y definir un propósito común que los una. Una vez que estos factores hayan sido aclarados y delimitados, se puede construir una estrategia que responda al tema escogido o más votado, siendo en este caso la incidencia política o la participación ciudadana. Asimismo, en el caso de que una organización tenga el rol de liderar la red de trabajo, se recomienda que esta esté altamente familiarizada con la línea de trabajo y el tema escogido.

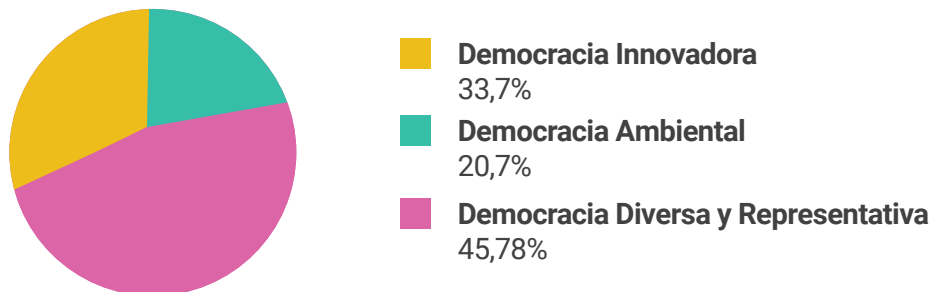
## Temas de los proyectos desarrollados por las organizaciones



La organizaciones manifiestan trabajar temas relacionados con la democracia y la incidencia política. Específicamente, 58 organizaciones tienen proyectos actuales relacionados con la incidencia política, 43 de ellas con innovación pública, 41 con democracia participativa, 12 con democracia directa y 12 con democracia deliberativa. Esto indica un nivel medio o alto de experiencia en relación al tema de interés de esta encuesta, lo que permitiría un intercambio de saberes y la construcción de buenas prácticas y experiencias.

En el caso de que la red de trabajo defina diferentes líneas, se puede considerar la figura de coordinación o líder dentro de cada tema de trabajo teniendo en cuenta la experiencia de cada organización en cada uno de los temas. Sin embargo, estas líneas de trabajo deben encontrarse bajo una misma perspectiva o visión de trabajo.

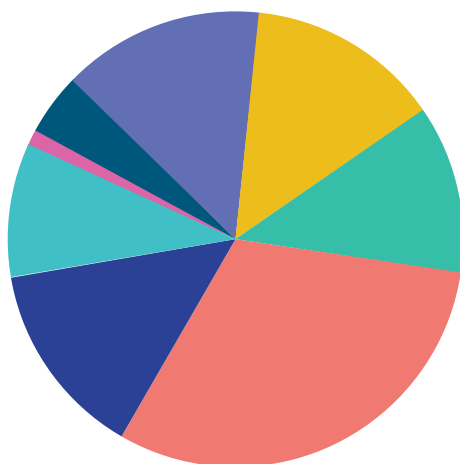
### ¿QUÉ EJE REPRESENTA EL MEJOR PILAR SOBRE EL QUE SE DESARROLLA ESTA INICIATIVA?



Luego de que cada encuestado especificara un poco más sobre la o las iniciativas que trataron en la pregunta anterior, y con la intención de estandarizar las áreas en que trabaja cada organización, se proponen 3 ejes temáticos para clasificar esas iniciativas. El 45.7% indica tener un proyecto bajo el eje de Democracia Diversa y Representativa: resguardo, promoción y fortalecimiento de las formas de participación y representación social y política de la diversidad de género, étnica, racial y demás. El 33.7% tiene una iniciativa bajo el eje de Democracia Innovadora: integración de tecnologías, digitales y cívicas, y distintos mecanismos de participación y co-construcción ciudadana en favor de mayor y mejor monitoreo, vinculación, conexión. Y el 20.7% trabaja en el eje de Democracia Ambiental: defensa de la sostenibilidad y bien vivir con respeto a la naturaleza y saberes ancestrales para permitir mejores y más integradas soluciones a las sociedades y ciudades.



## ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE SU INICIATIVA?



- **Capacitación de agentes públicos**  
11,70%
- **Fortalecer las capacidades cívicas**  
15,96,0%
- **Impulsar la participación ciudadana**  
29,79%
- **Incidir sobre la agenda pública**  
12,77%
- **Incidir en decisiones de organismos públicos**  
13,83%
- **Mejorar servicios públicos**  
1,06%
- **Monitorear el sector público**  
4,26%
- **Solucionar un problema público**  
10,64%

