



COORDINADORA CIVIL

PLAN ESTRATEGICO 2004 - 2007

Revisado y actualizado
5 de abril 2005

CONTENIDO

	PAG
I.- Presentación	3
II.- Propósitos estratégicos	4
Naturaleza	4
Misión	4
Visión	4
Estrategia	4
Principios	5
Miembros	6
III.- Objetivos Estratégicos	6
IV.- Las interdependencias en el Plan Estratégico	7
V.- Resultados	8
VI.- Anexos:	12
Evolución de la Coordinadora Civil	13
Logros, fortalezas, debilidades y recomendaciones	17
Referentes conceptuales claves	21
Matriz de Programación Plan Estratégico 2005 – 2007	27

La Coordinadora Civil ha realizado un proceso participativo para revisar y actualizar su Plan Estratégico a partir del primer año de ejecución del mismo, la necesaria validación de las hipótesis estratégicas contenidas, los dinámicos cambios tanto de entorno como a lo interno de la coordinadora, así como la identificación de oportunidades para fortalecer sus formas organizativas, sistemas gerenciales y capacidad para operacionalizar los propósitos estratégicos han sido la justificación para el desarrollo de este proceso.

Una organización en evolución necesita periódicamente aprender y ajustar sus estrategias y acciones sin perder la ruta expresada en su visión y misión.

Lo cotidiano y lo estratégico

En el proceso se ha reflexionado sobre la necesidad de lograr un balance entre los avances en la concreción de la razón de ser de la Coordinadora en términos estratégicos y la presión del día a día generadas por las interminables “emergencias” en las que vive el país, entre los temas nacionales y las agendas territoriales, entre la eficiencia de los procesos que se realizan en las instancias ejecutivas y la eficacia organizacional esperada.

Por lo anterior el Plan Estratégico actualizado se mirará reforzado por mecanismos para la gestión, tanto operativa como estratégica.

En la gestión operativa estamos reaccionando a los problemas cotidianos, en una especie de inercia.

En la gestión estratégica estamos decidiendo en lo relativo a los asuntos claves, la inercia o reacción deberá ser sustituida por el concepto de pro actividad, de anteponerse a los hechos, preverlos, anticiparse, contando para ello con información oportuna y fluida en las instancias que componen la Coordinadora Civil.

La metodología para la gestión estratégica

El plan Estratégico y Operativo se ha revisado y ajustado a la luz de la metodología de “Tablero de Gestión Estratégico” que desde una propuesta holística y sistémica permite identificar y traducir los propósitos estratégicos en un conjunto de objetivos que puedan ser comunicados y operacionalizados de forma más eficaz.

El plan contará con instrumentos para focalizar y mejorar la comunicación a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

Con el presente proceso participativo de revisión y actualización se inicia un tránsito de una planificación estratégica documental a un sistema de planificación y gestión estratégica que se complementa con técnicas para la implementación, seguimiento, análisis de tendencias, evaluación y tomas de decisiones de forma oportuna, con soporte automatizados por medio de recursos informáticos. Será importante consolidar este modelo de gerencia estratégica y avanzar en el mediano plazo hacia sistemas de gestión estratégicos integrales, basados en hipótesis estratégicas, mapas relacionales causas – efectos y sistemas de comunicación y despliegue estratégicos.

II

PROPOSITOS ESTRATEGICOS

Naturaleza

La Coordinadora Civil (CC) es una instancia autónoma de coordinación y concertación de sectores de la sociedad civil nicaragüense organizados en redes, gremios, movimientos sociales, federaciones, asociaciones, fundaciones, cooperativas, y personas a título individual, con expresiones territoriales y espacios nacionales.

Son miembros de la CC las redes territoriales, redes temáticas nacionales, gremios, movimientos sociales, federaciones, asociaciones, fundaciones, comisiones, mesas de trabajo y personas a título individual que en forma voluntaria y activamente se identifican mediante prácticas concretas con la misión, visión y principios de la Coordinadora Civil y soliciten por escrito su membresía.

Misión

La misión de la Coordinadora Civil consiste en articular esfuerzos y facilitar el desarrollo de capacidades para incidir políticamente en la construcción de una Nicaragua democrática, equitativa, solidaria, humana, desarrollada y sustentable.

Visión

La Coordinadora Civil es un referente propositivo y necesario para la sociedad nicaragüense, para la Sociedad Civil que aglutina y para el espacio y sector público que representa, por su capacidad de apoyar la construcción de ciudadanía activa de sus integrantes, y posicionar propuestas de políticas de transformación social, económica y cultural desde la Sociedad Civil, y con autonomía de otros poderes e intereses.

Estrategia

Concertar intereses temáticos y territoriales de la Sociedad Civil a través de espacios de interacción, intercambio de experiencias y articulación de acciones, impulso de gestión investigativa, monitoreo y sistematización de experiencias y procesos, formulación de propuestas, desarrollo de iniciativas de formación del potencial humano, comunicación interna efectiva y comunicación social empoderadora, el desarrollo de alianzas y la movilización social.

El trabajo de la CC se expresará en:

Que los y las ciudadanos(as) organizados en la coordinadora cuenten con espacios para organizar alianzas y coaliciones tanto internas como externas para la construcción de ciudadanía activa.

Que puedan participar de innovadoras formas de desarrollar su capital humano y liderazgo de cara a incrementar las capacidades de ser agentes de incidencia y transformación social desde sus vivencias personales y de las organizaciones en que participan.

Que se cuente con información y conocimiento oportuno sobre la evolución de políticas públicas y temas estratégicos de nación; monitoreo y propuestas elaboradas que fluyan en mecanismos efectivos de comunicación interna e intercambios de experiencias, alimentando así las competencias y habilidades para toma de decisiones, y la movilización social.

Que se impulsen plataformas para la comunicación social; desde incidencia en medios de comunicación hasta la optimización de todos los medios y tecnologías de la información y comunicación.

La CC somos todas y todos los integrantes, las acciones se guían por el plan estratégico y se implementa desde las redes territoriales, redes temáticas nacionales, gremios, movimientos sociales, personas y organizaciones miembros, con la facilitación de la Comisión Coordinadora y gestión de quienes cumplen el rol y funciones de enlaces y la oficina de la CC.

Los recursos financieros para el impulso de la presente estrategia serán obtenidos desde la gestión de los(as) enlaces y miembros de la Comisión Coordinadora (CoCo), con el respaldo técnico de la oficina de la CC, y se verán complementados cada vez más con el aporte voluntario tanto de trabajo como económico de las personas y organizaciones miembros.

Principios que guían su accionar

.- Autonomía: Facultad para definir de forma independiente del estado, partidos políticos, agencias de cooperación internacional y de expresiones económicas, sociales, culturales y religiosas de cualquier índole, sus estrategias, planes, agendas, participación y alianzas, para alcanzar su visión y objetivos.

.- Corresponsabilidad: Colaborar con recursos (humanos, materiales, financieros, ideas, esfuerzos, acciones,) al desarrollo colectivo de las actividades que se impulsen entre uno y más de los(as) miembros de la CC.

