



Resumen Ejecutivo | EVALUACIÓN FINAL

Participación de la Sociedad Civil en la Cumbre de las Américas

PASCA (Fase I)





I. ¿QUÉ BUSCA LA EVALUACIÓN?

El principal objetivo de este estudio, encargado por la Red Latinoamericana y del Caribe para la Democracia-Redlad, es realizar una evaluación final de la Fase I del proyecto Participación de la Sociedad Civil en la Cumbre de las Américas-PASCA. La evaluación se propone, específicamente:

- Establecer la pertinencia del diseño de la intervención.
- Valorar el cumplimiento de los resultados esperados del proyecto (eficacia).
- Evaluar la pertinencia y la eficiencia del proyecto conforme al contexto de intervención.
- Valorar la participación de la Sociedad Civil en todo el ciclo del proyecto.
- Evaluar los efectos e impactos generados por la intervención.
- Presentar recomendaciones dirigidas a ajustar el diseño de futuras intervenciones.

2. ¿QUÉ EVALUAMOS?

El objeto de evaluación es el proyecto PASCA en su primera fase, comprendida entre octubre de 2015 y septiembre de 2018. La acción fue financiada por la Oficina de Asuntos del Hemisferio Occidental del Departamento de Estado de los EE. UU, en respuesta al desafío lanzado en las recomendaciones de la sociedad civil de la Cumbre de las Américas de Panamá en 2015, donde se propuso “crear, sin limitaciones de participación y con garantía de inclusión de todas las personas, el Foro Permanente Interamericano de la Sociedad Civil y actores sociales, de tal forma que haya un proceso continuo de consultas, recomendaciones y propuestas, así como el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de las Cumbres”.

El proyecto PASCA hizo suyo este importante reto. Se impulsaron escenarios de diálogo amplio e incluyente entre las Organizaciones de la Sociedad Civil-OSC, actores sociales, los gobiernos de las Américas y la Organización de Estados Americanos-OEA para:

- Objetivo Específico 1. Construir un mecanismo de diálogo, articulación e incidencia entre las diferentes organizaciones y actores sociales de las Américas

- Objetivo Específico 2. Presentar insumos para la construcción de la Agenda de la Cumbre del 2018 (Perú) y recomendaciones sobre los temas elegidos
- Objetivo Específico 3. Identificar las necesidades de OSC y otros actores sociales para fortalecer sus capacidades de incidencia y de monitoreo a la implementación e impactos de los mandatos de la Cumbre de Panamá 2015.

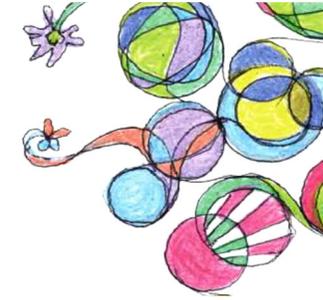


Ilustración 1. Objetivos del proyecto PASCA

Fuente: *Elaboración propia en base a Propuesta del proyecto PASCA, 2015*

En este proceso, Redlad ha trabajado en coordinación con más de 200 organizaciones líderes en diferentes temáticas y trabajo poblacional, reconocidas redes hemisféricas, organismos no gubernamentales, especialistas y gobiernos de 27 países del continente americano.

Es así, que se ha desarrollado un ambicioso proceso de apertura de escenarios nacionales y subregionales de diálogo multi actor y multi nivel, en el que se han preparado importantes insumos para la construcción de una Agenda de OSC y para el debate previo a la Cumbre del 2018 de Lima. Asimismo, con base en una



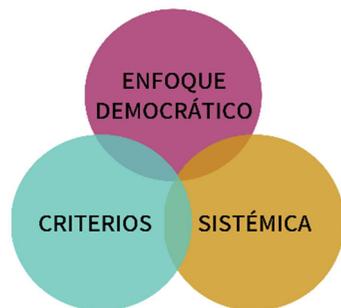
identificación de las principales necesidades de las OSC, se ha trabajado en fortalecer sus capacidades de incidencia y de monitoreo de la implementación e impactos de los mandatos y las recomendaciones de la Cumbre de 2015.

3. ¿QUÉ MÉTODO UTILIZAMOS?

3.1. Enfoque metodológico

El marco metodológico utilizado es un triple enfoque: la evaluación sistémica, que describe la forma en que el diseño y la implementación de cualquier intervención o sistema se traducen en resultados por medio de una cadena de relaciones causales, complementado con la evaluación por criterios y la evaluación democrática, que es un proceso participativo centrado en el protagonismo de las organizaciones y que tiene alta sintonía con los fines que persigue el PASCA.

