

APRENDIENDO DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

Un resumen del análisis de cuatro estudios de caso sobre Coaliciones Nacionales de Social Watch. De cómo los éxitos y fracasos pueden resultar valiosas lecciones para otras coaliciones nacionales

**Aprendiendo de experiencias exitosas
Un resumen del análisis de cuatro estudios de caso
sobre las Coaliciones Nacionales de Social Watch**

Editor: Amir Hamed

La versión completa de esta investigación está disponible en
<www.socialwatch.org>.

Editora:
Federica Corsi

Investigadores:
Larissa Barbosa da Costa
Valerio Cutolo
Caterina Marchioro
Tommaso Rondinella
Ann-Charlotte Sallmann

Corrección de pruebas de imprenta:
Julienne Vitali

Traducción del inglés:
Soledad Bervejillo



Esta investigación se llevó a cabo con el apoyo financiero de la Comisión Europea – Oficina de Cooperación EuropeAid en el marco del proyecto “Promoting Social Development: building capacities of Social Watch coalitions”.

Los contenidos de este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y bajo ninguna circunstancia reflejan la posición de la Unión Europea.

Febrero de 2009

Resumen ejecutivo

Cuando las organizaciones de la sociedad civil (OSC) forman parte de una red internacional como Social Watch tienen la posibilidad de compartir su misión y experiencias y también de mejorar su impacto al implementar acciones junto con organizaciones de otros países que persiguen los mismos objetivos a nivel nacional y mundial.

En un mundo cada vez más “interconectado”, ser parte de una red parece ser “eso que hay que hacer”. Sin embargo, ¿es solo una cuestión de oportunidad o hay algo más detrás de esta opción? El presente librito resume el resultado de un estudio concebido para generar una mejor comprensión de los motivos principales que llevan a las organizaciones miembros a afiliarse a la red de Social Watch. El estudio analiza cuatro casos exitosos de plataformas nacionales que decidieron ser miembros de Social Watch hace ya unos años y están en condiciones, hoy, de presentar los resultados que consiguieron en sus respectivos países.

El estudio que se resume aquí debe ser entendido como una contribución al proceso crucial que pretende facilitar el intercambio de experiencias, la transferencia de *know-how* y la capacitación entre los miembros de la red, que son esenciales para la promoción de un proceso de aprendizaje basado en el intercambio de las experiencias de cada uno.

Una de las fortalezas de la red de Social Watch es su membresía mundial y su por demás singular composición de ONG, organizaciones de base, sindicatos, organizaciones de mujeres y centros de investigación provenientes tanto de Países Donantes como Beneficiarios. Esta composición permite que Social Watch tenga una doble perspectiva, tanto del Norte como del Sur, y que contribuya efectivamente al análisis de temas locales al destacar su importancia e interconexión a nivel mundial, a menudo de modo multisectorial y multidisciplinario. La pluralidad de los actores que participan en el proceso permite a las OSC aportar su propia experiencia y mejorar su capacidad para llevar adelante un trabajo de activismo y cabildeo más eficaz, tanto a nivel nacional como internacional.

El papel de un grupo de coordinación/facilitación es esencial, ya que esto garantiza la consistencia y la coordinación de la implementación de actividades entre los diferentes miembros de la coalición – aportando cada uno su propia y distintiva organización interna y estructura – como también una relación cercana con el Secretariado Internacional.

Tomando en cuenta la enorme variedad de temas que por lo general la red trata a nivel mundial, es más conveniente para las plataformas nacionales concentrarse en

un puñado de cuestiones consideradas como más relevantes para su agenda nacional y acordar un plan de trabajo anual.

Confianza, flexibilidad, respeto mutuo, un gran compromiso con objetivos comunes: éstos parecen ser los rasgos de la red que aseguran el bienestar y la satisfacción de sus miembros. La plataforma nacional alcanza su éxito cuando, más que duplicar el trabajo de sus miembros, les ofrece un valioso espacio desde el cual dar forma a políticas públicas de un modo más abarcador. En efecto, la capacidad de la red para combinar diferentes competencias en una sola acción conjunta se convierte en el valor agregado.

Se requiere que la coalición nacional desempeñe un papel político clave: el proceso de consulta y las investigaciones que realiza para preparar sus informes son a veces más relevantes que el informe en sí mismo. Los watchers deben ser proactivos en niveles diferentes: si las alianzas con los medios de comunicación y el mundo académico son cruciales, también lo son aquellas con las comunidades locales y la ciudadanía en general.

En los cuatro casos de las coaliciones nacionales analizadas, los elementos arriba mencionados han contribuido a aumentar su legitimidad y credibilidad frente a sus gobiernos (por ejemplo, la confiabilidad y la dimensión internacional de los datos y del análisis proporcionado en los informes han ayudado a las coaliciones nacionales a ser actores sociales relevantes, capaces de atraer constantemente nuevos miembros).

Los casos aquí presentados brindan un panorama exhaustivo de los desafíos y oportunidades que cualquier otra plataforma nacional pudiera enfrentar. Aunque no ha sido un estudio completo, ni se pretendía tampoco una investigación académica, representó una revisión preliminar sobre experiencias relevantes entre las coaliciones nacionales. Lejos de ser una evaluación de las cuatro plataformas nacionales de Social Watch seleccionadas, esta publicación pretende convertirse en una herramienta útil para toda la red en la medida en que ha identificado y sugiere factores exitosos claves y mejores prácticas a ser adoptados por otras coaliciones en distintos contextos nacionales.

Tabla de contenidos

Introducción	6
Estudio de caso: Social Watch Benín	9
Estudio de caso: Social Watch Brasil	12
Estudio de caso: Social Watch Alemania	18
Estudio de caso: Social Watch Filipinas	22
Conclusión	27

Introducción

Social Watch es una red mundial con miembros en más de 60 países alrededor del mundo, comprendiendo aproximadamente 400 organizaciones ciudadanas que luchan para erradicar la pobreza y sus causas, asegurar una distribución equitativa de la riqueza y la realización de los derechos humanos. La red fue creada en 1995, el mismo año en que se realizaron dos conferencias de alto nivel de la ONU sobre Desarrollo Social (Cumbre de Copenhague¹) y sobre Mujeres (Conferencia de Beijing²). Al participar en esas conferencias y sus reuniones preparatorias, las organizaciones de la sociedad civil se dieron cuenta de la importancia de crear mecanismos adecuados para monitorear los gobiernos y asegurar el seguimiento de esas conferencias. La creación de Social Watch proviene de una laguna “obvia”: prácticamente no había mecanismos para comprometer a los gobiernos en la implementación de las políticas sociales de desarrollo.³ En efecto, Social Watch fue propuesto a fin de recordar a los gobiernos y organizaciones internacionales sus compromisos, transformar sus promesas en realidades y monitorear su cumplimiento en forma independiente, país por país y a nivel internacional. Desde la adopción de la Declaración del Milenio de la ONU⁴, Social Watch ha venido monitoreando en

¹ La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de 1995 adoptó tres objetivos principales (alivio de la pobreza, expansión del empleo productivo e integración social) y 11 preocupaciones sociales principales (alivio de la pobreza, población, salud, educación, empleo, vivienda, ambiente, desastres, delincuencia, protección social, familia).

² La conferencia de Beijing de 1995 tuvo en cuenta varias áreas de preocupación relacionadas con la situación de las mujeres en todo el mundo. Entre ellas: la carga persistente y creciente de la pobreza sobre las mujeres, acceso desigual a la educación, atención médica y servicios relacionados, desigualdad entre hombres y mujeres en las estructuras económicas, en el reparto del poder y en la toma de decisiones a todos los niveles, en la participación en todos los sistemas de comunicación, discriminación persistente y violaciones de los derechos de mujeres y niñas.

³ Mirjam van Reisen, “*Los dientes del león. La prehistoria de Social Watch*”, Social Watch – Cuadernos Ocasionales 01, 2001.

⁴ En septiembre de 2000 la Cumbre del Milenio adoptó los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La Cumbre identificó 8 objetivos a alcanzar en 2015:

1) Reducir a la mitad la proporción de personas que viven en la pobreza extrema y el hambre.

forma estricta, y en todo el mundo, el cumplimiento, por parte de los gobiernos, con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) acordados: estos objetivos acotados en el tiempo se concibieron como un primer intento, muy concreto y mensurable, de exigir a los gobiernos la rendición de cuentas ante sus propios ciudadanos y la comunidad internacional, en cuanto al logro de objetivos de desarrollo relevantes. Siendo una red de ONG de vigilancia internacional, desde el comienzo Social Watch asumió la tarea de monitorear el cumplimiento de los ODM y –de una manera más global y abarcadora– mantuvo su tarea de medir los avances en desarrollo social año a año en cada país.

Criterios para seleccionar los estudios de caso

Los cuatro estudios de caso resumidos aquí son: Benín, Brasil, Alemania y Filipinas. Para la selección, se tuvieron en cuenta diferentes criterios:

a. Igual representación de los cuatro continentes en donde Social Watch está presente.