.- Diálogo - Deliberación: Utilizar los métodos democráticos y deliberativos para tomar decisiones, desarrollar acciones y resolver conflictos en el marco del respeto entre seres humanos.

.- **Equidad:** Reconocer la diversidad y discriminación que viven las mujeres, jóvenes, la niñez, las personas con capacidades diferentes, las etnias y pueblos indígenas, en todos los análisis, propuestas y acciones que se desarrollen teniendo de centro la equidad como medio para superar las desigualdades.

.- **Humanismo:** Ubicar siempre a las personas, la construcción de su ciudadanía activa y la búsqueda de su bienestar como sujeto y eje primordial de los análisis, propuestas y acciones que se desarrollen.

.- **Solidaridad:** Trabajar de forma generosa con otras personas y organizaciones de la CC para consolidar acciones, estrechar coordinaciones, y fortalecer capacidades mutuas en la búsqueda del posicionamiento y cohesión política de sus miembros.

.- **Transparencia:** Brindar información pertinente y oportuna de las decisiones y acciones desarrolladas por las organizaciones e instancias de coordinación, dirección y ejecución, miembros de la CC y de la implementación de los planes y presupuesto que operacionalizan su visión y misión.

Miembros de la Coordinadora Civil:

Son todas las redes territoriales, redes temáticas nacionales, gremios, movimientos sociales, federaciones, asociaciones, fundaciones, comisiones, mesas de trabajo y personas, que en forma voluntaria y activamente se identifican mediante prácticas concretas con la misión, visión y principios de la CC.

Quienes deseen ser parte de la CC, personas naturales, jurídicas o movimientos sociales expresarán de forma escrita su interés por integrarse y su voluntad de trabajar activa y conjuntamente alrededor de la identidad, misión, visión, principios y planes de la instancia.

III

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Objetivo de Desarrollo

“Contribuir a la construcción de una sociedad democrática y al desarrollo de un plan de nación en Nicaragua.”

Objetivos específicos:

1. Desarrollar capacidades organizacionales y humanas para apoyar la construcción de ciudadanía activa.
2. Facilitar la articulación de esfuerzos temáticos y territoriales para incidir políticamente de forma propositiva en la construcción de una Visión de País.
3. Asegurar recursos sostenibles para la acción política y gestión estratégica de los contenidos del Plan Estratégico.

IV

LAS INTERDEPENDENCIAS EN EL PLAN ESTRATEGICO-

En el accionar de la Coordinadora Civil se han identificado dimensiones externas e internas que se interrelacionan creando procesos en donde las causas y efectos se combinan configurando los factores de éxito¹ para la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

Las dimensiones y factores de éxito:

Dimensiones de interdependencia	Factores de éxito de la Coordinadora Civil
Los ciudadanos y ciudadanas nicaragüenses	Apoyar la construcción de ciudadanía activa.
Las instituciones	Impulsar de forma propositiva propuestas de políticas de transformación social, económica y cultural.
Las organizaciones miembros	Facilitar la articulación de esfuerzos para la transformación de realidades basadas en una Visión de País.
Los procesos claves	Promover espacios de coordinación y articulación entre redes, gremios, movimientos sociales y organizaciones. Coordinar y balancear focalización entre temas nacionales y territoriales. Elaborar propuestas desde investigación y retroalimentación. Impulsar acciones de comunicación social que visibilicen propuestas de OSC. Impulsar alianzas con instancias y organismos de sociedad civil en el ámbito nacional, Centroamérica, el sur y el norte. Desarrollar intercambio de experiencias, creación de capacidades para el liderazgo y la incidencia.
Recursos y sostenibilidad	Gestionar presupuesto acorde al Plan Estratégico. Impulsar mecanismos para el aporte de los miembros. Desarrollar gestión con eficiencia y transparencia.
El capital humano	Fomentar formación y desarrollo de capacidades y habilidades para la incidencia, facilitación de procesos y la articulación de los actores locales.

Estas dimensiones y factores de éxito conformarán los aspectos sobre los cuales el plan gerencial se enfocará para llevar a la práctica los propósitos establecidos en el plan estratégico.

¹ Los Factores de Éxito describen aquellas acciones que son necesarias de realizar exitosamente para que los propósitos estratégicos (visión, misión) se cumplan. Juan De J. Pinto Profesor TC de la Universidad ICESI. España

La hipótesis subyacente de las dimensiones y factores de éxito:

- Es necesario desarrollar la base de conocimientos, formación en competencias y habilidades así como la promoción de valores y temas abanderados por la sociedad civil para consolidar el capital humano de la CC.
- El desempeño eficaz del Plan Estratégico está condicionado a la garantía de recursos financieros y la calidad organizativa y capacidad humana para su implementación. La oficina de la CC debe contar con recursos de soporte vinculados a los contenidos y propósitos estratégicos establecidos, y manejados con mecanismos que aseguren eficiencia y transparencia.
- La naturaleza de la CC y su conformación amplia y diversa configuran un conjunto de procesos internos que son claves para la operacionalización del Plan Estratégico, estos procesos transformadores se relacionan a la promoción de espacios de coordinación entre organizaciones, una comunicación efectiva, monitoreo y sistematización de experiencias, articular los equilibrios entre temas nacionales y territoriales, la promoción de investigación y elaboración de propuestas, intercambio de experiencias e impulso de comunicación social que visibilicen propuestas de OSC y el desarrollo de alianzas con instancias y organismos de sociedad civil en el ámbito nacional y regional.
- Los impactos del trabajo de la Coordinadora Civil se expresan en apoyar la construcción de ciudadanía activa, el impulso propositivo a propuestas de políticas de transformación social, económica y cultural y la facilitación y articulación de esfuerzos para incidir políticamente en la construcción de una Visión de País.

V

RESULTADOS

Resultado No.1

Los miembros de la coordinadora civil han incrementado su formación y capacidades para llevar a la práctica los propósitos estratégicos; visión, misión, principios y objetivos contenidos en el P.E.

Indicadores de efecto e impacto

1. Programa de capacitación es impulsado desde y para los miembros de la CC.
2. Capacidades de construcción de ciudadanía activa y de incidencia política de los miembros de la CC se ha incrementado.
3. Los miembros de la CC promueven y ponen en práctica valores democráticos.
4. Las acciones de la CC se acuerdan y ejecutan de manera participativa.

Meta 1 R1

3 jornadas de formación realizados anualmente.

Productos

- Diseño y ejecución de programa de formación elaborado desde las necesidades y capacidades de los miembros de CC.
- Implementación de intercambios de experiencias, foros y otras formas innovadoras de formación.

Meta 2 R1

Al menos el 50% de los miembros de la CC desarrollan procesos de reflexión y sistematización de procesos de construcción de ciudadanía.

Productos

- Sistematización de procesos y metodologías de construcción de ciudadanía.
- Sesiones de intercambio sobre metodologías y prácticas aplicadas.
- Implementación del proceso de formación de multiplicadoras-es.
- Misión, visión, principios y sistemas de trabajo de la CC apropiados colectivamente y mejorados
- Los POAs de cada periodo establecen las prioridades estratégicas de la CC.