Ilustración 1. Enfoque metodológico



Las preguntas de evaluación fueron la columna vertebral de la evaluación, porque delimitan las dimensiones a indagar y a valorar. Estas se formularon a partir de la información aportada en los términos de referencia, y las necesidades y expectativas del equipo técnico del proyecto y de las organizaciones integrantes del Foro Ciudadano de las Américas, recabadas a través de la

consulta. Posteriormente, en la etapa de gabinete, el equipo evaluador elaboró la matriz de evaluación con las preguntas organizadas por criterios, según las diferentes dimensiones que componen la mirada sistémica de la evaluación, que fue revisada y aprobada por el equipo técnico del proyecto.

3.2. Procedimiento y técnicas de recopilación de datos

La evaluación se ha fundamentado en una metodología cualitativa. Para la recopilación de información se han usado técnicas de las ciencias sociales como (1) entrevistas semiestructuradas, (2) grupos focales y (3) revisión y análisis documental de fuentes secundarias, recursos fundamentales en el proceso de evaluación. Se han realizado 40 entrevistas semiestructuradas a integrantes de las

organizaciones participantes agrupadas en las subregiones a las que pertenecen; los integrantes del FCA; las organizaciones que integraron el consorcio de coordinación del proyecto; el equipo técnico del proyecto; los representantes de las Cancillerías de México y Perú; y representantes de la OEA y del Departamento de Estado de los EE. UU.

Paralelamente, se han desarrollado 7 grupos focales con: foros subregionales (región Andina, Centroamérica y México, Cono Sur y Brasil, y el Caribe); grupos poblacionales Indígenas, LGBTIQ+, Afrodescendientes y Religiosos (GEMRIP, CRIPX, MULABI, y ODECO); y organizaciones socias del consorcio (CECADE, DESCO, Redlad); generando una comunicación múltiple, de carácter intersubjetivo, que ha permitido confrontar la información que se ofrece y la visión que se tiene del proyecto. La información obtenida a partir del análisis de la gran cantidad de fuentes secundarias que fueron puestas por el equipo técnico del proyecto a disposición del equipo evaluador fue triangulada con las verbalizaciones emitidas por los informantes clave, que tuvieron una participación comprometida, aportando información de alta calidad. Este cruce de ambas lógicas (discursos con hechos), condujo a identificar rupturas argumentales en los discursos emitidos en términos del "deber ser", especialmente presentes en los procesos evaluativos.

3.3. Proceso y análisis de datos

Del conjunto de actores y fuentes documentales consultadas se ha extraído información que ha sido triangulada, tanto de carácter cualitativo como datos cuantificables, aunque no representativos estadísticamente. A nivel cualitativo, el proceso analítico se ha realizado, por una parte, contrastando las narrativas descriptivas de los informantes con información secundaria capaz de ordenar hitos, etapas y actores; y por otra, superponiendo ese relato descriptivo con verbalizaciones intersubjetivas, provenientes de las valoraciones (explícitas o subyacentes) de las personas entrevistadas.

Además, se han podido obtener datos cuantitativos de las fuentes secundarias del proyecto (monitoreo y evaluación), a los que se ha realizado un análisis descriptivo o de contenido de los datos de naturaleza numérica que permiten conocer el estado final de logro de los indicadores del marco lógico, la cobertura y su alcance. Este análisis permite establecer hipótesis causales de carácter introductorio, cuyo



valor y sentido interpretativo adquiere dimensión de hallazgo evaluativo en su triangulación con los métodos cualitativos.

3.4. Limitaciones

Dada la amplia y diversa cobertura propia de la naturaleza de PASCA, representaba un reto poder consultar virtualmente a este abanico de actores en un contexto de restricciones a la movilidad por el COVID-19. A esto se sumó la dificultad de articular agendas con personas de varios países para realizar las entrevistas y los grupos focales. Este reto inicial se ha solventado gracias a la buena disposición y voluntad colaboradora de las organizaciones, del equipo técnico del proyecto, de Redlad, y de otros actores que tuvieron a bien atender a la convocatoria de participación.