Este criterio permite informar sobre la vida de las coaliciones nacionales de SW en contextos distintos (África, Asia, Europa, América Latina): las actividades llevadas a cabo en el Sur son difícilmente comparables con las del Norte, y esta publicación

-
- 2) Lograr la enseñanza primaria universal.
 - 3) Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.
 - 4) Reducir en dos terceras partes la mortalidad de niños menores de cinco años.
 - 5) Reducir la mortalidad materna y lograr el acceso universal a la salud reproductiva.
 - 6) Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.
 - 7) Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
 - 8) Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

quiso dar una muestra de la vida de las coaliciones de SW en sus diferentes áreas geográficas.

b. Continuidad de la membresía.

Ser parte de la red desde su creación (o, como en caso de Benín, desde 2005) es una condición esencial para evaluar los procesos de constitución de las coaliciones nacionales, su evolución y funcionamiento. Además, las coaliciones nacionales que se han venido afiliando a la red de SW desde hace mucho tiempo tienen su propio trasfondo histórico y una experiencia valiosa que contribuye a la identificación de las mejores prácticas desarrolladas y consolidadas en el transcurso de los años.

c. Membresía activa en la red a nivel local e internacional.

Este último criterio está unido estrictamente a la capacidad de las coaliciones nacionales de mantenerse activas tanto a nivel local como internacional. La red de Social Watch funciona según un Memorando de Entendimiento muy básico y breve que establece expectativas mutuas entre la red y sus grupos nacionales, que respeta la autonomía de cada coalición nacional y reconoce la toma de decisiones horizontal y democrática. Así, la mayoría de las actividades de la red, promovidas por el Secretariado Internacional de SW, se apoyan en la iniciativa autónoma de las coaliciones nacionales de SW, en sus capacidades para estimular debates a nivel local y en la interacción con el Secretariado a nivel internacional⁵.

La revisión fue realizada por investigadores profesionales, cada uno de ellos responsable de investigar uno de los cuatro estudios de caso. Se acordó una metodología común y cada investigador la utilizó como guía a fin de permitir la comparabilidad entre los diferentes estudios de caso.

Dimensiones para el análisis

La investigación de cada estudio de caso se desarrolló según cinco análisis de dimensión que tuvieron en cuenta aspectos claves para la evaluación del desempeño

⁵ Dentro de Social Watch pueden identificarse cuatro estructuras principales: la Asamblea General, el Comité Coordinador, el Secretariado Internacional y las coaliciones nacionales. Junto a estas estructuras, se desarrolla un proceso espontáneo de organización a nivel regional en distintas regiones. El Secretariado Internacional, que implementa las políticas de la red, está ubicado en el Instituto del Tercer Mundo en Montevideo, Uruguay.

de la coalición nacional. Estas dimensiones son: relevancia, eficiencia y sostenibilidad, efectividad, estrategia e impacto, y coherencia y complementariedad. Se puso el énfasis en los procesos y las prácticas más que en logros concretos, ya que los procesos, dentro de la lógica del aprendizaje de la experiencia de cada uno, son mucho más interesantes que una mera evaluación de los resultados: el análisis de un proceso implica entender por qué y cómo ciertas actividades han sido exitosas o dejaron de serlo.

Una última acotación: aunque las conclusiones de este estudio no puedan ser científicamente probadas, son sobre todo el resultado de una interpretación objetiva por parte de los autores, aunque a veces personal, en base a información proporcionada directamente por los miembros de la coalición nacional y recogida de otras fuentes específicas (sitios web, publicaciones, documentos internos, materiales de capacitación, etc.).

También vale la pena mencionar que este estudio fue concebido en el marco de la implementación del proyecto financiado por la Comisión Europea “Monitoreo del Desarrollo Social: capacitación de las Coaliciones de Social Watch”⁶, cuyo objetivo principal es realzar capacidades del Social Watch plataformas nacionales en Italia, Polonia y la República Checa. El interés de esta investigación y de las mejores prácticas acentuadas en este resumen es contribuir a la inspiración de un debate dentro de estas tres coaliciones nacionales a fin de permitirles evaluar su interpretación e incrementar su funcionamiento en todos los niveles.

⁶ El proyecto, cuyos beneficiarios son las coaliciones nacionales de SW de Italia, Polonia y la República Checa, es llevado a cabo por Ucodep (IT) conjuntamente con Karat (POL), EAP (RC), Mani Tese (IT), Lunaria (IT), Fondazione Culturale Responsabilità Etica (IT), Calre.net (IT), Oxfam Novib (PB), y Eurostep (BE).

Estudio de caso: Social Watch Benín

Ann-Charlotte Sallmann

Social Watch Benin se fundó en 2005, en un momento crucial. A pesar de los compromisos del gobierno con los principios de erradicación de la pobreza, este pequeño país de África occidental ha experimentado un período de recesión que no conoce progresos significativos en la reducción de la pobreza desde 2003. Aunque Benín cuenta con el beneficio de una rica sociedad civil, algunas organizaciones sentían que había carencia de escrutinio público sobre el gobierno en cuanto a sus avances en la lucha contra la pobreza, sobre todo en lo atinente al progreso de los ODM.

El establecimiento de una coalición de Social Watch en Benín llenó el vacío al enfocar sus acciones en el **establecimiento de un verdadero proceso de escrutinio ciudadano** que apunta tanto al presupuesto nacional como a la estrategia de reducción de la pobreza en el país.

La iniciativa fue emprendida por la organización Soeurs Unies à l'Oeuvre (SUO), junto con el Centro Afrika Obota (CAO), Women In Law and Development in Africa (WILDAF/Bénin), Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et le Développement (GRAPAD), Réseau d'Intégration des Femmes des ONG et Associations (RIFONGA/Bénin) y Réseau Glégbénu/Chantier Jeunes. Social Watch Benín se creó en marzo de 2005 en el curso de un taller organizado por SUO, con el asesoramiento técnico y financiero de Netherlands Development Organization (SNV) y el PNUD.

Social Watch Benín es una **red muy extensa e inclusiva**. Sin embargo, el ingreso de nuevos miembros, que se había hecho de un modo inclusivo al principio, se cambió a fin de prestar mayor atención a las competencias valiosas para los diferentes grupos temáticos.

Social Watch Benín moviliza a la sociedad civil en torno a los temas principales de la Estrategia de Reducción de la Pobreza de Benín y los ODM, en particular sobre reducción de la pobreza y mejora de los servicios básicos, mediante la publicación de informes y la realización de actividades de información pública. La coalición nacional, además de contribuir al Informe Anual Internacional de Social Watch, produce una serie de **Informes Anuales Alternativos** sobre el progreso de los ODM en el país. Las actividades de la red generalmente resultan muy eficaces, sobre todo en cuanto a su trabajo sobre el presupuesto nacional y el documento estratégico sobre pobreza.

La organización de **talleres de capacitación** es una de las herramientas principales de la coalición, permitiendo hasta a las organizaciones más pequeñas y locales hacer su propio escrutinio de complicados documentos relativos al presupuesto.

El hecho de que la coalición reciba numerosas invitaciones a **consultas privadas** con funcionarios del gobierno y de la administración pública y socios internacionales puede ser visto como una señal de cuán apreciada es su opinión.

Muchas organizaciones miembro locales pueden dar fe de que las autoridades locales ahora son más sensibles a los aportes de la sociedad civil. En algunos casos, los representantes de las autoridades locales han asistido incluso a los talleres de capacitación sobre el presupuesto nacional y el proceso del Documento Estratégico sobre Reducción de la Pobreza (PRSP), organizados por la coalición.

La **estrategia mediática** de la coalición también ha sido una herramienta importante: a pesar de la falta de recursos, la unidad de Comunicación ha logrado firmar contratos con una variedad de actores importantes de los medios, en cinco idiomas y distintos canales de comunicación (se han producido también tres documentales sobre progreso de Benín hacia los ODM).

Durante estos tres años de existencia, Social Watch Benín ha logrado construir una red que incluye muchas de las organizaciones de la sociedad civil locales más importantes. La coalición tiene también buenas relaciones con organizaciones fuera de la red, y colabora con ellas en numerosas prioridades y actividades comunes. La coalición es a su vez miembro de varias otras organizaciones “paraguas”, que agrupan a la totalidad de las organizaciones de la sociedad civil de Benín.

La estrategia de traer la agenda nacional al nivel local y la local al nivel nacional, ha brindado a Social Watch Benín un concepto y una posición únicos. Paradójicamente, su gran éxito ha hecho a la coalición muy atractiva para los donantes externos y, a su vez, muy dependiente de ellos. Ésta es una preocupación importante de la red y sus miembros, ya que las cuotas de suscripción no son suficientes para mantener a flote a la coalición.

En el futuro próximo, la coalición espera extender el concepto del control ciudadano a otras partes de África Occidental francófona y construir más oficinas locales a fin de cubrir todas las regiones de Benín.