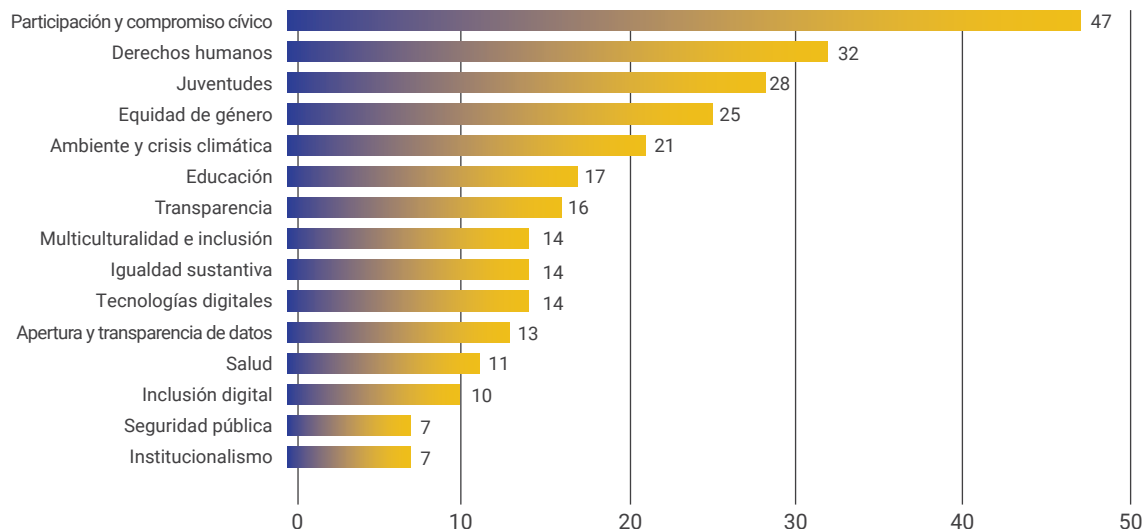


Continuando con las iniciativas que los encuestados comparten, se presentan 7 posibles objetivos relacionados con esas iniciativas. El 29.8% responde que su iniciativa tiene relación con el objetivo de “impulsar la participación ciudadana”, el 16% “fortalecer las capacidades cívicas”, el 13.8% “incidir en decisiones de organismos públicos”, el 12.8% “incidir sobre la agenda pública” y el 11.7% “capacitación de agentes públicos”.

Se encuentran dos áreas de trabajo: la primera donde la mayoría de organizaciones trabaja para y con la ciudadanía directamente para fortalecer procesos y capacidades de las personas; y la segunda, aquellas organizaciones que trabajan por incidir en la agenda y decisiones políticas.



## ÁREA O TEMÁTICA EN LA QUE MEJOR SE DESENVUELVEN ESTAS INICIATIVAS



La mayoría de las organizaciones encuestadas, manifiestan que las iniciativas mencionadas se desenvuelven en más de una área o temática, incluso algunas seleccionaron 4 temáticas. 47 encuestados seleccionaron que la temática de la iniciativa está dentro del tema de participación y compromiso cívico, 31 en derechos humanos, 28 en juventudes y 25 en equidad de género. Estas respuestas pueden dar ideas primarias sobre las áreas temáticas que una red de innovación democrática puede abordar, además de hacer un proceso de selección y priorización de temas junto a las organizaciones que manifiesten su voluntad de ser parte.

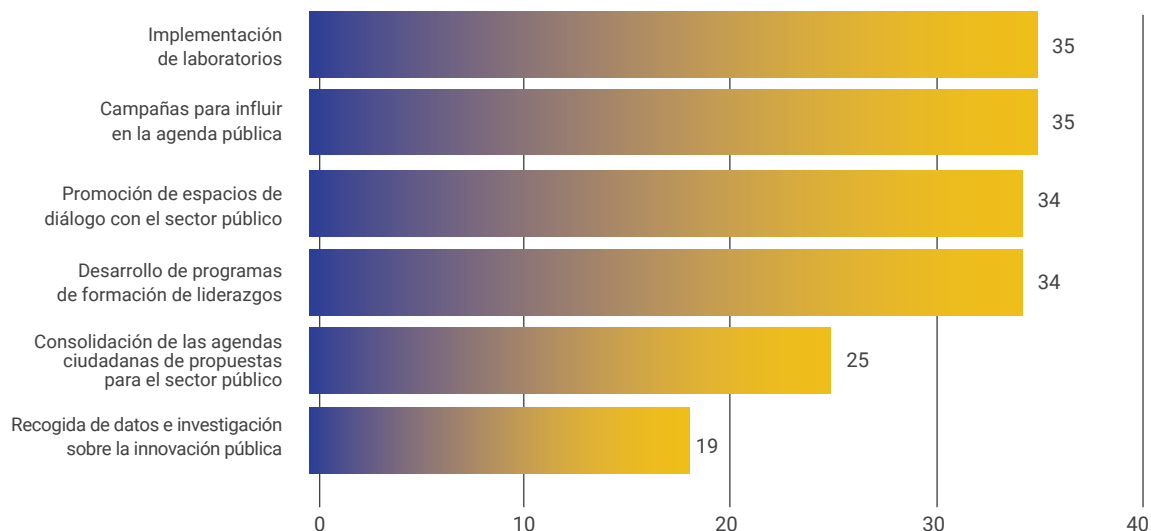
**PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO CÍVICO**