Meta 3 R1

El 100% de los miembros de la CC promueven y ponen en práctica los valores democráticos.

Productos

- Promover procesos políticos para la elección democrática en las diferentes instancias que integran la Coordinadora Civil.
- Elaborar y promover reglamento interno de la CC en todos los niveles.

Meta 4 R1

80% de las acciones de la CC se acuerdan y cumplen de manera participativa.

Productos

- Elaborar y poner en práctica los planes de trabajo y funcionamiento de las instancias que integran la CC en correspondencia con el PE y POAs
- Diseño e implementación de sistema gerencial de monitoreo y evaluación.
- Automatización de sistema gerencial de gestión de planes estratégicos y operativos.
- Eventos trimestrales de presentación y análisis de monitoreo y evaluación.

Resultado No.2

Incidencia política hacia el Estado y la Sociedad en general mejorada e integra perspectivas territoriales y los enfoques de género, multiculturalidad, ambiental, juventud, niñez y discapacidad.

Indicadores de efecto e impacto

1. N° de propuestas de la CC dirigidas a visualizar y mejorar los enfoques.
2. N° de propuestas de la CC incorporadas en políticas nacionales y sectoriales.
3. No de miembros de la CC movilizando posicionamientos en instancias del Estado, la Cooperación y de Sociedad Civil en el nivel local, departamental, regional, nacional.
4. Percepción de la ciudadanía sobre la CC se incrementa.

Meta 1 R2

100% de las propuestas de la CC incorporan los enfoques en sus contenidos.

Productos

- Diseminación e intercambio de experiencias, metodologías, investigaciones, bibliografía, etc. entre las diferentes redes y organizaciones territoriales.
- Los términos de referencia de formulación de propuestas y documentos formulados en el marco de la CC incorporan los enfoques de derechos: genero, generacional, multiculturalidad, capacidades diferentes, medio ambiente y gestión del riesgo, y consulta con miembros de la CC y otros sectores.
- Las redes y organizaciones territoriales integradas en la CC reciben y envían comunicación oportuna y sistemática sobre los acuerdos y decisiones de todas las instancias.

Meta 2 R2

60% de propuestas de la CC movilizadas por sus miembros e incorporadas en Presupuesto General de la República, políticas nacionales, leyes y decretos y planes de desarrollo local, nacional, departamentales y de regiones autónomas.

Productos

- Divulgación y diseminación de las propuestas por sistemas de información interna y en medios de comunicación.
- Elaboración de planes de incidencia integrales y específicos, en función de los diferentes temas priorizados.
- Establecimiento de alianzas con AMUNIC, Asociaciones de Alcaldes y otras organizaciones que trabajan a nivel local.
- Desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación sistemática de las propuestas de políticas formuladas en el marco de la CC.

Meta 3 R2

70% de instancias que corresponda en el Estado, la Cooperación y Sociedad Civil en el ámbito local, departamental, regional, nacional cuentan con representación de CC.

Productos

- Promoción de la incorporación de las Organizaciones miembros de la CC en instancias del Estado, la Cooperación y de Sociedad Civil en el nivel local, departamental, regional, nacional.
- Informes de gestión y resultados en instancias circulando en sistema de información de la CC.

Meta 4 R2

Percepción de la ciudadanía sobre la opinión de lo que es la CC y su identificación medida en sondeo de opinión se incrementa de 24% a 40%,

Productos

- Apoyo al diseño e implementación de sistemas de comunicación interna en los territorios.
- Montaje de un proceso de adaptación comunicacional de las propuestas y documentos que se producen desde lo local a lo nacional y viceversa de acuerdo a las prioridades nacionales y locales.
- Diseño e implementación de procesos de formación en manejo de medios de comunicación con ejes priorizados.
- Diseño e implementación de programa de radio y televisión en canal y radio con cobertura.
- Diseño y circulación de boletines electrónico e impreso.

Resultado No.3

Los Planes Estratégico y Operativo están correlacionados a presupuesto financiero para su ejecución

Indicadores de efecto e impacto

1. Presupuesto de funcionamiento e implementación de planes elaborado.
2. Asegurados recursos suficientes provenientes de fuentes externas e internas.

Metas 1 R3

- 100% del plan relacionado a presupuesto.
- Asegurada el 100% de la sostenibilidad de recursos para acciones estratégicas.

Productos

- Presupuesto anual elaborado.
- POA en marcha y financiado en un 100%.
- Gestión eficiente de recursos financieros externos e internos para POAs.
- Sistema de reportes y auditorías funcionando.

VI

ANEXOS

1

EVOLUCIÓN DE LA COORDINADORA CIVIL

La coordinación entre organizaciones de la sociedad civil, en la etapa de transición democrática por la que atraviesa Nicaragua, ha estado influida por su relación con la vida política del país, ya que dichas relaciones están determinadas por la naturaleza de la sociedad política (instituciones estatales, partidos políticos, cultura participativa, normas, valores propios de la cultura simbólica) y por la dinámica de la Sociedad Civil en un momento dado.

La Coordinadora Civil, percibida como una instancia de coordinación en la que participan una amplia gama de organizaciones de la sociedad civil, surge en medio del huracán Mitch y de confrontaciones con el gobierno liberal del Dr. Arnoldo Alemán por la propuesta de reformas a la Ley 147 que regula el funcionamiento de las ONG, y que buscaba restarle autonomía a las Ong's y hacerlas paraestatales.

Por presiones de la cooperación internacional y en preparación de la reunión del Grupo Consultivo para Nicaragua a realizarse en abril de 1998 en Ginebra, el gobierno convocó a las Ong's para que hicieran aportes (no incorporados) al documento país, pero que fue importante porque dicho instrumento era discutido previamente con Organismos de Sociedad Civil (OSC) y partidos políticos.

En medio de escenarios favorables y desfavorables, la Coordinadora Civil se ha desarrollado en las siguientes etapas evolutivas.

1.1- Fase de creación y desarrollo institucional. 1998 – 2001

Esta etapa se caracterizó por la creación de la instancia de coordinación y un fuerte énfasis en el desarrollo institucional, expresado en su posicionamiento e incidencia ante la cooperación internacional, el gobierno y la sociedad en general con sus investigaciones y propuestas en medios de comunicación y consultas con diversos sectores de la sociedad civil nicaragüense.

El escenario de confrontación del gobierno de Alemán hacia las Ong's, el Huracán Mitch y los grupos consultivos, fueron factores que incidieron en que el desarrollo de la instancia hacia lo externo, fuera sustancialmente mayor que hacia el fortalecimiento organizacional a lo interno de la misma.

La Coordinadora Civil para la Emergencia y la Reconstrucción (CCER) (así denominada en su inicio), se crea en octubre de 1998, como una instancia de coordinación de diversas organizaciones de la sociedad civil, con el fin de articular esfuerzos y enfrenar tareas de emergencia y reconstrucción en comunidades afectadas por el Mitch.

Sus objetivos iniciales fueron:

- Responder articulada y eficientemente a las apremiantes necesidades de la población afectada.
- Recopilar información oportuna y confiable sobre la situación, efectos y consecuencias del desastre para adecuar nuestras propuestas y difundirla.
- Incidir en las acciones, planes y programas de reconstrucción y transformación del gobierno central, los gobiernos locales, así como de los organismos nacionales e internacionales, articulando propuestas de reconstrucción y transformación que se centren en las personas y busquen el consenso nacional.