Buenas prácticas aprendidas de la Coalición de Social Watch de Benín:
<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizativa clara y detallada.

- Buen trabajo de redes, tanto a nivel gubernamental como local.
- Gran pericia, personas con buenos recursos en numerosas áreas.

Estudio de caso: Social Watch Brasil

Larissa Barbosa da Costa

La red de Social Watch en Brasil fue creada como resultado de las Conferencias de la ONU de Copenhague y Beijing en 1995 por un grupo de organizaciones no gubernamentales vinculadas a nivel internacional, con otras ONG que bregaban en pro de influir en las posiciones del gobierno brasileño e incidir en los resultados de las Conferencias.

Social Watch/Observatório da Cidadania (SW/OC) se ha transformado en un espacio de convergencia relevante de las organizaciones de la sociedad civil que actúan en diferentes aspectos de la lucha social en Brasil. Hacia 2008, la red contaba con 60 miembros, incluyendo ONG, sindicatos, organizaciones de mujeres, instituciones académicas, organizaciones ambientales y juveniles, así como diversos movimientos sociales, entre ellas coaliciones de derechos humanos, integrantes de movimientos negros e indígenas, el Movimiento de los Sin Tierra (MST) y otros. La red hace las veces de **un Foro de debates y think tank** que expresa el estado de reflexión de las OSC en cuanto a la coyuntura política internacional y nacional, y también contribuye a establecer la agenda de desarrollo social, tanto de la sociedad civil del país como política.

Debido a la diversidad de su composición, SW/OC puede interpretar el contexto político, construir un entendimiento colectivo de las cuestiones sociales y explorar alternativas. La elaboración del informe de SW/OC no es solo una actividad técnica, sino más bien un proceso político que cataliza diálogos de política y moviliza a la gente para la acción política. El Informe, además de ser un sistema para monitorear y controlar las políticas públicas y el cumplimiento de los compromisos por parte del gobierno, expresa los conceptos de las OSC y los movimientos en cuanto a las cuestiones sociales y de desarrollo. La red de SW/OC construye un espacio de reunión para que las OSC dialoguen, construyan y maduren sus propias visiones con fines de activismo y de promoción del cambio social. Estos espacios son **esenciales para el fortalecimiento de la sociedad civil y para profundizar la democracia** en Brasil. Dedicar tiempo y energía a promover el diálogo es una buena estrategia para mejorar la red y los lazos de confianza entre los miembros.

SW/OC se autodefine como una red y no es una persona jurídica registrada. Esta opción fue la elegida en parte para evitar la burocratización y en parte porque es la que mejor se adapta al deseo de flexibilidad, horizontalidad e igualdad de los miembros.

La red nunca ha redactado un documento interno (es decir, estatuto, términos de referencia) que establezca la estructura y reglas internas. Los procesos de toma de decisiones son colectivos y, por lo general, se alcanzan a través del diálogo y el consenso.

Un rasgo especial de SW/OC es el **grupo de coordinación/facilitación**, que es una especie de Comité. En cuanto a las herramientas de planificación y administración, el Grupo de Referencia (GR) es el que propone el plan de trabajo anual, que comprende varios seminarios nacionales y talleres, la elaboración y el lanzamiento del Informe de SW así como algunas otras actividades relacionadas. Actualmente, el GR está integrado por siete organizaciones (IBASE, INESC, FASE, CRIOLA, CFEMEA, CESEC y Red DAWN), que actúan en diferentes áreas de la lucha social y por IBASE, que desempeña el papel de la Secretaría. Todas las organizaciones y los miembros trabajan en forma voluntaria.

El hecho de que el GR esté formado por organizaciones con experiencia es ciertamente un punto a favor. Su **credibilidad, liderazgo, experiencia y capacidad de movilización** son un factor clave para el éxito de SW/OC. A este respecto, contar con organizaciones apropiadas para dirigir la red nacional parece ser un aspecto importante.

Por otro lado, sin embargo, este tipo de estructura presenta lazos de responsabilidad débiles. En el caso de SW/OC, si bien el GR asume responsabilidad por toda la red, la responsabilidad refiere de manera vertical entre el Secretariado y el donante, y muy poco hacia los miembros del GR.

Otro punto es que el GR, incluyendo la Secretaría, está muy involucrado en la planificación de las actividades de la red mientras que el resto de los miembros tiene una participación menor.

Actualmente, IBASE tiene una posición muy dominante dentro de la red, lo que afecta su autonomía; pero es también la única organización que carga con todas las responsabilidades. Evolucionar hacia un modelo más autónomo probablemente exigiría que el GR y los miembros asuman nuevas posiciones y responsabilidades.

La financiación parece ser una de las principales amenazas a largo plazo para la sostenibilidad de la red de SW/OC. La red está tratando de sostenerse con recursos limitados; mientras que la situación se vuelve crítica, aún no se han encontrado soluciones alternativas.

A fin de **influir en el Gobierno** para que las políticas sociales públicas garanticen los derechos, la igualdad social y la justicia, SW/OC ha adoptado diferentes

estrategias. La primera apunta a construir un espacio plural de convergencia y debates, reuniendo a distintos grupos de organizaciones. En segundo lugar, SW/OC organiza seminarios nacionales y talleres orientados a la discusión de la coyuntura nacional y las políticas sociales, incluyendo los compromisos asumidos en Copenhague y Beijing.

Como una tercera estrategia, SW/OC elabora un Informe Nacional, la principal herramienta de activismo elaborada por la red (y un producto visible y concreto).

La cuarta estrategia refiere a su compromiso con el desarrollo y/o la participación en campañas públicas orientadas a fomentar la transformación de políticas culturales, políticas y públicas.

Los “Diálogos contra el Racismo”, planteados en 2001 por organizaciones de mujeres negras que participan en la red de SW/OC como un problema esencial que la sociedad debe abordar para alcanzar la justicia, igualdad y derechos sociales en Brasil, involucró a los miembros de SW/OC en un proceso de aprendizaje profundo y transformador, que pone de manifiesto la capacidad y el potencial de la red para abordar cuestiones sociales muy complejas, así como su participación en procesos vitales de cambios culturales.

Otro rasgo que contribuye al éxito de SW/OC está relacionado con su esfuerzo de **traducir los temas internacionales** en el contexto nacional, que ha demostrado ser esencial para la relevancia de SW/OC a nivel nacional.

En cuanto a la red mundial de SW, SW/OC contribuye a su consolidación trabajando en estrecha colaboración con el Secretariado internacional, participando en reuniones, Asambleas y en el Comité Coordinador. Además, SW/OC produce buenos análisis internacionales, artículos temáticos e informes nacionales con regularidad. Al mismo tiempo, SW/OC publica el **informe de SW en portugués** desde 1997.

La elaboración del Informe SW es **un proceso animado y rico**; sin embargo, luego de su lanzamiento y distribución, es difícil llegar a conocer exactamente de qué forma se utiliza el Informe para apoyar las actividades de incidencia y activismo.

El hecho de que SW/OC funcione principalmente a nivel nacional, alejado de las bases de la organización, ha sido señalado como una debilidad. El propio Informe Nacional está dirigido a una audiencia limitada y no se producen materiales populares. Así, si bien el Informe es un producto de muy buena calidad, consultado por muchas organizaciones de la sociedad civil, líderes y políticos, en rigor podría ser usado de manera más intensiva.

Aunque Brasil es un país de ingreso medio y relativamente desarrollado, presenta uno de los más altos niveles de desigualdad en el mundo. Los indicadores basados en promedios estadísticos, como los usados por el Informe Internacional de SW, siempre tienden a mostrar a Brasil en una situación mejor a la que real. Dado que los indicadores de SW/OC no son muy 'sensibles' a la desigualdad, no resultan demasiado provechosos en Brasil. Por el contrario, pueden incluso ofrecer un argumento en contra, comprometiendo la labor de activismo. Este es un desafío metodológico que todavía no encuentra solución.

SW/OC tiene un canal abierto al **diálogo** con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual es responsable de las posiciones del gobierno brasileño en foros internacionales como la ONU. Además, los miembros de SW/OC participan en audiencias públicas y discusiones sobre políticas a nivel local, estatal y nacional.

Otra estrategia para mantener abierto el diálogo es invitar a funcionarios del gobierno a participar en los talleres y Seminarios Nacionales promovidos por SW.

SW/OC no realiza directamente actividades de cabildeo y activismo. Más bien, apoya iniciativas de los miembros y cuenta con ellos en el **activismo en favor del cambio de políticas**. Entre las actividades principales de dos miembros del GR, INESC y CFEMEA, se encuentran el cabildeo y activismo directos en el Congreso brasileño.