4. ¿QUÉ DESEMPEÑO TUVO PASCA I?

a. Pertinencia y Alineación

La pertinencia de esta intervención se sustenta en la experiencia que las organizaciones integrantes de Redlad habían acumulado después de asistir a varias de las Cumbres y Asambleas generales de la OEA, sobre los diversos problemas que impedían que la participación de la sociedad civil en estos escenarios tuviera una calidad y eficacia que le permitiera contribuir al objetivo de avanzar en el fortalecimiento de la democracia en el continente americano. Habiendo presenciado directamente la creciente imposibilidad que tenían las organizaciones de la sociedad civil presentes en estas citas para establecer un diálogo fructífero, dentro de un clima de polarización política extrema que había convertido esos espacios en campos de batalla totalmente irrelevantes, la frustración de muchas OSC que seguían valorando el ámbito multilateral y el potencial de un organismo tan representativo como la OEA, se juntó con el interés del Departamento de Estado de los Estados Unidos, próximo país anfitrión de la Cumbre, cuya Oficina de Asuntos del Hemisferio Occidental decidió apostar por la propia sociedad civil, dándole con este proyecto una oportunidad para organizar y mejorar los resultados de su participación en ese evento.

Así surgió el proyecto PASCA, que en un contexto hemisférico de fuertes antagonismos políticos, intenta articular a una parte de la SC que ha seguido un proceso irreversible de activación política y está exigiendo el desarrollo de

mecanismos de democracia directa en el seno de las democracias representativas, en un momento en que muchos países de la región sufren vulneraciones de derechos y pérdida de libertades a manos de gobiernos autoritarios que manejan la fragmentación de la sociedad civil en su conveniencia.

“Nosotros nunca hemos menospreciado el ámbito multilateral, y para nosotros, mientras más amplia sea la red de relaciones a nivel internacional es mucho más importante, porque se puede hacer incidencia desde un ámbito regional, en este caso latinoamericano, y con un organismo tan fuerte como es la OEA. Decidimos participar en el proceso de las Cumbres, porque, aunque no desarrolla su labor tan bien como debería, tiene una cobertura legal y moral que ayuda a destrabar procesos en algunas coyunturas de nuestros países.” Integrante del FCA

A pesar de los desaciertos y ajustes propios de una apuesta novedosa dentro de un contexto heterogéneo y desafiante, el proyecto PASCA ha sido altamente pertinente al generar un proceso permanente de diálogo, colaboración e intercambio entre OSC, que no comienza y termina con la Cumbre, sino que trasciende su alcance, y que es capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y utilizarlas a favor del logro del objetivo principal que persigue.

b. Coherencia

Aunque el proyecto PASCA fue formulado sin un proceso previo de identificación participativa, éste responde de manera directa y clara a la necesidad de articulación y participación efectiva y sostenible de la sociedad civil en los espacios de la OEA. Y lo hace, según la reconstrucción hecha en la evaluación sobre la Teoría del Cambio subyacente a la intervención, con un planteamiento empoderador que busca que sean las propias OSC, como su sujeto central, las que lideren el proceso. Un proceso de cambio organizacional y estratégico de las OSC que, además, sirve para llevar o mejorar su participación en cualquier otro espacio nacional y regional, tanto de la OEA como de otras instituciones.

“(…) lo que sostiene el proceso PASCA es entender que la sociedad civil tiene la capacidad de coordinar y de abrir espacios para garantizar, o por lo menos presionar, procesos de participación más incidentes. Creemos y estamos convencidos de que la democracia y todos los procesos asociados a la democracia y al Estado de Derecho se fortalecen con mayor participación ciudadana.” Integrante del equipo técnico del proyecto



Se trata de un proyecto con una lógica vertical coherente a nivel de estructura de sus componentes u objetivos específicos, todos ellos enfocados a la puesta en marcha de un mecanismo efectivo y sostenible para la participación de la sociedad civil en el proceso de la Cumbre de las Américas como objetivo central de la intervención. En la siguiente ilustración se presentan los objetivos de PASCA:



Ilustración 3. Objetivos y Estrategias del proyecto PASCA
Fuente: *Elaboración propia en base a formulación del proyecto PASCA, 2015*

En cuanto a la coherencia de la lógica horizontal, se observan debilidades que limitan la medición de los cambios, efectos e impactos del proyecto. Se planteó un gran número de indicadores que miden el cumplimiento de actividades, productos y procesos, pero que no son útiles para medir los efectos directos o indirectos que la puesta en marcha del mecanismo de participación tendría o podría tener sobre la sociedad civil de la región, y en general sobre la democracia y el estado de derecho. Unos efectos y unos impactos que, sin embargo, han sido numerosos y

superan la formulación del proyecto. Especialmente teniendo en cuenta la compleja realidad en términos de número, diversidad, capacidad, interés y compromiso de las organizaciones que participaron en el proyecto; el enorme reto que suponen los procesos organizativos de articulación y búsqueda de consensos entre actores numerosos y diversos; las dificultades en pasar del interés al compromiso y darle continuidad al mismo; y los cambios políticos y sociales vividos en los países y en la región.