Se desarrolló un proceso de fiscalización de los recursos provenientes de la cooperación hacia la población damnificada; se cabildeó con el gobierno para agilizar los procedimientos de internación de la ayuda y de desbloqueo del boicot contra el papel de la Ong's en la canalización de la ayuda; se produjo y difundió información ágil sobre la situación y necesidades de la población afectada para generar acciones de solidaridad internacional; se elaboró de forma participativa el documento *“Propuesta para la Reconstrucción y Transformación de Nicaragua. Convirtiendo la tragedia del Mitch en una oportunidad para el desarrollo humano y sostenible de Nicaragua”* presentándose ante la comunidad internacional y ante instituciones y mecanismos estatales.

En esta fase se desarrollaron procesos investigativos y participativos de auditoría social alrededor de la reconstrucción y sus avances (Marzo - Agosto 1999), lo cual vino a fortalecer el posicionamiento y posterior inclusión de la Coordinadora Civil en los Grupos Consultivos Regionales (Diciembre 1998 y Mayo 1999). Es decir, se trató de incidir fuertemente en las agendas de la cooperación internacional, coincidiendo éstos con planteamientos de la CC.

Con el objetivo de incidir en políticas públicas y con el posicionamiento de la CC como actor social relevante en el país, representantes de la CC participan en distintos espacios de diálogo con el Ejecutivo, como el Consejo de Planificación Económico Social (CONPES), Comisión Interinstitucional de Participación Ciudadana, Comisión Mixta CONPES-CONADES, y en diversas Comisiones y Consejos sectoriales o temáticos; espacios que no siempre han funcionado, ni producido resultados concretos.

En estas instancias y con procesos participativos la CC y las redes que la integran, elaboraron propuestas relativas a Medio Ambiente, Prevención y Mitigación de Desastres, Estrategia y Plan de Educación, Participación Ciudadana, Descentralización, Deuda Externa y Presupuesto General de la República.

Con la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza (ERCERP), se desarrolló un proceso de debate y consulta amplia y participativo, cuyo producto fue el documento *“La Nicaragua que queremos”*, con información vasta sobre la situación de la pobreza y las salidas a la crisis que dan las familias pobres, información que es base para medir la efectividad de la Estrategia de Reducción de la Pobreza.

1.2- Fase de fortalecimiento organizativo. 2001 - 2004

En esta fase se desarrollaron esfuerzos por acompañar la creación de comisiones territoriales, definir los elementos estratégicos y funcionales de la CC convergiendo en la formulación del documento “*Nuevos Retos*”, aprobado en Asamblea General de marzo 2002.

Los lineamientos fueron puestos en práctica y se eligieron dos personas como Enlaces y representantes ante el CONPES.

Adicionalmente, las actividades se centraron en la recolección de firmas para enjuiciar a quienes resultasen culpables por malversación de bienes del Estado, en el marco de la Iniciativa Conciencia Nacional, que terminó en juicio y encarcelamiento del Ex Presidente Arnoldo Alemán. Este proceso creó, además de fricciones a lo interno de las organizaciones e instancias de la CC, una concentración de esfuerzos hacia lo externo.

La representación ante el CONPES fue muy beligerante en temas económicos y sociales y se empezó un proyecto para el seguimiento a la implementación de la ERCERP desde la sociedad civil en 7 municipios del país.

A nivel interno se empezó a trabajar en el tema de la comunicación con un proyecto de infraestructura informática y fortalecimiento de capacidades en el manejo de Internet que no logró superar problemas más estructurales de comunicación desde la Oficina de la CC a las redes, entre éstas y dentro de ellas.

En el 2003 se inicia el proceso de planificación estratégica con el que se pretende tener lineamientos más claros para aglutinar mejor a las organizaciones alrededor de una identidad, misión y visión común, la definición estratégica de su quehacer para los próximos años, su rol de cara a sus miembros, al estado y la sociedad en general, y sus mecanismos internos para mejorar su funcionamiento.

En diciembre del 2004 por resolución de la Asamblea General se desarrolló un proceso de evaluación del primer plan operativo y de mejoramiento del plan estratégico a fin que cerrar las brechas de cara a nuevos desafíos y darle operacionalidad al mismo.

Producto de este proceso se avanza en un plan estratégico orientado más a la gestión estratégica, con soporte informático y se ha iniciado un análisis y discusión de la forma organizativa actual, y alternativas para que esta responda a una mayor eficacia en el desarrollo y resultados del plan estratégico.

1.3- Fase de institucionalización y posicionamiento político. 2005-2007

Que debe significar la identidad plena como miembros de la CC y para ello avanzar sensiblemente en la democratización de la información para la toma de decisiones consensuadas, la planificación, el monitoreo y seguimiento a los procesos y planes; el uso eficiente de la tecnología; la definición de los roles, papel y funciones de las distintas instancias y miembros de la CC; la sistematización de los procesos y la investigación como insumos determinantes para la formulación de propuestas; la articulación efectiva de las distintas instancias, la participación en los espacios para la toma de decisiones, la construcción de posiciones y referentes que permita la movilización de la sociedad y de sus reivindicaciones sociales, para su desarrollo.

Y por igual implica trabajar sostenida y articuladamente en la construcción de un verdadero estado de derecho que reconozca la diversidad, la equidad de género, generacional, la multiculturalidad, el enfoque de gestión del riesgo, el medio ambiente y las capacidades diferentes, todo bajo una visión de nación incluyente construido desde el consenso y visión de desarrollo humano económicamente sostenible, que impulsamos desde la coordinadora Civil.



LOGROS, FORTALEZAS, DEBILIDADES Y RECOMENDACIONES²

2.1- Los logros alcanzados

La Coordinadora Civil, desde su creación a finales del año 1998 ha concentrado sus mayores esfuerzos en su desarrollo institucional; no es hasta el 2001 que se empieza a trabajar más en el fortalecimiento organizativo. En medio de estos dos esfuerzos, y de las percepciones de sus integrantes se lograron identificar los siguientes logros:

- La CC se ha ido posicionando como referente nacional en diversos espacios del quehacer social y político del país, como un espacio con posicionamiento político autónomo y de formulación de propuestas.
- Un sector importante de la sociedad civil nicaragüense cuenta con un espacio integrador, diverso y de concertación que facilita la reflexión, la coordinación de esfuerzos y acciones conjuntas, el intercambio de experiencias y la disponibilidad de información sobre la problemática nacional, el marco jurídico, las expectativas y necesidades de la población más excluida.
- Las expresiones territoriales, aunque nacientes, son una buena señal de que el trabajo de la CC ha trascendido el Managua-centrismo, y que hay interés demostrado por fortalecer las capacidades de las expresiones de la sociedad civil en los departamentos, regiones autónomas y municipios.
- La interlocución y participación en espacios interinstitucionales, la relación con el gobierno y la comunidad internacional ha posibilitado la visibilización y reconocimiento de la importancia y rol que juega este sector de la sociedad civil en la vida económica, social y políticas del país.
- Mayor incidencia en espacios públicos, capacidad y poder de convocatoria de población, miembros y medios de comunicación.
- Facilitación de procesos de fortalecimiento de la Sociedad Civil mediante talleres sobre políticas nacionales como la ERCERP, Presupuesto General de la República.
- Disponibilidad y difusión de documentos de análisis, resultados de investigaciones, etc.
- Desarrollo de capacidad de gestión de recursos financieros, materiales y humanos.
- Elaboración participativa de documentos estratégicos como “*La Nicaragua que queremos*”, *Visión de País*, y los resultados de las tres auditorías sociales.