En 2007, el tema central elegido para el Informe SW fue "Cómo hacer realidad el derecho universal a la seguridad social". Al respecto, cuando la administración de Luis Inácio Lula da Silva creó el Foro Nacional de Seguridad Social para discutir propuestas para cambiar el sistema, se creó un Foro de Seguridad Social Paralelo e Itinerante (por algunos sectores informales y organizaciones de mujeres no representados en el Foro Nacional), que apuntaba a hacer oír las voces de las mujeres y al activismo en pro de la universalización del sistema en favor de los excluidos de la cobertura de seguridad social. Las organizaciones de mujeres y SW/OC organizaron entonces una serie de seminarios y talleres sobre políticas de seguridad social que movilizaron a 400 mujeres con el objetivo de contribuir al debate, mejorar la capacitación de las mujeres y desarrollar propuestas alternativas.

Debido a que la Red de SW/OC ya está consolidada como una iniciativa creíble y legítima, y en la medida en que el Informe se ha convertido en una fuente de información confiable y una herramienta de activismo válida, se corre el riesgo de que los miembros se resistan a cualquier cambio. Algunos watchers manifestaron sus preocupaciones al respecto y creen que es tiempo de que SW/OC explore nuevas posibilidades, tales como innovar el formato y el lenguaje del informe, a fin de alcanzar otros públicos y audiencias, y establecer conexiones a nivel local y de bases para construir alianzas y asociaciones estratégicas.

Abarcar nuevos temas complejos como seguridad pública, violencia, medioambiente y desarrollo podría **ampliar los horizontes** de SW/OC, ‘refrescando’ de alguna manera a la red. Aumentar el perfil público de SW asumiendo una postura pública en cuestiones delicadas como las políticas afirmativas podría comportar una oportunidad para que SW/OC se haga más visible y contribuya a la renovación en la red mundial de SW.

Buenas prácticas aprendidas de la Coalición de Social Watch de Brasil:

- SW/OC se ha constituido en un espacio de debates plurales y sus miembros dedican tiempo y energía a promover e involucrarse en enriquecedores diálogos a largo plazo.
- La diversidad de los miembros ayuda a mejorar el poder de movilización de SW/OC y su capacidad de construir puentes entre los diferentes segmentos de la lucha social en Brasil.
- El proceso de elaboración del Informe no es solo una actividad técnica; es más bien un proceso político que involucra a los miembros de la red en acalorados debates, al tiempo que mantiene un espacio abierto al diálogo con representantes gubernamentales invitados.
- El desarrollo de una agenda nacional relevante contribuye a mantener a la red activa y entusiasta.
- SW/OC organiza con frecuencia seminarios y talleres nacionales para contribuir a la capacitación de sus miembros y al establecimiento de una nueva agenda política.
- SW/OC promueve campañas públicas, como los Diálogos contra el Racismo, a fin de crear un entorno más favorable a los cambios culturales y sociales.
- La red ha desarrollado una sorprendente habilidad para manejar conflictos.
- SW/OC contribuye regularmente con el Informe Internacional SW y prepara un Informe Nacional, muy importante para los actores sociales brasileños.
- Las relaciones de SW/OC con la academia son muy útiles y positivas. Los académicos miembros de SW/OC han contribuido con la investigación y la capacidad de reflexión crítica de la red. Además, varios miembros de SW/OC también producen materiales de investigación de buena calidad.

- SW/OC mantiene muy buenas relaciones con los medios de comunicación.
- SW/OC no desarrolla de forma directa actividades de activismo y cabildeo sino que apoya las actividades de los miembros y cuenta con ellas; de esta forma, no duplica ni compite con los esfuerzos de los miembros.
- SW/OC forma parte de varias redes en Brasil y esta estrategia mejora su capacidad de movilización.
- SW/OC trabaja en estrecha colaboración con el Secretariado Internacional y contribuye a la red mundial por medio de su activa participación en reuniones, en Asambleas Generales y en el Comité Coordinador.

Estudio de caso: Social Watch Alemania

Valerio Cutolo y Tommaso Rondinella

Inicialmente, Social Watch Alemania fue fundada bajo el nombre “Foro de ONG alemanas para la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social”, en enero de 1994. Después de la Cumbre de Copenhague de 1995, el Foro decidió continuar sus actividades y monitorear la implementación de los compromisos de Copenhague por el gobierno alemán. El Foro cambió su nombre a “Social Watch Alemania” en 2002, a fin de demostrar su relación cercana con la red de Social Watch internacional.

La red ha demostrado capacidad para mantener unido, por más de 10 años, a un **amplio grupo de organizaciones** que abarca desde sindicatos a organizaciones de asistencia social y ONG de desarrollo. Una coalición tan amplia y heterogénea ha sido capaz de contribuir anualmente al informe internacional de Social Watch y de publicar un **informe nacional en alemán** desde 2001, sin interrupciones. El verdadero objetivo que la red se propuso cumplir ha siempre sido la publicación del informe, y ese mínimo se logró. La presencia constante y la actividad de la coalición alemana en sí misma han fortalecido a la red de Social Watch a nivel internacional.

Las principales debilidades identificadas son su incapacidad de hacer algo además de la publicación del informe nacional y no haber logrado llegar al “poder político” (parlamentarios, ministerios, etc.) de manera sistemática para desarrollar eficazmente actividades de cabildeo y activismo. Además, la coalición hasta el presente no ha adoptado modalidades o estrategias específicas para involucrar a nuevos miembros.

Probablemente debido a su gran tamaño, la coalición desarrolla muy pocas actividades paralelas al informe y su lanzamiento. Cuando se han realizado talleres para discutir más a fondo los temas del informe, fueron promovidas por algunos miembros de la coalición, en particular el Global Policy Forum y Terre des hommes.

La coalición alemana tiene una **estructura mínimamente formalizada**. Carece de estatuto legal, a fin de mantenerla tan abierta como sea posible a otros grupos y organizaciones interesadas en participar. Ni siquiera cuenta con un documento interno formal; apenas un memorando muy general que describe los orígenes de la coalición alemana de SW y sus actividades principales. Para ingresar como miembro basta enviar una carta o un correo electrónico declarando el interés de la organización en las actividades (que están totalmente enfocadas en el Informe) y la promoción de Social Watch.

Los miembros se reúnen dos veces al año; los encuentros son abiertos a todos los grupos participantes. Durante la reunión, los participantes eligen a los miembros del Comité Coordinador (el comité que discute el trabajo diario de Social Watch Alemania) así como al portavoz de la red.

Las decisiones metodológicas deben ser tomadas por todos los miembros en la reunión de coordinación nacional. Otras decisiones, en particular relacionadas con el Informe de Social Watch, las toma el Comité Coordinador, por consenso.

Una vez que el Comité Coordinador recibe las pautas para el informe del Secretariado, comienza un proceso de discusión, principalmente sobre los temas sustanciales del informe nacional y la contribución alemana al informe internacional.

El presupuesto anual está relacionado en gran parte con la edición, impresión y lanzamiento del informe, con un monto de alrededor de Eur 25,000, financiados por las contribuciones voluntarias de los miembros individuales. Así, los que publican el informe no son todos los miembros de SW Alemania, sino solo los que contribuyen (económicamente o en especie), por lo general unas 10 organizaciones.

Aparte de la contribución al Informe Internacional de Social Watch, **SW Alemania produce un informe nacional** que contiene una sección internacional, una sección sobre políticas de desarrollo y otra sobre la situación social en Alemania.

La definición del tema general de SW Alemania también tiene limitaciones importantes porque se trata de evitar la superposición con los temas ya cubiertos por las organizaciones miembros. La presencia de sindicatos y organizaciones de asistencia social limita el **enfoque de activismo** de SW Alemania, porque excluye temas como pobreza, trabajo, reforma de las pensiones o sistema de salud, mientras las ONG enfocadas en desarrollo prefieren conservar para sí los temas de la ayuda al desarrollo y el presupuesto de la ayuda alemana.

Esto no significa que la coalición de Social Watch Alemania carezca de autorización para hablar de esos asuntos o incluirlos en los informes anuales; significa que no pueden ser el tema de referencia de la coalición.

Finalmente, para **mejorar las capacidades internas**, las ONG miembro han organizado un taller sobre indicadores de pobreza que recibió varios ponentes internacionales, incluyendo a Roberto Bissio y Karina Batthyány, del Secretariado de SW en Montevideo, y al profesor Pogge, de la Universidad de Columbia. El taller, al que asistieron unas 30 personas, fue organizado por el Global Policy Forum y Terre des hommes, ambos miembros activos de SW Alemania.

En cuanto al cálculo a nivel de país del ICB (Índice de Capacidades Básicas) y del IEG (Índice de Equidad de Género), la coalición solo mantiene los indicadores internacionales sin calcularlos para niveles territoriales inferiores, por ejemplo los estados alemanes. La coalición no usa ICB de forma activa en su trabajo y distribuye el IEG en reuniones y conferencias.