**DERECHOS HUMANOS**

**JUVENTUDES**

**EQUIDAD DE GÉNERO**

## FORMATO EN EL QUE SE CENTRA LA INICIATIVA



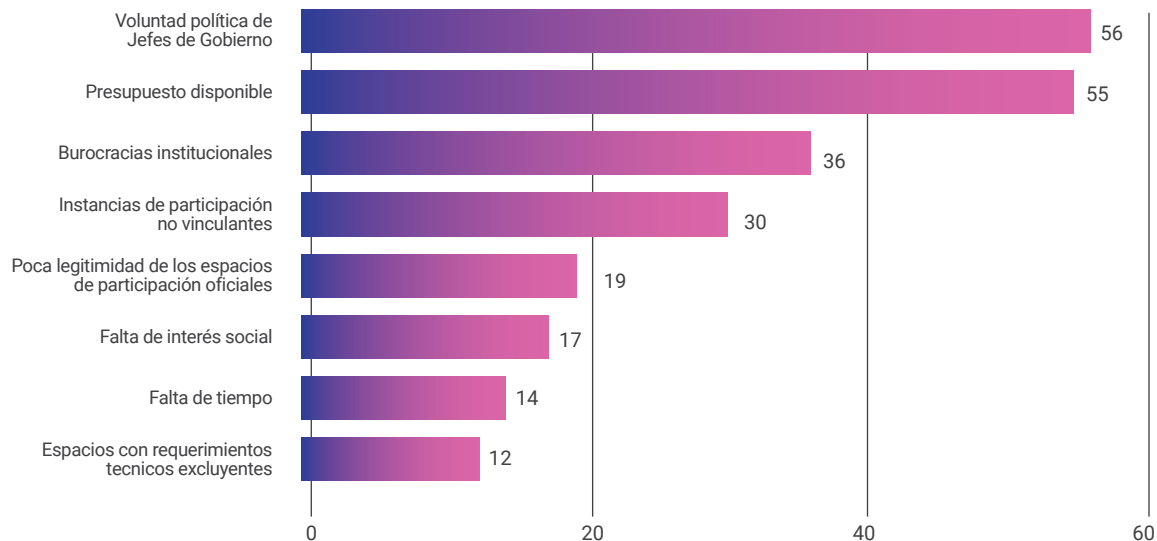
En cuanto al formato de esas iniciativas, la mayoría de las respuestas son: laboratorios, campañas para influir en agenda política, promoción de espacios de diálogo con el sector público y desarrollo de programas de liderazgo, teniendo en cuenta que en este punto también se puede marcar más de una respuesta.

Según lo anterior, las organizaciones tienen experiencia en distintos formatos de proyectos. Dentro de espacios de diálogo o puesta en común se puede llegar a especificar esos puntos en común de cada una de las iniciativas y asimismo los puntos diferenciadores que permiten compartir nuevas ideas e innovaciones para futuros proyectos.



# Retos para incidir en la agenda pública

## MAYORES RETOS A LA HORA DE INCIDIR EN LA AGENDA PÚBLICA



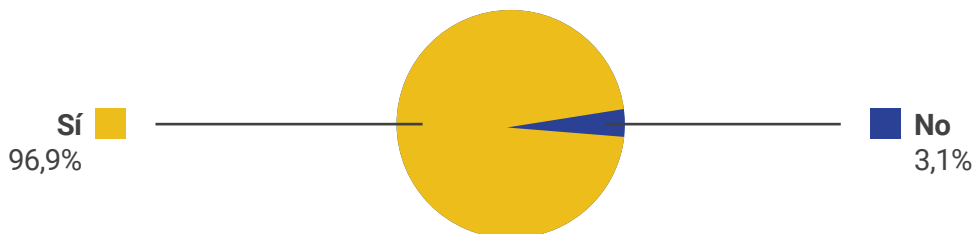
Los mayores retos al incidir en la agenda pública están concentrados en aquellos que dependen de actores del sector público como: la voluntad política de jefes de gobierno (56), presupuesto disponible (55), burocracias institucionales (36) y las instancias de participación no vinculantes (30).

Las opciones referidas que dependen del ciudadano o de la persona individualmente también fueron identificadas como retos pero en menor medida, como lo son los espacios con requerimientos técnicos (12), la falta de tiempo (14) y la falta de interés social (17).

Una vez identificados los mayores retos en común, se puede profundizar reflexivamente en estos retos a nivel nacional y regional para pensar en posibles iniciativas desde la red o consorcio regional.