² Sistematizados en proceso realizado durante el 2004 y la consultoría realizada en Dic. 2004 a Abril 2005

- Se ha generado sensibilización, opinión pública y movilización social alrededor de problemáticas nacionales como la situación y necesidades de las personas afectadas por el Mitch, la corrupción, el presupuesto, las reformas tributarias, la estrategia de reducción de la pobreza, la estrategia nacional de desarrollo.
- Se ha empezado a generar una cultura política de respeto a las diferencias, a la diversidad de problemáticas y opiniones dentro de las instancias y mecanismos de coordinación de la CC.

2.2- Las fortalezas

- Ser un espacio novedoso, aglutinador y necesario para la Sociedad Civil Nicaragüense.
- Relativa autonomía política frente a los partidos políticos y los poderes del Estado.
- Heterogeneidad de sus miembros.
- Reconocimiento social y frente al estado como interlocutor válido.
- Ética y compromiso social/nacional.

2.3- Las debilidades a superar

Funcionamiento y Estructuración interna:

- Falta sistema de comunicación interna adecuado que facilite la divulgación de planes y acciones desarrollados.
- Falta de unidad, y apoyo a iniciativas territoriales.
- Las redes como forma organizativa no han funcionado bien, principalmente en la comunicación, no existen flujos de comunicación verticales, horizontales y de retroalimentación interna.
- Deficiente actualización permanente de la información económica, política, social.
- La agenda temática de acción actual es muy amplia, se debe priorizar los temas de acción.
- Falta de planes de trabajo articulados.
- Falta de reflexión, direccionalidad.
- Los papeles de cada uno de los agentes dentro de la estructura organizacional no está claramente definidos.
- Centralización de información y funciones
- Se identifica a la CC con los enlaces.
- Existen elementos de una cultura política verticalista.
- El PE y el POA no ha sido plenamente difundido entre todos los miembros de la organización.
- Insuficiente planificación y seguimiento de las actividades
- No existen espacios y sistemas definidos para el análisis y gestión del plan estratégico, no hay cultura de trabajo con planes y no se dedican esfuerzos a la verificación de los resultados.
- Falta de sistema de verificación, control y monitoreo de acciones, transparencia en el uso de recursos, así como del cumplimiento y adecuación (de cada uno de los miembros) al PE del POA

- La falta de planificación y la improvisación hace que haya menos participación de otras organizaciones y no permite programar actividades conjuntas.
- La planificación no se ha basado en las necesidades e intereses de los miembros.

Relación con los miembros:

- Poca relación y seguimiento a los territorios.
- No existe un sentimiento de apropiación, por parte de los miembros, de la filosofía de la organización de lo que realmente es la CC.
- Las personas que funcionan como enlaces y las de las Comisiones visitan poco los territorios, hay un problema de comunicación entre los enlaces y las sedes territoriales.
- Falta acompañamiento del trabajo en los territorios.
- La Estrategia “La Nicaragua que queremos” y los otros documentos que se han producido son subutilizados y no retomados en las instancias nacionales, ni a nivel territorial.

2.4- Las sugerencias de los miembros

Fortalecimiento OSC a nivel local:

- Atención a los problemas locales, tomar en cuenta los planteamientos realizados por los territorios.
- Apoyar al proceso de construcción de las Coordinaciones territoriales, entre ellas, Nueva Segovia, Madriz, Estelí, Matagalpa, Chinandega, Carazo, Masaya, Chontales. (Coordinación de OSC).
- Descentralización de fondos y recursos para actividades locales.
- Apoyar los procesos de incidencia política (IP) en la gestión de Políticas Públicas (PP) que otras redes y organizaciones impulsen.
- Asistencia técnica para la organización y el funcionamiento de las Redes Territoriales: Normativas-Reglamentos.
- Realizar trabajos más de base para la preparación de líderes comunitarios.

Fortalecimiento OSC en general:

- Apoyar los procesos de formación sobre temas de interés para sus miembros (p. e. el tema de género).
- Fortalecer la apropiación del papel que juega cada uno de los miembros.
- Realización de intercambio de experiencias exitosas entre las OSC.
- Formación e información de actividades programadas.
- Mayor concreción en su funcionamiento con el fin de evitar la dispersión de esfuerzos.
- Realizar foros nacionales y locales.

Procesos de Incidencia Política:

- Empoderar verdadera e integralmente a las(os) ciudadanas(os).

Aspectos Gerenciales, Oficina de la CC:

- Mayor transparencia y rendición de cuentas ante sus miembros: información periódica.
- Mayor información y mejores espacios de participación.
- Planificación y seguimiento de las actividades.
- Actualización de Registros y documentación internos.
- Intercambio de experiencias exitosas entre las OSC.
- Estrategias de trabajo más efectivas.
- Mejorar la comunicación interna en cuanto a convocatorias, entrega de informes, actas y memorias se refiere.
- Actualizar permanente la información económica, política, social.
- Visibilizar y valorar el trabajo que los miembros de la CC realizan.

Hacia los Miembros:

- Mayor compromiso, integración y aportes de sus miembros.
- Socializar resultados de metodologías aplicadas, investigaciones realizadas y sistematización de experiencias exitosas y no exitosas, así como lecciones aprendidas.
- Darle seguimiento a los planes aprobados y las decisiones tomadas.
- Que se genere un flujo de información interna más efectivo que facilite la interacción y articulación entre los miembros.

De la Comisión Coordinadora:

- Que los miembros de la CoCo y la CC en general conozcan y se apropien de sus funciones.
- Incluir en la agenda la revisión de las funciones y planes de trabajo.
- La CoCo debería promocionar en sus espacios los intercambios entre organizaciones.
- La CoCo debe hacerse cargo de la Búsqueda de recursos financieros alternativos para el funcionamiento.
- Reestructurar la CoCo, creando mayores espacios de participación a los miembros de los territorios, siendo estos (los espacios) realmente democráticos, y no un simple cambio de términos (por ejemplo coordinador por enlace)
- Que las decisiones se tomen luego de haber realizado un debate interno objetivo y no con base en posiciones intuitivas.
- Despojarse de la visión de ser representantes de la sociedad civil, o peor asumir que la CC es la representación de la sociedad civil.