Se observa, pues, que nos encontramos ante un proyecto ambicioso que en su diseño busca encontrar el equilibrio entre el desarrollo de un marco de intervención claramente definido a nivel de objetivos, actividades, recursos y tiempos para su ejecución, seguimiento y evaluación, y un enfoque de implementación que tenga más en cuenta los procesos y los flujos que los productos/resultados, y que sea más flexible a la hora de poder ir adaptándose al desarrollar las estrategias.

“Un proyecto es una cosa viva (...) Hay que ser flexibles, mirar lo que funciona y lo que no. Tener en cuenta los retos que pone el ambiente. Cuando se formuló PASCA, la participación de la sociedad civil era una cosa y después la OEA cambió el esquema de participación. Y el proyecto tuvo que responder a la oportunidad que daba en ese momento la OEA.” Integrante del equipo técnico del proyecto

Una búsqueda de equilibrio que ha sido clave para conseguir un acertado y esforzado desarrollo del proyecto en lo operativo, y una cierta libertad a la hora de manejar y dirigir en lo estratégico un proceso organizativo de gran magnitud. Un proceso que, sin fase de identificación que permitiera tener un diagnóstico más preciso sobre la situación y la posición de las diferentes organizaciones potencialmente participantes, ha tenido que irse ajustando a la realidad y a los

cambios en el contexto sin perder por ello validez, especialmente en lo que respecta a los procesos y las vivencias de las organizaciones sociales como sujeto central del proyecto.

c. Estructura

Redlad como organización subvencionada y responsable de la rendición de cuentas ante el donante, contaba con una estructura operativa pequeña, con conocimiento especializado, talento y experiencia para poner en marcha los procesos organizativos de la intervención, que se enfrentó a importantes desafíos técnicos, que le exigieron mejoras organizativas, así como definir procedimientos y elaborar instrumentos de gestión financiera y administrativa que hicieran más eficientes sus procesos, y un refuerzo de su manejo del ciclo de gestión de proyectos.

La estructura operativa del proyecto estuvo conformada por niveles: el primer nivel formado por el consorcio de las cinco organizaciones socias (Semillas para la Democracia, Centro de Capacitación y Promoción para la Democracia (CECADE), DESCO, Fundación Espoir y Redlad); en el segundo nivel está el equipo técnico del proyecto, que estuvo conformado por cuatro personas, un equipo suficiente en términos de capacidad de manejo de las temáticas abordadas, pero limitado en cuanto a los recursos que se necesitaban para dar cobertura a todas las acciones que se realizaron en lo nacional y subregional, en una dinámica operativa que demandaba mucha consulta y diálogo, tiempo de acompañamiento técnico, y enfrentar varios cuellos de botella que por momentos estrangulaban su desarrollo, superando ampliamente su diseño inicial. Y en el tercer nivel están los 19 puntos focales, que son el brazo operativo del FCA, responsables de dinamizar 14 espacios nacionales con participación de las OSC conformando la base social de PASCA I.

En cuanto a la gestión estratégica del proyecto, Redlad tuvo un desempeño eficiente y estratégico en el rol de facilitador de la participación y articulación, demostrando capacidad de relacionamiento con las instancias de alto nivel de la OEA, y de aunar fuerzas y generar confianza entre los actores y actoras que conforman el tejido organizativo de la sociedad civil latinoamericana. La gestión también se orientó a reforzar las capacidades internas institucionales de las OSC, y la priorización y articulación entre los diferentes actores que manejan algún tipo de relación de la OEA con la sociedad civil. En la ilustración 4 se presenta la estructura que operativizó las acciones del proyecto.