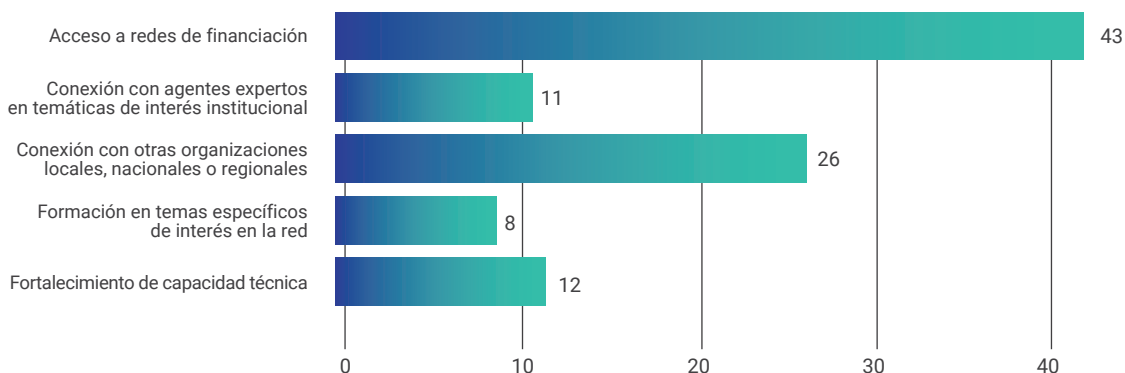
# Participación en una Red Colaborativa Latinoamericana

¿DESEA UNIRSE A LA HUB LATINOAMERICANO PARA PROMOVER LA DELIBERACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL UR GLOBAL?



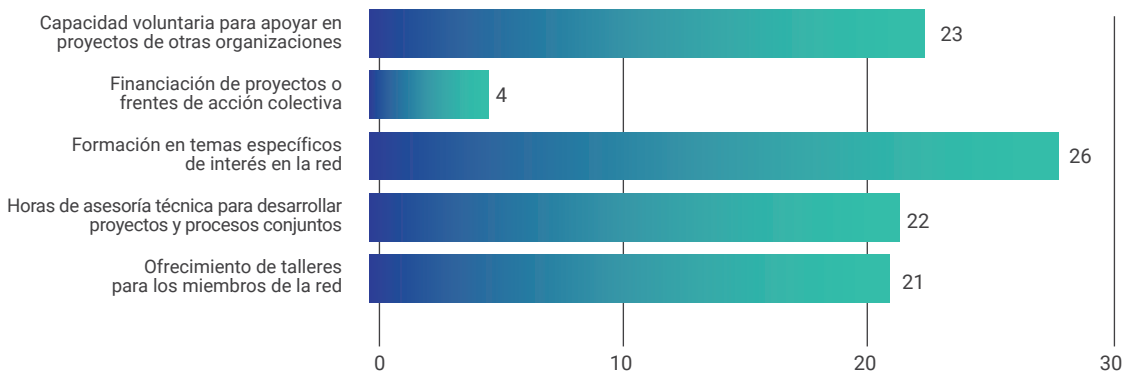
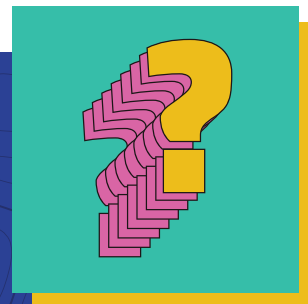
93 organizaciones participantes de la encuesta manifiestan su deseo de unirse a una red latinoamericana para la innovación democrática. De estas 93, se puede identificar aquellas que trabajan temáticas cercanas y que tienen cierto nivel de experiencia en temas relacionados con la innovación democrática y participación ciudadana por país.

## ASPECTO EN LOS QUE REQUIEREN APOYO DESDE LA RED



En esta línea, las organizaciones remarcaron cuales son las áreas o temáticas en las que requieren apoyo y que una potencial red podría ofrecer. Las necesidades de las organizaciones giran en torno a acceso a redes de financiación (42), conexión con otras organizaciones (25) y fortalecimiento de capacidades técnicas para institucionales.

## ¿Qué podrías ofrecer a la red para trabajar colaborativamente con otras organizaciones?



Más allá de construir proyectos y espacios de diálogos, los cuales estrechan lazos comunicativos, una red puede beneficiar a los miembros en aspectos cooperativos, muy relacionados con la pregunta número 8 donde señalan que algunos de los beneficios de trabajar en red son: la articulación y la inteligencia colectiva. La formación en temas específicos, la capacidad voluntaria y las horas de asesoría técnica son algunos espacios en los que las organizaciones estarían dispuestas a colaborar.



**Ciudadanía\_  
Inteligente**

**IXTITUTO**  
POLÍTICA ABIERTA



[www.cilaglobal.org](http://www.cilaglobal.org)