3

REFERENTES CONCEPTUALES CLAVES

Al ser la CC un espacio de coordinación donde se articulan distintas instancias y organizaciones de la sociedad civil nicaragüense, con intereses y luchas políticas específicas, se hace imperativa la puesta en común sobre la identidad política colectiva de la CC a partir de las visiones personales e institucionales de sus miembros, y los denominadores comunes en términos de conceptos claves del accionar político, a saber: *democracia, sociedad civil, participación ciudadana, ciudadanía activa, políticas públicas, incidencia política y trabajo en redes*; además de la sensibilización sobre la discriminación y limitaciones en el ejercicio de los derechos humanos de grupos específicos de ciudadanas(os). A continuación presentamos un resumen del Marco Conceptual que guiaron las reflexiones:

a)- Democracia

Democracia es un sistema de gobierno en el que la soberanía pertenece al pueblo, que ejerce el poder bien directamente, bien por medio de representantes³.

Para los griegos, la democracia era el sistema político y de gobierno que tiene su fuente en la soberanía popular⁴. En Roma, las instituciones políticas en el siglo II a.c., optaron por la forma mixta de gobierno. En la edad media la idea de democracia desaparece sustituida por la doctrina teocrática que basa sus principios en la dependencia de todo, en el poder divino. De esta forma la religión es la fundamentación moral y política del poder, y la iglesia representa la institución de la cual depende en última instancia la legitimidad del gobierno y el Estado⁵. Posteriormente, con la revolución inglesa de 1688 la democracia resurge y con ella aparece la modernidad política.

Históricamente se conocen dos Tipos de Democracia: la representativa y la participativa. La Democracia Representativa de un sistema social se evalúa en términos de existencia y funcionamiento de las siguientes instituciones:

La división de poderes (Montesquieu)	Existencia de medios de comunicación no estatales
La existencia de la Constitución	Libre acceso a la propiedad privada y protección de la misma
Un sistema formal-democrático de elección de las/os representantes políticos de la nación	El estado de derecho
El parlamento como representante de la soberanía popular	La separación entre la esfera privada y la pública
Una estructura federativa de Estado	

³ "Democracia". Diccionario Enciclopédico Color. Océano Grupo Editorial, España, 1998. Pág. 285.

⁴ Serrano Caldera, Alejandro. "La Democracia: concepto y desafíos actuales". La democracia y sus desafíos en Nicaragua, CIELAC-UPOLI y Friedrich Ebert Stiftung, Septiembre, 2001. Pág. 47.

⁵ Ibid. Pág. 49

La Democracia Participativa se refiere a “la capacidad real de la mayoría ciudadana de decidir sobre los principales asuntos públicos de la nación”⁶. En este sentido, es una ampliación de la democracia formal. Requiere de un adecuado equilibrio entre las instituciones y las expresiones libres de la ciudadanía. La gobernabilidad democrática exige la transformación del sistema político institucional, así también la creación de capacidades necesarias en la sociedad.

“Una estrategia de gobernabilidad democrática es una estrategia de construcción de capacidades, estas capacidades dependen de la interrelación entre el sistema institucional existente, entre las capacidades de los actores políticos, económicos y sociales y finalmente entre la cantidad y calidad de liderazgo transformacional disponible”⁷

Para construir la democracia en Nicaragua es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: La construcción democrática debe referirse tanto a la esfera privada como a la pública; no pueden haber gobiernos democráticos sin sociedades democráticas y viceversa; se debe buscar un balance entre la democracia participativa y la representativa; las actitudes, los valores, una cultura de respeto y reconocimiento de la diferencia, capacidad de negociación y concertación contribuyen de manera importante al desarrollo de la institucionalidad democrática, pero tampoco puede haber institucionalidad y cultura política democrática en condiciones de grandes desigualdades y falta de oportunidades; no se puede hacer democracia basados solo en la idea de los derechos individuales, hay que trabajar más los derechos colectivos como los políticos; necesitamos repensar la democracia, la política y la ciudadanía fortaleciendo la cultura de derechos y la cultura política.

b)- Sociedad Civil

Según Orlando Núñez, la SC alude a la ciudadanía, individual o colectiva, participando en la vida pública o política, en condiciones de autonomía frente al poder y de autorregulación cultural, construyendo, disputando o reconstruyendo el orden social o la hegemonía política, a través de mecanismos espirituales, ideológicos y cotidianos de incidencia, gestión y concertación.

La sociedad civil⁸ existe cuando la sociedad como totalidad puede estructurarse a sí misma y coordinar sus acciones a través de un conjunto de asociaciones voluntarias. En un sentido más operacional su existencia depende de que se formen y funcione una red de organizaciones autónomas, independientes del Estado, asociaciones voluntarias que reúnen un conjunto de ciudadanos que tienen intereses comunes, y que pueden trascender el universo privado en el que surgen por la fuerza de su existencia orgánica, asociativa. De esa suerte ocupan espacios en la vida pública y desde donde influyen de manera decisiva y de las más diversas maneras en el juego político y en las estructuras estatales.

⁶ Op Cit No. 5 Pág. 73

⁷ Prats Catalá, Joan. Gobernabilidad democrática en América Latina finisecular.

⁸ Torres-Rivas, Edelberto. La sociedad civil en la construcción democrática: Notas desde una perspectiva crítica

En consecuencia, son condiciones básicas para que exista una SC:

- Un conjunto de organizaciones de la más diversa naturaleza, lo que se llama una red de asociaciones (asociacionismo) que surgen desde los espacios de la comunidad;
- Que se organizan y actúan en la vida pública de manera independiente del Estado, sus agentes y de los poderes fácticos, lo cual significa que su autonomía les permite oponerse o aproximarse a los poderes públicos, es decir, tener como referente de sus demandas y conflictos al Estado;
- Que las asociaciones contribuyan de forma significativa a trazar el curso de la vida social, especialmente el que se origina en las estructuras del poder público.
- Un 'colectivo' que no traduzca su existencia en la posibilidad de hacer vida pública, 'hacer' política, de participar en el debate público, no forma parte sino muy débilmente de la Sociedad Civil.
- Las asociaciones de la SC no suplantán a los partidos políticos, pero en tanto modalidad de participación pública, los pueden complementar estrechamente en determinadas circunstancias;
- Finalmente, las organizaciones de que venimos hablando y su actuación pública tiene que hacerse conforme las normas legales, los principios que ordenan a la sociedad y que dicta el Estado.

En Nicaragua debemos hacer las siguientes reflexiones sobre la naturaleza y el accionar de la sociedad civil: 1) La SC es heterogénea; 2) La heterogeneidad demanda medios para que la mayoría participe del debate, la generación de opinión pública y la toma de decisiones; 3) Para representar se necesita conocer, debatir, intercambiar experiencias, crear alianzas, identidad, sentido de pertenencia, trabajar por la disminución de desigualdades y superar las visiones que equiparan diferencia con discriminación y exclusión; 4) Autonomía frente a los partidos políticos y la cooperación internacional; 5) Confusión: independencia partidaria vs. desvinculación con el Estado. Política limitada a la partidización vs. esferas fundamentales: construcción, socialización, incidencia política; 6) La Efectiva generación de opinión pública requiere de la difusión de información acompañada de procesos de generación de capacidades que permitan digerirla y analizarla; 7) Documentos y discursos complejos discutidos en pequeños ámbitos, dejan de fuera a casi toda la población. Opinión pública alternativa puede ser excluyente con una práctica que no responda a su contexto; 8) Estar de cara a la cooperación haciendo proyectos ha desvinculado a las ONG's de las realidades locales; 9) Hay desfases entre las visiones, intereses y propuestas de las ONG's y las visiones y necesidades de las comunidades en las que trabajan; 10) La intervención ha sustituido a la movilización y a la acción política de amplias capas de la población.

c)- Participación Ciudadana

La Participación Ciudadana implica dos conceptos: Participación y Ciudadanía. Desde una perspectiva jurídica, la Participación implica el ejercicio de los derechos contenidos en la Constitución, y otros derechos que establecen mecanismos de interacción y espacios de encuentro entre el Estado y la Sociedad. Desde una perspectiva de necesidades sociales, esta surge cuando el Estado no garantiza el bienestar de los/as ciudadanos/as.