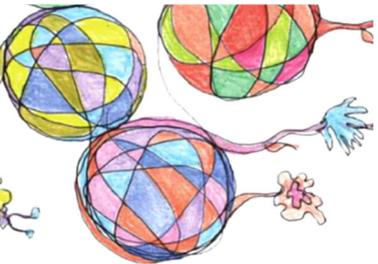


Ilustración 4. Estructura operativa del proyecto PASCA
Fuente: Elaboración propia

“REDLAD no tomó decisiones unilaterales de lo que teníamos que hacer las organizaciones, al contrario, abrió espacios de diálogo y la consulta fue característica de su actuación, lo que es una gran ventaja, porque todos aportábamos a la definición y construcción del proceso en su marcha, porque no había nada escrito.” Líder de organización

El equipo técnico trabajó con un enfoque de gestión ascendente, de “abajo hacia arriba”, con una estrategia formada por Espacios Nacionales, Espacios Subregionales y el Consejo hemisférico de la sociedad civil, compartiendo el liderazgo del proceso con las OSC participantes, lo que les dio protagonismo y autonomía en las decisiones, reforzó su capacidad autocrítica y su creatividad para la innovación social, y contribuyó a la apropiación del proyecto.

“Si otra red hubiera salido ganadora, no sé si se hubiera podido crear el Foro como mecanismo de participación de la sociedad civil. REDLAD venía con mucha experiencia de participación en las Asambleas de la OEA y en las Cumbres, y conocía su



funcionamiento, sus fortalezas y debilidades, y las puso al servicio del proyecto, por eso facilitó el acercamiento y relacionamiento con la OEA, con quien mantenía una buena relación.” Lideresa de organización

d. Eficiencia

La dotación y distribución presupuestaria y su adecuación a las actividades necesarias para generar los resultados esperados tuvo limitaciones. El proyecto recibió una subvención total de \$ 930,460 de la Oficina de Asuntos del hemisferio occidental del Departamento de Estado de los Estados Unidos, distribuida en tres partidas principales: I. Contractuales (consultorías) con un 41,01%, es la partida que más fondos ha manejado; seguida de la partida de personal con un 23,46%; y en tercer lugar, la partida de viajes con un 17,44%, que fue insuficiente para cubrir la necesidad de traslados internacionales que el proyecto tuvo para encuentros de difusión y convocatoria a las OSC y para la participación en reuniones estratégicas: con la OEA, con el Consejo de la Sociedad Civil, y con el donante en los EE. UU.

“Los recursos fueron limitados para todo lo que implica un proceso de este tipo que tiene muchas acciones regionales que demandan movilización, las formaciones a las OSC, la realización de acciones en los espacios nacionales en más de 20 países, las reuniones de coordinación, las consultorías (...) nos enfrentamos a mover a la sociedad civil asumiendo grandes responsabilidades que superaron ampliamente los recursos entregados (...)
Integrante del FCA

Esto llevó a una gestión financiera austera por parte de Redlad y las organizaciones que eran puntos focales nacionales, que recibieron 3,000 \$ cada una para dinamizar los espacios nacionales durante los tres años de ejecución del proyecto, recursos que fueron insuficientes para cubrir los costos de un proceso de tal calado, y desmotivó la participación de organizaciones que no tenían disponibilidad de otros recursos propios.

“Los pocos recursos destinados a lo nacional y subregional nos empujaron a tener reuniones austeras y eso dejó claro que la participación aquí era una decisión, un acto político, no un trabajo.” Integrante del FCA

Es así como desde una postura propositiva, se utilizaron estrategias que potenciaron la eficiencia de la utilización de los recursos disponibles, como crear una bolsa para viajes y aprovechar los espacios y traslados debidos a tareas de

otros proyectos para contactar con organizaciones en los países. El compromiso que movió a Redlad y a las organizaciones las llevó a implicarse económica y técnicamente más allá de lo que estaba previsto, poniendo a disposición del proyecto su estructura, su experiencia, sus redes de contactos y su propio posicionamiento institucional para impulsar la conformación de los espacios nacionales.

En el caso de la partida de contractuales y personal, éstas están plenamente justificadas porque se requería de una facilitación técnica con recursos humanos especializados, para dar acompañamiento técnico a las OSC que mostraban disparidad en las capacidades que traían al proceso y para hacer seguimiento de las actividades planificadas.

“Las organizaciones llegaron a PASCA con diferentes capacidades y eso demandó más tiempo de acompañamiento y que los procesos fueran más lentos... lo subregional fue muy complejo y no funcionó como esperábamos”. Personal del proyecto

Respecto a reformulaciones de las partidas presupuestadas, solo se dieron cambios puntuales, dado que el enfoque de la gestión financiera fue alinearse a lo presupuestado y a las exigencias del donante, lo que demandó un esfuerzo pedagógico para orientar a las OSC en las justificaciones, que presentó dificultades. Teniendo presente que el proyecto ha cubierto un periodo de 3 años de ejecución, en el que ha mantenido una dinámica operativa intensa y cercana con más de 200 organizaciones de la sociedad civil de América a través de 14 espacios nacionales y 4 espacios subregionales, logrando una participación más planificada en la Cumbre de Lima y un acercamiento con instancias de la OEA, se concluye que la subvención entregada ha sido eficientemente empleada.