El problema con el GEI en Alemania es la falta de estadísticas con cifras desagregadas por sexo entre estudiantes de enseñanza primaria, por lo que esa dimensión del GEI simplemente no se puede calcular (éste ha sido un problema para la UNESCO también, pero ahora la UNESCO lo ha solucionado). En cuanto al BCI, la coalición discutió la posibilidad de elaborar un índice alternativo más útil; además existe la propuesta de que SW elabore una especie de índice de solidaridad, como el Índice de Compromiso con el Desarrollo, pero esto debe hacerse a nivel internacional y no solo en Alemania. Un índice más adecuado para todos los países que alcanzan las posiciones superiores en el BCI podría ser útil para muchas coaliciones, no solo la alemana.

El **alcance y el impacto público** de la coalición siguen siendo débiles, ya que SW aparece en los medios solo una vez al año, a la hora del lanzamiento.

A fin de representar una herramienta que es usada ampliamente, el informe debería encontrar su propio nicho temático, y Social Watch Alemania debe definir su propia identidad específica más claramente. Esto presenta dificultades por dos motivos: el primero es que el tema central del informe internacional cambia todos los años; el segundo es el enfoque dual en cuestiones de seguridad social nacional y en políticas de cooperación al desarrollo. La falta de un enfoque claro y de un público objetivo, definido con exactitud, es una debilidad importante frente a los posibles interlocutores, comenzando por los miembros del Parlamento y del Gobierno. No obstante estos son apenas uno de los públicos objetivos, pero no el exclusivo; el informe de SW se distribuye principalmente a ONG, periodistas, estudiantes y académicos.

Como la red alemana se creó en 1994, es decir, antes de que se fundara Social Watch, la intención original de hacerse miembro de la red alemana no estaba relacionada con la red internacional. Más tarde, algunos miembros se afiliaron a la coalición alemana debido a su dimensión internacional; para ellos era más atractivo ser parte de una red internacional e influir en decisiones a nivel internacional.

En cuanto a la relación con otras coaliciones nacionales de Social Watch, en 2004 SW Alemania organizó la **primera reunión de Social Watch Europa en Berlín**. Sin embargo, debido a falta de capacidad y financiamiento, no hubo nuevas reuniones en los años subsiguientes.

Hay mucho solapamiento temático e institucional de la coalición SW y sus miembros con otras redes y plataformas en Alemania. Pero no hay ninguna relación formal entre Social Watch y estas otras redes. Hasta ahora la relación con otras redes – como VENRO, la red alemana de ONG de desarrollo – es exclusivamente a través de miembros individuales de Social Watch.

Buenas prácticas aprendidas de la Coalición de Social Watch de Alemania:

- Aptitud para mantener una red grande siempre abierta al ingreso de nuevos miembros, incluso si así se limitan los temas abordados.
- Asegurar la producción continua de un informe nacional.
- Estructura ligera pero efectiva. La presencia de un Comité Coordinador garantiza un debate constante y acuerdos en las tareas diarias, sin necesidad de consultar previamente a todas las organizaciones miembros.
- Desarrollo de herramientas a ser utilizadas junto con el informe (aunque ocasionalmente) para llegar con más eficacia a los medios de comunicación.
- Llevar a cabo una encuesta de evaluación de impacto para comprender mejor el público objetivo al que el informe llega realmente.

Estudio de caso: Social Watch Filipinas

Caterina Marchioro

Social Watch Filipinas (SWF) puede ser ciertamente considerada como una exitosa experiencia de Social Watch nacional. Fue fundada en 1997, como parte de Social Watch Internacional (SWI), para monitorear el progreso de los compromisos gubernamentales con los objetivos de desarrollo social emanados de la Cumbre de Copenhague en 1995, y realizar tareas de activismo. Dirigido por personalidades fuertes, muy profesionales y dedicadas, SWF ha logrado llevar adelante su mandato de manera eficiente, convirtiéndose en líder reconocida en el monitoreo y activismo de los ODM a nivel local, nacional, regional e internacional.

El vigor de SWF deriva de ser **una gran red de activistas** en la cual están representados los diferentes temas relacionados con la pobreza y el desarrollo social. La profunda relación, aunque todavía bastante informal, entre los miembros de la coalición presenta una excelente oportunidad para el desarrollo constante de capacidades, no solo mediante la capacitación, sino también a través de la comparación de experiencias y prácticas diferentes entre los grupos.

Con su grupo de organizadores pequeño y cohesivo, que representa el organismo ejecutivo de la coalición, SWF toma decisiones de un modo eficiente y crea **estrategias eficaces**. Compatiblemente con sus recursos humanos y financieros limitados, SWF realiza un gran esfuerzo en la organización de consultas y reuniones entre sus miembros a nivel nacional y local, involucrándolos en la definición del marco, del proceso y las estrategias para sus actividades comunes.

En líneas generales, la **estructura de SWF** sigue la estructura de SW Internacional, aunque en una escala más pequeña. Hay un Secretariado con un coordinador y dos personas como personal contratado. Hay coordinadores locales para las tres islas principales de las Filipinas: Luzón, Visayas y Mindanao.

Debido a la **creciente cantidad de actividades realizadas por SWF** y el número creciente de miembros que se integran a la red, se necesitarían más recursos y personal para la Secretaría a fin de que pueda prestar mayor atención y apoyo a los grupos locales.

Actualmente, SWF está explorando la posibilidad de institucionalizar la red filipina de Social Watch como una entidad: los organizadores han reconocido que el valor de un estatuto legal se aplica en particular para solicitar directamente nuevas financiaciones. En el proceso de formalización, SWF puede considerar la

integración de otros miembros de la coalición en la toma de decisiones. El Secretariado de SWF se ocupa de coordinar la actividad de la red, siguiendo las directivas de los organizadores.

Hay al menos una consulta nacional por año y las consultas regionales (Islas de Luzón, Visayas y Mindanao) se realizan una vez cada dos años.

La relación entre los miembros de la coalición ha sido armoniosa hasta ahora: no se ha experimentado ningún conflicto. SWF consulta a sus miembros sobre el marco, el proceso y las estrategias para sus actividades comunes de activismo: ésta es la razón principal por la que existen buenas relaciones.

SWF recibe financiación de organizaciones internacionales: Oxfam Novib financió su actividad hasta junio de 2008; en junio de 2007 SWF logró una financiación del PNUD; también Christian Aid y la Friedrich Ebert Stiftung ofrecieron una asociación con SWF. Para 2008, SWF ha hecho contactos con otras organizaciones internacionales por posibles apoyos. SWF no recibe fondos directamente de los miembros de la red aunque estos apoyen sus iniciativas económicamente.

El fuerte compromiso de SWF con la investigación ha generado una serie de datos y análisis fehacientes en cuanto a desarrollo, gobernanza, políticas fiscales, pobreza, etc. Las publicaciones de SWF son muy adecuadas para tareas de activismo: la utilización de datos basados en pruebas empíricas y de un lenguaje accesible y comprensible para todos proporciona un rostro humano a los ODM.

Desde 1996, SWF contribuye anualmente con un Informe Nacional al Informe Mundial de Social Watch. Una vez que Social Watch Internacional proporciona el tema y las pautas del informe anual, los organizadores de SWF se reúnen y adjudican a un escritor la tarea de preparar un esbozo para el informe filipino, que será luego presentado a los organizadores para recibir comentarios iniciales. Después de esta revisión, un segundo esbozo se distribuye entre los miembros. También puede prepararse un tercero, recogiendo los comentarios, y se envía a SW Internacional para la edición.

Además, **SWF produce su propio Informe Nacional**: en 2001 (sobre el estado del desarrollo social), en 2003 (sobre el monitoreo del desarrollo social), en 2005 (sobre la situación de los ODM) y en 2007 (sobre las evaluaciones a mediano plazo de los ODM). SWF usa los Informes Nacionales y el Internacional para su trabajo de cabildeo con las autoridades municipales y nacionales y con otras agencias internacionales, así como para campañas de información.

En Filipinas, **los legisladores y su personal, los académicos, los investigadores, ONG y los estudiantes** son los más interesados en el análisis que se presenta en los informes de SWF.

SWF utiliza ampliamente el ICB (el Índice de Capacidades Básicas que en Filipinas aún se conoce como ICV – Índice de Calidad de Vida)⁷. El ICB/ICV sirve como una medida alternativa del nivel de pobreza y resume los logros generales en desarrollo humano. Este índice puede ser un término de comparación para la situación de pobreza, que el gobierno filipino afirma ha mejorado en base a la medida de pobreza oficial. En realidad, el ICB/ICV señala consistentemente que no hay mejoras en el nivel de pobreza. La medida es también muy eficaz para comparar la situación entre las diferentes regiones y provincias del país; en efecto, destaca la disparidad y los problemas relacionados con la exclusión.

El Índice de Equidad de Género (IEG) se utiliza para el monitoreo de los logros en equidad de género, de acuerdo con el ODM 3 (Promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres). El IEG es útil sobre todo por la falta de una medida eficaz para el ODM 3 en el país.