Según la Ley de Participación Ciudadana “...es el proceso de involucramiento de actores sociales en forma individual o colectiva, con el objeto y finalidad de incidir y participar en la toma de decisiones, gestión y diseño de las políticas públicas en los diferentes niveles y modalidades de la administración del territorio nacional y las instituciones públicas con el propósito de lograr un desarrollo humano sostenible, en corresponsabilidad con el Estado.”

Ciudadanía es el conjunto de prácticas que definen a una persona como miembro de pleno derecho (derechos y deberes) dentro de una sociedad. La ciudadanía implica: normas jurídicas que otorgan la calidad de ciudadana/o; conciencia de ser parte de la comunidad política y de ser acreedor/a de los derechos; obligaciones a cargo de las instituciones públicas para responder a los compromisos de participación de los derechos conferidos.

El sentido de la participación es democratizador sólo cuando se promueve el desarrollo de una **ciudadanía activa**, la que tiene capacidad de: Interrogar relaciones de dominación; Intervenir el espacio de construcción de lo público; Asumir responsabilidades con la comunidad política a la que pertenece; Deliberar. Socialmente, la ciudadanía activa implica:

- Asociatividad
- Acceso y ejercicio de visibilidad (voz pública)
- Acceso a la toma de decisiones
- Control social de la gestión pública

d)- Políticas Públicas⁹

Las políticas públicas son el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental. Manuel Tamayo, define las políticas públicas como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Estado para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Estas decisiones se manifiestan a través de un proceso o ciclo de construcción de políticas que comprende diferentes fases: identificación y definición del problema; formulación de las alternativas de solución; adopción de la alternativa seleccionada; y evaluación de los resultados obtenidos en cada etapa o al final del proceso.

Una política se presenta pues bajo la forma de un conjunto de prácticas y de normas que emanan de varios actores públicos; se concretan en formas de intervención, planes, programas, etc. Se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad. Reflejan la actividad de una autoridad gubernamental, en la que se identifican dos facetas: la gestión interna y la gestión de las políticas públicas.

Es importante considerar una política pública como un sistema de acción pública. Desde esta visión, hay tres conceptos que se deben tomar en cuenta: el sistema de actores, el de la actividad y por último, el del proceso.

⁹ Meny, Ives, Thoenig, Jean Claude. Las Políticas Públicas. Versión Española a cargo de Francisco Morata. Ariel Ciencia Política, 1992. Páginas 83 a 218

Si bien no se profundiza en cada una de las fases, hay que aclarar que la gestión de las políticas públicas en Nicaragua, se concentran más en su formulación que en la implementación o monitoreo de las mismas.

e)- La incidencia política

La incidencia política es un elemento consustancial al tema de la democracia, la participación ciudadana y la gobernabilidad. En Centroamérica se han hecho diferentes esfuerzos por mejorar los procesos de incidencia política desde la sociedad civil, haciendo de ésta un mero instrumental metodológico importado desde el norte, en el que los marcos epistemológicos en los que se gestan, son opuestos a nuestros países del sur.

Según la Oficina de Washington para América Latina, WOLA¹⁰ la Incidencia política es un proceso planificado cuyo objetivo es influir en un actor con poder de decisión. Es considerada la política de lobby, la que consiste en hacer arreglos o acuerdos no públicos entre políticos; es un proceso de movilización política de la SC. La metodología desarrollada por WOLA contempla ocho fases para el desarrollo de procesos de incidencia política: *Análisis del problema; Afinación de la propuesta; Análisis del espacio de decisión; Mapa de poder; Autoanálisis; Estrategia de influencia; Plan de actividades; Evaluación continua.*

Visto únicamente desde el enfoque metodológico, la incidencia pierde su sentido y carácter político en términos de gobernabilidad, participación ciudadana y derechos fundamentales; en nuestra sociedad, se deben facilitarles acciones afirmativas y de empoderamiento por las desigualdades y el rezago ciudadano vivido.

f)- Redes

De acuerdo a la revisión de literatura realizada se identificaron tres formas de presentación del término red a) como una forma de análisis o representación de la vida social, b) como un proceso de reestructuración de las sociedades contemporáneas, c) cómo una nueva forma organizativa.

En las ciencias sociales el término red ha venido a utilizarse para representar la estructura social en términos de patrones de relaciones entre unidades sociales, pudiendo ser estas unidades sociales, personas, colectividades o posiciones; destacan las relaciones, interconexiones y flujos que ocurren en el tiempo y el espacio entre unidades sociales. La idea de red nos presenta una imagen dinámica, fluida y cambiante de la estructura social; el enfoque de redes es útil para representar las posiciones, flujos y relaciones combinando diferentes dimensiones de la realidad desde el nivel individual, local, nacional, global.

¹⁰ ONG de Estados Unidos que ha trabajado en los últimos años en Centroamérica apoyando procesos de capacitación e incidencia a organizaciones de la sociedad civil. En Nicaragua, apoyó hace algunos años a la Red de Mujeres contra la Violencia.

Manuel Castells (1996) afirma que como resultado de la reestructuración del capitalismo, la globalización y la revolución informática, las sociedades están cambiando su fisonomía, su morfología; la nueva fisonomía que emerge de estos procesos de cambio es la de Sociedad-red.

Las redes son estructuras abiertas y dinámicas, una sociedad basada en redes es altamente dinámica, flexible y susceptible de innovación¹¹. Sin embargo, Castells identifica una tensión importante entre la red y el individuo en la medida de que algunos referentes – formas de vida, de relaciones, de trabajo- que contribuyen a crear nuestras identidades se desdibujan y se produce entonces una ruptura entre la red y el yo, por eso el tema de la identidad surge con mucha fuerza.

Se puede decir que el estado deja de ser el centro de control y gobernabilidad de la sociedad...dando lugar a una gobernabilidad basada en las redes de la sociedad que involucra a organizaciones públicas y privadas...la sociedad civil a través de sus redes es más eficiente en promover una gobernabilidad que pueda enfrentar la compleja interconexión de la sociedad actual, como la dificultad de arribar a decisiones políticas correctas¹² Este enfoque destaca particularmente la emergencia de nuevas formas de control, de gobernabilidad.