La **capacitación** de los miembros de las coaliciones en monitoreo, investigación, recopilación de datos, análisis, cabildeo y activismo se considera un factor clave. Se hacen grandes esfuerzos para organizar al menos una vez al año talleres, seminarios y adiestramientos dirigidos a ONG, académicos, organismos del gobierno nacional, funcionarios de la administración local y medios de comunicación.

SWF mantiene una buena relación con los **medios de comunicación** que han sido atraídos por la relevancia de los temas planteados por la red y las valientes declaraciones de personalidades altamente confiables, respaldadas por análisis reveladores que se basan en investigaciones exhaustivas.

SWF ha probado ser muy eficaz en sus **actividades de cabildeo y activismo** a nivel nacional, como lo demuestra la **Iniciativa para un Presupuesto Alternativo (IPA)** - reconocida en todo el mundo como una de las mejores prácticas de activismo presupuestario -. La alianza entre las ONG y el gobierno local y la participación de académicos pueden considerarse elementos claves para su éxito: por medio del análisis del presupuesto propuesto por el Ejecutivo y la formulación de un presupuesto alternativo para los gastos relacionados con los ODM, SWF y otras

⁷ A este respecto, vale la pena mencionar que Action for Economic Reforms, uno de los organizadores de SWF, desarrolló el Índice de Calidad de Vida (ICV), que es la base del ICB que SWI adoptó en 2004.

organizaciones de la sociedad civil, en asociación con varios legisladores, lograron aumentos en el presupuesto nacional para educación, salud, agricultura y medioambiente.

A través del IPA, los grupos de la sociedad civil y sus legisladores asociados consiguieron aumentos de PHP 5.300 millones en el presupuesto nacional 2007 para educación básica y terciaria, y de PHP 6.300 millones en el presupuesto nacional 2008 para educación básica y terciaria, salud, agricultura y medioambiente.

Vale la pena destacar las **lecciones aprendidas por SWF** con el IPA:

- La necesidad de involucrarse y asociarse con actores clave en el proceso del presupuesto (es decir, legisladores y el poder ejecutivo);
- La necesidad de que las ONG y las OSC con distintos objetivos de activismo trabajen en conjunto;
- La necesidad de familiarizarse con el proceso de presupuesto del país;
- La necesidad de utilizar el presupuesto alternativo como una herramienta de incidencia eficaz;
- La necesidad de fortalecer la capacidad de las OSC para la investigación y la recopilación de datos y de mejorar el “paquete” de activismo.

El IPA representa un gran avance en la historia filipina, ya que los medios de comunicación han considerado su campaña como una ocasión excepcional para exponer al público información confiable sobre cómo se elabora el presupuesto nacional y cuáles son las consecuencias para la población.

A nivel local, con el **programa de monitoreo y localización de los ODM**, SWF logró promover frente a las autoridades locales una planificación y presupuestación en base a evidencias que utiliza los ODM como marco.

A nivel regional, SWF, en tanto ex Secretaría de Social Watch Asia, promueve el activismo antipobreza y el desarrollo social, incluyendo los ODM, mediante la organización de reuniones y encuentros que representan oportunidades para evaluar el estado del desarrollo social regional y que permiten compartir experiencias y conocimientos entre diferentes países.

SWF participa activamente en la Asamblea General de SWI y es miembro del Comité Coordinador. La coalición nacional promueve y utiliza ampliamente los informes de SWI, el ICB y el IEG para sus actividades de cabildeo, activismo y capacitación.

SWF también tiene una participación muy activa en los escenarios internacionales. Recibe frecuentes invitaciones para participar en foros ejecutivos globales sobre desarrollo social, en donde presenta las recomendaciones derivadas de sus iniciativas y consultas locales, nacionales y regionales.

Buenas prácticas aprendidas de la Coalición de Social Watch de Filipinas:

- Trabajar como una red de ONG, OSC e individuos con activismo en temas diferentes (educación, salud, medioambiente, agricultura, derechos humanos, género, etc.).
- Consultas/reuniones frecuentes entre los miembros de la red. Estos encuentros ofrecen la posibilidad de compartir experiencias, recoger los aportes en términos de estrategias, reforzar las buenas relaciones y alentar la cooperación.
- Involucrar a personalidades de los ámbitos académico y político. Esto ayuda a dar a la red alto impacto y visibilidad.
- Comunicaciones regulares con el Secretariado Internacional y el Comité Coordinador.
- Activa aproximación y negociación con nuevos socios a fin de encontrar posibles apoyos financieros para las actividades de la red.
- Fuerte compromiso con la investigación sobre pobreza y otros temas de desarrollo social que generan datos y análisis de gran credibilidad.
- Utilización de un lenguaje accesible y comprensible en las publicaciones.
- Contribución regular al Informe Mundial de SW con un Informe Nacional y producción de un Informe Nacional apropiado y otras publicaciones.
- Amplia utilización de los Informes, del ICB y del IEG en las campañas de información, talleres, seminarios, etc.
- Organización de frecuentes seminarios específicos, adiestramientos y talleres para mejorar la capacidad de monitoreo, análisis e investigación de los miembros de la coalición nacional para sus actividades de cabildeo y activismo.
- Participación y asociación con actores clave del escenario político.

- Buena relación con los medios de comunicación.
- Integración entre las actividades locales, nacionales, regionales e internacionales. La unión de lo local con lo global redundará en una mayor eficacia del cabildeo y el activismo ejercidos en los diferentes niveles.

Conclusiones

La vida de la coalición depende por sobre todo del contexto específico del país en el cual funciona y en el fuerte compromiso de los miembros nacionales para transformarla en un actor animado a nivel local. Sin embargo, vale la pena tratar de identificar factores clave que convirtieron en casos exitosos a las experiencias analizadas en este documento. Esto podría tornarse un ejercicio útil para estimular a otras coaliciones nacionales de SW a emular las mejores prácticas, adaptándolas a sus propios contextos nacionales, y a reflexionar sobre sus propias experiencias, propiciando un proceso de aprendizaje organizativo crucial para cualquier red que apunte a mejorar su desempeño.

Como ya fue mencionado, las siguientes conclusiones no representan ninguna evaluación científica del desempeño de las cuatro coaliciones nacionales analizadas, sino que más bien brindan sugerencias básicas para facilitar la “transferencia de conocimientos” y “capacitación” entre los grupos nacionales de la red de SW.

En cuanto al análisis de la *dimensión “relevancia”*, en los cuatro estudios de caso se destaca la importancia del proceso de formación de la coalición. El momento histórico en que se creó cada plataforma nacional fue crítico en los cuatro estudios de caso: un tiempo de cambios políticos, la necesidad de influir en la agenda global hacia metas de mayor desarrollo y el muy rápido crecimiento del papel de las OSC. La creación de cada plataforma nacional puede considerarse como un proceso de abajo hacia arriba, ya que las OSC han sentido la necesidad de afiliarse a la red mundial de SW y de trabajar a nivel nacional, contribuyendo en lo local al logro de los objetivos de desarrollo globales. Probablemente Alemania pueda considerarse una excepción, ya que proviene de un Foro alemán de ONG previo que fue constituido durante los preparativos de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social y, a partir de la misma creación de SW en 1995, decidió continuar con sus tareas afiliándose a esta red internacional. Sin desacreditar la opción consciente hecha por la coalición alemana antes de afiliarse a Social Watch, probablemente, en términos de compromiso de membresía, éste sea mucho más alto cuando la decisión de afiliarse a la red va unida a la necesidad de constituir un grupo nacional específico en el país. En efecto, esto requiere mucho más esfuerzo y energía y probablemente implique una motivación más fuerte que asegurará un mejor apoyo para el trabajo futuro.

La diversidad de la membresía puede ser tanto un punto fuerte como una debilidad. Si se observa el caso brasileño, la muy variada composición de su membresía ha permitido hacer de la coalición un verdadero “espacio para el debate pluralista, para construir nuevas perspectivas, conocimientos y discursos sobre cuestiones sociales y de desarrollo”. La pluralidad de actores participantes es vista como una riqueza, más

que un potencial de conflicto, y lo mismo se puede decir de la experiencia filipina. Por el contrario, para la coalición alemana, aunque la diversidad de la composición se considera un aspecto importante a preservar, actualmente está obstaculizando el buen funcionamiento de la coalición, más allá de la publicación anual del informe de SW, debido a la dificultad de encontrar temas estratégicos comunes entre las ONG de desarrollo y las organizaciones de asistencia social. Probablemente esta diferencia en el manejo de la diversidad de la membresía deba ser entendida por el contexto de cada país; es probable que en Brasil y en Filipinas haya más áreas para el trabajo en común entre ONG, sindicatos y organizaciones de asistencia social que actualmente en Alemania.

De todos modos, de los cuatro estudios de caso surgen los siguientes aspectos positivos:

- La actitud de la plataforma nacional para ser inclusiva y abierta a una pluralidad de organizaciones que aportan a la red sus diferentes competencias y experiencias en el campo del desarrollo. Esto convierte a SW en una oportunidad especial para el debate donde el análisis de una cuestión no se confina a una perspectiva única: la pluralidad de intereses que abarca la red siempre permite asumir una perspectiva multisectorial sobre cualquier tema.
- La capacidad de tender puentes entre los temas locales y globales asegura una doble ventaja: a nivel local, al basar las actividades de activismo y concientización en datos y análisis mundiales confiables; a nivel internacional, haciendo conocer la perspectiva de las comunidades locales y dándoles así la excepcional posibilidad de hacer oír sus voces frente la comunidad internacional. Ambos aspectos, frecuentemente verificados en un constante aumento de la membresía, han contribuido ampliamente a dar gran relevancia a las coaliciones nacionales de SW en sus propios países.
- Además, se desprende claramente de los estudios de caso de Benín, Brasil y Filipinas que, con el correr de los años, todas estas coaliciones han alcanzado altos niveles de legitimidad y credibilidad, lo que queda demostrado por la atención que los medios y gobiernos prestan a sus acciones. Por sobre todo, se percibe a la coalición filipina como una "fuente importante de información sobre asuntos de desarrollo humano". La exactitud de sus análisis y la confiabilidad de sus datos le han ganado gran aprecio a nivel mundial.

En la segunda *dimensión* – “*eficacia y sostenibilidad*” – es bien interesante comparar de qué manera cada coalición nacional ha establecido su propio funcionamiento en diferentes niveles de formalización de su estructura.

En realidad, debido a la completa autonomía dada por la red de SW a los grupos nacionales para determinar su propia estructura organizativa y procurar fondos para sus actividades, cada coalición es responsable, de manera concreta, de su buen funcionamiento en el país, por lo que las soluciones que cada una de ellas encuentre pueden resultar muy diferentes.

El análisis de estos cuatro casos es prueba de ello. Hay niveles diferentes de formalización: Benín es el ejemplo de una coalición muy estructurada con un estatuto legal registrado y varios textos fundamentales que establecen reglas internas. Brasil optó por no tener un estatuto legal certificado porque prefirió arreglos informales que al presente garantizan la flexibilidad, horizontalidad e igualdad en el funcionamiento de la red a nivel nacional. La coalición filipina está considerando la posibilidad de institucionalizar la coalición nacional mediante un estatuto legal registrado; esto va a ser evaluado no debido a una necesidad de formalizar el funcionamiento interno de la coalición sino porque podría facilitar el proceso de solicitud de apoyo financiero. Así, la motivación detrás de esta opción, que está todavía en discusión, va más unida a hacer un uso de ella que a definir nuevas reglas internas que mejoren el funcionamiento de la plataforma nacional.

La coalición alemana eligió una estructura minimalista: se asegura un nivel muy bajo de formalización, en base a un memorando general que describe el origen de la coalición alemana de SW y sus muchas actividades.

En todos los estudios de caso, sin importar si hay una estructura formalizada o no, hay siempre una o algunas organizaciones a cargo de asegurar la coordinación de la red tanto a nivel estratégico (es decir, un Comité Coordinador) como a nivel operativo (es decir, el Secretariado). Esto es sin dudas un factor clave para el éxito de la conducción de una plataforma nacional: en efecto, para una red que involucra a distintas organizaciones miembros, es esencial, incluso con estructuras informales y laxas, identificar algunas organizaciones responsables de estimular y coordinar las actividades de la red.

En cuanto a la planificación de las actividades, la redacción de un plan de trabajo anual podría considerarse una práctica excelente; las coaliciones de Benín, Brasil y Filipinas, que trabajan en una amplia variedad de actividades a nivel nacional, generalmente redactan uno. También, un plan de acción anual parece ser una herramienta útil para asegurarle a la coalición un buen desempeño al llevar a cabo distintas actividades. Todas las coaliciones hacen referencia al Marco Estratégico de SW Internacional (adoptado en la Asamblea General cada tres años) que, consecuente con el principio de autonomía que caracteriza fuertemente a la red, se enfoca en las actividades específicas que las plataformas nacionales pretenden promover a nivel local. Tanto la coalición de Benín como la de Filipinas han hecho

un esfuerzo notable para redactar un plan plurianual, lo que demuestra su fuerte compromiso e intención de establecer una estrategia a mediano plazo.

En cuanto a la **sostenibilidad**, las cuatro coaliciones experimentan dificultades para recaudar fondos; éste es un aspecto inquietante que afecta la capacidad de planificación a largo plazo de la red. A este respecto es interesante comparar las diferentes modalidades de participación directa de los miembros. En Benín los miembros de la coalición deben contribuir con una cuota de socio anual específica, mientras en las otras tres coaliciones no hay tal formalización. Sin embargo, se espera que los miembros apoyen las actividades de la red de la mejor manera posible. De hecho, no se pueden identificar prácticas óptimas en este tema, ya que dependen mucho del contexto de país; no obstante, hay algunas particularidades en el caso de Benín que merecen ser destacadas. En efecto, a pesar de la dificultad de recaudar las cuotas de socio, tan solo la idea de preverlas da un mayor sentido de responsabilidad y propiedad entre los miembros de la coalición. Además, probablemente facilitada por la importancia y la singularidad de su trabajo promovido por las OSC locales a nivel nacional, la coalición de Benín ha logrado conseguir apoyo financiero de varias organizaciones internacionales, concitando interés y consolidando alianzas con algunas de ellas durante años (es decir, PNUD, Embajada de los Países Bajos).

En lo que respecta a la **dimensión “eficacia”**, las cuatro plataformas nacionales contribuyen todos los años con un informe nacional al Informe Internacional de SW, pero casi todas ellas realizan además muchas otras actividades.

Benín es un muy buen ejemplo de coalición nacional que ha adaptado la misión de SW al contexto del país: su opción de concentrarse principalmente en la estrategia de reducción de la pobreza y en el progreso de los ODM hizo que el “escrutinio de la acción pública por la ciudadanía” (la así llamada actividad principal de la coalición nacional) sea de suma importancia y altamente apreciada en el país. En efecto, gracias a una amplia participación de comunidades locales, la coalición pudo dar su propia contribución a la redacción del PRSP II con datos y sugerencias de la ciudadanía en el nivel municipal. En cuanto al monitoreo de los ODM, la coalición se compromete a producir anualmente un Informe Alternativo sobre su progreso. Este monitoreo se realiza compilando el análisis preparado por seis grupos temáticos, cada uno de los cuales competente en temas específicos de desarrollo. Esta metodología de trabajo resulta una muy buena práctica, ya que garantiza un análisis total y exhaustivo basado en el escrutinio de políticas más específico y *ad hoc* hecho por el grupo temático competente.

Del mismo modo, en Filipinas fueron seleccionados temas prioritarios para las actividades de investigación. Esto permite que la coalición profundice su competencia en temas relativos a financiación para el desarrollo, pobreza, ODM y

problemas de disparidad y equidad y que produzca publicaciones específicas, además del Informe SW nacional que se publica cada dos años desde 2001. Otro rasgo que merece mención es la metodología para la investigación adoptada por la coalición filipina: el Índice de Capacidades Básicas actual, extensamente usado por la red de Social Watch a nivel global, proviene de la experiencia filipina. Además, en la realización de la investigación, la coalición combina datos oficiales con empíricos, a menudo apoyados por estudios de caso, que dan un sesgo humano al debate. Esa metodología, junto con el uso de un lenguaje que es también accesible y comprensible a nivel popular, hace que las publicaciones de SW Filipinas sean muy convenientes para el activismo.

Ambas coaliciones en Filipinas y Benín tienen el gran mérito de capacitar a organizaciones de sociedad civil. Esto puede considerarse, con seguridad, una experiencia muy exitosa: mejorar las competencias de las ONG, periodistas, comunidades locales y autoridades públicas locales es un factor clave para lograr un aumento de la concientización sobre los temas de desarrollo social. Formar gente significa capacitar e impulsar las acciones de la ciudadanía para exigir efectivamente la rendición de cuentas de los gobiernos.

Las coaliciones de Brasil y Alemania están entre las primeras que, además de contribuir al Informe Internacional de Social Watch con un informe nacional, han estado produciendo anualmente un informe nacional propio desde 1997. Ambas experiencias muestran la importancia de resumir las principales conclusiones del Informe Internacional y de enfocar el informe nacional principalmente en problemas del país, estimulando, a través del mismo, un debate público nacional.

Como se menciona en el análisis de la coalición alemana, la creación de un índice más adecuado a todos aquellos países que alcancen posiciones superiores en el ICB será un desafío para la red de Social Watch en los próximos años, sobre todo para los más desarrollados. Brasil – un país de ingreso medio caracterizado por niveles altos de desigualdad – también afronta un problema con el ICB y pone en evidencia la necesidad de hacer un indicador de SW más sensible a la desigualdad, a fin de lograr una cifra más exacta de la realidad nacional.