Las redes son organizaciones no jerárquicas, informales, abiertas, flexibles, compuestas por personas, grupos, empresas y asociaciones autónomas, relacionadas en torno a una temática y un interés específico. Son mecanismos auto-gestionados que se adaptan a los intereses de sus miembros, son hasta cierto grado solidarios y descentralizados, no tienen centro, pero pueden crear un nodo para prestar un servicio de facilitación de intercambios entre éstos. Son espacios que, por su misma flexibilidad, estimulan la innovación y creatividad permanente de respuestas novedosas. El intercambio de información es la actividad fundamental de la red. Es un grupo de individuos u organizaciones que, de manera voluntaria y con un objetivo común, intercambia información o realiza actividades en conjunto, y que se organiza de forma tal que su autonomía individual permanece intacta.

Existen dos tipos de red: **descentralizada** y **red con secretaría**: Las primeras redes activas interactúan entre sí y con otras organizaciones de la sociedad. Las responsabilidades de la secretaría se delegan y rotan entre sus miembros. En la **red con secretaría** los miembros interactúan entre sí, con una secretaría que facilita sus vínculos, hacen gestiones de información recursos, movilización, etc. La secretaría está al servicio de las/os miembros y se rota entre ellas(os).

¹¹ Castells, Manuel. The Rise of Network Society. Oxford: Blackwell. 1996. Page. 470.

¹² Serbín, Andrés. Ibid. Pag. 3

4

MATRIZ DE PROGRAMACION PLAN ESTRATÉGICO 2005 – 2007

Resultado	Indicador	Meta	Producto	2005	2006	2007	
1.- Los miembros de la CC han incrementado su formación y capacidades para llevar a la práctica los propósitos estratégicos contenidos en el P.E.	-Programa de capacitación es impulsado desde y para los(as) miembros de la CC.	3 jornadas de formación realizados anualmente	Diseño y ejecución de programa de formación elaborado desde las necesidades y capacidades de los miembros de la CC.	X			
			Implementación de intercambios de experiencias, foros y otras formas innovadoras de formación.	X	X	X	
	-Capacidades de construcción de ciudadanía activa y de incidencia política de los miembros que participan en la CC se ha incrementado	Al menos el 50% de los miembros de la CC desarrollan procesos de reflexión y de sistematización de procesos de construcción de ciudadanía.		Sistematización de procesos y metodologías de construcción de ciudadanía.	X	X	X
				Sesiones de intercambio sobre metodologías y practicas aplicadas.	X	X	X
				Implementación del proceso de formación de multiplicadoras-es.	X	X	
				Misión, visión, principios y sistemas de trabajo de la CC apropiados colectivamente y mejorados	X	X	X
				Loa POAs de cada periodo establecen las prioridades estratégicas de la CC.	X	X	X
	-Los miembros de la CC promueven y ponen en práctica valores democráticos.	El 100% de los miembros de la CC promueven y ponen en práctica los valores democráticos.		Promover procesos políticos para la elección democrática en las diferentes instancias que integran la CC.	X		X
				Elaborar y promover reglamento interno de las CC en todos los niveles.	X		

	-Las acciones de la CC se acuerdan y cumplen de manera participativa.	80% de las acciones de la CC se acuerdan y cumplen de manera participativa.	Elaborar y poner en práctica los planes de trabajo y funcionamiento de las instancias que integran la CC en correspondencia con el PE y POAs.	X		
			Diseño e implementación de sistema gerencial de monitoreo y evaluación	X		
			Automatización de sistema gerencial de gestión de planes estratégicos y operativos.	X	X	X
			Eventos trimestrales presentación y análisis de monitoreo y evaluación	X	X	X
2- Incidencia política hacia el Estado y la Sociedad en general mejorada e integra perspectivas territoriales y los enfoques de género, multiculturalidad, ambiental, juventud, niñez y discapacidad.	-Nº de propuestas de la CC dirigidas a visualizar y mejorar los enfoques.	100% de las propuestas de la CC incorporan los enfoques en sus contenidos.	Diseminación e intercambio de experiencias, metodologías, investigaciones, bibliografía, etc. entre las diferentes redes y organizaciones territoriales.	X	X	X
			Los términos de referencia de formulación de propuestas y documentos formulados en el marco de la CC incorporan los enfoques de derechos: género, generacional, multiculturalidad, capacidades diferentes, medio ambiente y gestión del riesgo y consulta con los distintos sectores.	X	X	X
			Las redes y organizaciones territoriales integradas en la CC reciben y envían comunicación oportuna y sistemática sobre los acuerdos y decisiones de todas las instancias.	X	X	X

	-Nº de propuestas de la CC incorporadas en políticas nacionales y sectoriales.	60% de propuestas de la CC incorporadas en Presupuesto General de la República, políticas nacionales, leyes y decretos y planes de desarrollo local, nacional, departamentales y regiones autónomas.	Divulgación y disseminación de las propuestas por sistemas de información interna y en medios de comunicación.	X	X	X
			Elaboración de planes de incidencia integrales y específicos, en función de los diferentes temas priorizados.	X	X	X
			Establecimiento de alianzas con AMUNIC, Asociaciones de Alcaldes y otras organizaciones que trabajan a nivel local.	X	X	X
			Desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación sistemática de las propuestas de políticas formuladas en el marco de la CC	X		
	No de miembros de la CC movilizandoposicionamientos en instancias del Estado, la Cooperación y de Sociedad Civil en el nivel local, departamental, regional y nacional.	70% instancias de que corresponda en el Estado, la Cooperación, y Sociedad Civil en el ámbito local, departamental, regional y nacional cuentan con representación de CC.	Promoción de la incorporación de los miembros de la CC en instancias del Estado, la Cooperación, y Sociedad Civil en el nivel local, departamental, regional y nacional.	X	X	X
			Informes de gestión y resultados en instancias circulando en sistema de información de la CC	X	X	X
	-Percepción de la ciudadanía sobre la CC se incrementa.	Percepción de la ciudadanía sobre la opinión de lo que es la CC y su identificación medida en sondeo de opinión se incrementa de 24% a 40%.	Apoyo al diseño e implementación de sistemas de comunicación interna en los territorios.	X	X	X
			Montaje de un proceso de adaptación comunicacional de las propuestas y documentos que se producen desde lo local a lo nacional y viceversa de acuerdo a las prioridades nacionales y locales.		X	X
			Diseño e implementación de procesos de formación en manejo de medios de comunicación con ejes priorizados.		X	

			Diseño e implementación de programa de radio y televisión en canal y radio con cobertura.		X	
			Diseño y circulación de boletines electrónico e impreso.			
Los Planes Estratégico y Operativo están correlacionados a presupuesto financiero para su ejecución	-Presupuesto de funcionamiento e implementación de planes elaborado. -Asegurados recursos suficientes provenientes de fuentes externas e internas	100% del plan relacionado a presupuesto Asegurada el 100% de la sostenibilidad de recursos para acciones estratégicas	Presupuesto anual elaborado	X	X	X
			POA en marcha y financiado en un 100%			
			Gestión eficiente de recursos financieros externos e internos para POAs.	X	X	X
			Sistema de reportes y auditorias funcionando			