La experiencia brasileña sobre la redacción del Informe SW nacional es muy interesante: en efecto, se trata de un “verdadero proceso de aprendizaje social (...) no de una actividad técnica sino más bien de un proceso político inherente al involucrar a los miembros de SW en acalorados debates políticos”. Es de esperar que esta misma práctica de aprendizaje mutuo pueda ser experimentada por todas las coaliciones de SW, ya que esta actividad comporta, por sí sola, un resultado muy significativo, incluso más, probablemente, que el informe en sí mismo.

La *cuarta dimensión* – “*estrategia e impacto*” – se concentra más en la exposición externa de la plataforma nacional al mostrar buenos ejemplos de la interacción positiva entre Social Watch y los gobiernos locales/nacionales.

Durante años, la coalición brasileña entendió la importancia de Social Watch en ayudar a las organizaciones de la sociedad civil brasileñas, que la consideran como “un sistema de control y monitoreo para crear impacto en las políticas públicas”. Éste es un enfoque acertado que la coalición brasileña ha identificado: significa que SW no trabaja directamente en activismo y cabildeo, pero mejora la capacidad de sus miembros para hacerlo. De esta manera la coalición no duplica el trabajo de los actores sociales brasileños, pero les ofrece un espacio de diálogo e intercambio. Esto es muy útil para entender cualquier cuestión desde perspectivas diferentes (una prueba evidente es la experiencia positiva de los diálogos sobre el racismo). Además, la plataforma brasileña consiguió invitar con frecuencia a funcionarios del gobierno para que asistan a seminarios y talleres nacionales: es ésta una buena práctica para mantener siempre un diálogo abierto con funcionarios con poder de decisión y conseguir relaciones más cercanas de un modo más “informal”, tan eficaces como las acciones de activismo o cabildeo “formales”.

La coalición SW en Benín, consecuente con sus temas prioritarios, sigue trabajando en dos iniciativas muy relevantes, que recibieron gran reconocimiento del Gobierno: la primera relativa al análisis del presupuesto estatal y su conformidad con los ODM; la segunda relativa al borrador de segunda generación del PRSP II. Hay dos elementos que merecen particular atención y que podrían considerarse factores claves del éxito de ambas iniciativas. Primero, la organización de la coalición: su forma de compartir tareas entre las organizaciones miembros, su preocupación por profundizar cada tema según la competencia de cada organización (dividiendo el trabajo en seis grupos temáticos) y la creación de una Unidad de Análisis del Presupuesto que asegura un análisis cuidadoso muy apreciado desde fuera. En efecto, la coalición tuvo la oportunidad de ser invitada por el Gobierno para consultas previas a la adopción del presupuesto anual. En segundo lugar, la coalición entendió la importancia de trabajar a nivel local para concienciar las OSC locales activas y las autoridades públicas locales. El funcionamiento en estos microniveles dio a la coalición la posibilidad de involucrar ampliamente a la ciudadanía en el proceso de definir sus necesidades y prioridades para redactar el segundo PRSP. Esto es, por supuesto, una acción muy notable que apoyó al Gobierno de Benin con una correcta perspectiva de los ciudadanos de su propia pobreza. Sin ese amplio trabajo a nivel local y la participación de las comunidades locales a escala nacional las “Contribuciones de la Sociedad Civil a la elaboración del PRSP II en Benín” probablemente no habrían sido tan influyentes como realmente lo han sido.

En cuanto a la coalición filipina, hay muchos aspectos que hacen de su experiencia un caso exitoso. La Iniciativa por un Presupuesto Alternativo es probablemente una de las mejores prácticas mundiales de activismo sobre el presupuesto. Los resultados

tangibles conseguidos en términos de fondos adicionales reservados para los servicios básicos demuestran la eficacia de esta acción. Detrás del logro de estos importantes resultados hay una modalidad de trabajo acertada que otras coaliciones nacionales deberían tener en cuenta al implementar acciones similares. Es notable el modo en que se realiza el análisis del presupuesto, involucrando a intereses diferentes y equilibrándolos al definir la propuesta de presupuesto alternativo. El trabajo de activismo cuenta con dos fases: en primer lugar se trabaja en temas separados según la competencia de cada organización y en segundo lugar se coordina la acción a través de una propuesta única de presupuesto alternativo. Esto implica discusiones e intercambios entre las OSC involucradas en la acción y, así como entre ellas, con los diferentes sectores gubernamentales implicados en algún componente del Presupuesto Estatal. Involucrar a actores clave a nivel político es seguramente un paso fundamental para que esta clase de acciones sean exitosas. Además, merece ser destacada la participación de los medios de comunicación en esta iniciativa. Habiendo entendido la importancia de tener a los medios como aliados en el trabajo de activismo de las ONG, la coalición filipina trató de aumentar su interés organizando seminarios temáticos adaptados especialmente para ellos. Esta acción es particularmente estimulante para los medios, ya que los “mune de datos fidedignos que demuestran la importancia del proceso del presupuesto nacional en la vida cotidiana de la gente”.

Además de la Iniciativa por un Presupuesto Alternativo, la coalición filipina promueve la localización y el monitoreo de los ODM. La importancia de facilitar la colaboración entre la administración municipal y las ONG a nivel local para mejorar las estrategias financieras y de planificación del desarrollo tiene semejanzas con la acción emprendida por la coalición de Benín. En la experiencia filipina también merece ser destacado el papel crucial de los académicos que son “defensores naturales y potenciales ingenieros, a través de sus capacidades técnicas, de experimentos a nivel de base de localización de los ODM”.

Una última observación sobre la coalición filipina es su capacidad de contribuir al debate sobre la Financiación para el Desarrollo a nivel nacional, regional e internacional, gracias a la competencia específica de algunos de sus miembros. Este trabajo ha brindado al Gobierno filipino la perspectiva y el análisis de las OSC sobre los temas discutidos en las cumbres internacionales oficiales y sus reuniones preparatorias.

Una muy interesante iniciativa es la revisión de la evaluación de impacto realizada por la Coalición alemana para investigar mejor los principales públicos objetivos del informe nacional. A pesar de que la revisión no consiguió totalmente el objetivo de clarificar cuál es el actual espectro de grupos a los que llega el informe SW alemán, es significativa la intención de la plataforma nacional de identificar mejor sus principales lectores a fin de mejorar su trabajo de activismo.

En la *última dimensión* – “*coherencia y complementariedades*” – se demuestra cómo la pertenencia a la red internacional ha apoyado a la coalición nacional en el país en términos de reputación y confianza en el análisis realizado.

La dimensión internacional de la red es seguramente una de sus fortalezas, aunque es probable que cada plataforma pudiera mejorar y fomentar la relación con las otras coaliciones nacionales.

En cuanto a la dimensión regional, está bastante bien desarrollada en la región asiática donde la coalición filipina ha sido el punto focal durante varios años. Durante su mandato, SWF organizó consultas en toda Asia que han representado importantes ocasiones para actualizar la situación del desarrollo social, tanto a nivel nacional como regional, y para compartir y aprender de la experiencia de otras coaliciones nacionales. Es interesante observar cómo la experiencia actual de la coalición de Benín (que encuentra dificultades, principalmente debido a limitaciones del idioma, para la interacción con las otras coaliciones de SW) transforma esta dificultad en un desafío al promover un debate regional entre las OSC de la zona francófona de África Occidental.

Todas las coaliciones han desarrollado buenas relaciones con otras redes de la sociedad civil en el país. Es interesante lo que se subraya en la experiencia filipina: la singularidad de Social Watch estriba en cubrir un amplio espectro de temas del desarrollo social; debido a ello, otras redes de activismo en cuestiones específicas aprecian su participación en consultas nacionales promovidas por Social Watch porque lo consideran una instancia crítica de interacción con otros grupos para comparar experiencias en un contexto más amplio. La coalición de SW brasileña también atrae a otras redes especializadas a participar en sus debates y actividades y hasta ha contribuido a la creación de nuevas, por ejemplo, la red de los Diálogos contra el Racismo.

Para concluir: este trabajo merece atención por su intención de reflexionar sobre experiencias tangibles de las plataformas nacionales de SW y de sugerir a otras coaliciones algunos elementos de análisis para iniciar su propio proceso de evaluación. Es un punto de partida para estimular un debate interno a fondo que podría motivar a los miembros a identificar sus fuerzas y flaquezas.

Si se construyera un “índice de energía de la red” a fin de medir su potencial, probablemente debería estar compuesto por tres elementos: capacidad de observar y reflexionar sobre las experiencias de otros y las propias, capacidad de ser creativo y capacidad de atraer a la gente (no solo en términos de nuevos miembros sino principalmente en términos de promoción del diálogo con otros actores sociales). Mientras todos estos tres componentes estén vivos en una red, ésta será siempre capaz de proponer soluciones innovadoras y adaptarse a nuevos desafíos.

El objetivo de este trabajo es apoyar la capacidad de observación y reflexión: ahora depende de las coaliciones de Social Watch a lo largo y ancho del mundo que hagan un buen uso de él y corroboren, en base a sus propias experiencias, el potencial global de la red.