En cuanto al cumplimiento del cronograma, se observan retrasos en la ejecución de las actividades. Algunas actividades no estaban previstas en la estrategia y se integraron posteriormente a la planificación, como el trabajo con los puntos focales, y otras se realizaron, pero no en los tiempos y con la calidad esperada, como algunos informes de seguimiento de país y consultorías puntuales. La dinámica del proceso demandó una gestión operativa flexible, capaz de responder y adaptarse a la forma que iba tomando el proceso a medida que se desarrollaba. Entre los principales retrasos que condicionaron la dinámica operativa tenemos:



- Demora en la identificación de las OSC que asumieron el rol de puntos focales nacionales, y conformación de las subregiones, que en algunas no tuvo resultados favorables.
- Mayor tiempo para la elaboración, negociación y firma de los subacuerdos con los miembros del Consorcio, y posterior salida de algunos de sus integrantes.
- Diversidad de capacidades técnicas, estratégicas y económicas que traían las organizaciones al proceso, demandó tiempo de acompañamiento pedagógico no previsto.
- Calidad de los informes país derivaron en mayor tiempo para sistematizar los informes nacionales en subregionales y luego en hemisféricos.
- Respuesta de las OSC a las comunicaciones y/o consultas vía correo no fueron las esperadas, viéndose la necesidad de intercambiar los medios virtuales con el trabajo presencial.

En definitiva, el proyecto PASCA, a pesar de algunas deficiencias en la distribución presupuestaria, logró entregar una buena parte de los productos comprometidos, transformando de manera eficiente los recursos recibidos para impulsar un proceso cuyo alcance fue mayor al planificado.

e. Eficacia

La naturaleza innovadora del proceso social y político desencadenado por el proyecto PASCA no permite la valoración de sus logros solamente a partir de las actividades e indicadores planteados en su planificación. La libertad con que este proceso se ha ido adaptando a las circunstancias de un contexto de intervención extremadamente amplio y heterogéneo, ha producido que algunos de esos indicadores hayan perdido vigencia en el camino, siendo sustituidos por otros, no enunciados, pero emergentes de la misma práctica. Como consecuencia de esto, la eficacia medida a partir del cumplimiento de los indicadores diseñados inicialmente es irregular, siendo, no obstante, muy significativa, la calidad y cantidad de aprendizajes y resultados no planificados que se han obtenido a través de la experiencia vivida.

“Este tipo de procesos sociales y políticos tiene una riqueza de aprendizajes y resultados no planificados que no caben en la formulación ni en el sistema de seguimiento. Es un laboratorio social experimental donde se aplica la lógica de potenciar al máximo el movimiento de recursos que el proyecto produce.” Integrante del FCA

El proceso de estructuración del Foro Ciudadano de las Américas (Objetivo 1) como mecanismo permanente de participación de las OSC regionales en la Cumbre y principal resultado del proyecto PASCA en su primera fase, fue arduo y accidentado. Los objetivos del Foro eran promover la participación incidente de organizaciones de la sociedad civil de las Américas en los espacios de diálogo, debate y toma de decisiones sobre asuntos de su interés en la OEA y las Cumbres de las Américas, y apoyar la institucionalización de un rol significativo de la sociedad civil en estos y otros escenarios pertinentes.

Esta estructura incluía en su planificación a organizaciones representantes de la SC de las 5 subregiones del continente: Norteamérica; Centroamérica y México; el Caribe; Región Andina; Cono Sur y Brasil, así como también de grupos poblacionales e identitarios como: indígenas; juventudes; afroamericanos; LGTBIQ+; y otras poblaciones vulnerables. Sin embargo, durante el proceso de convocarlos, se evidenciaron diferencias culturales, de intereses, de capacidades y de posibilidades, que hicieron que, a pesar de los muchos esfuerzos realizados, fuera finalmente imposible integrar a las subregiones del Caribe y de Norteamérica, y a grupos poblacionales como los representantes de las juventudes.

Esta circunstancia redujo significativamente la cobertura del proyecto, y afectó el logro de todos los indicadores de actividades y resultados que incluían metas cuantitativas sobre número de organizaciones participantes. En la Ilustración 5, se presentan de manera resumida, los principales hitos que siguió el proceso de creación del Foro Ciudadano de las Américas:

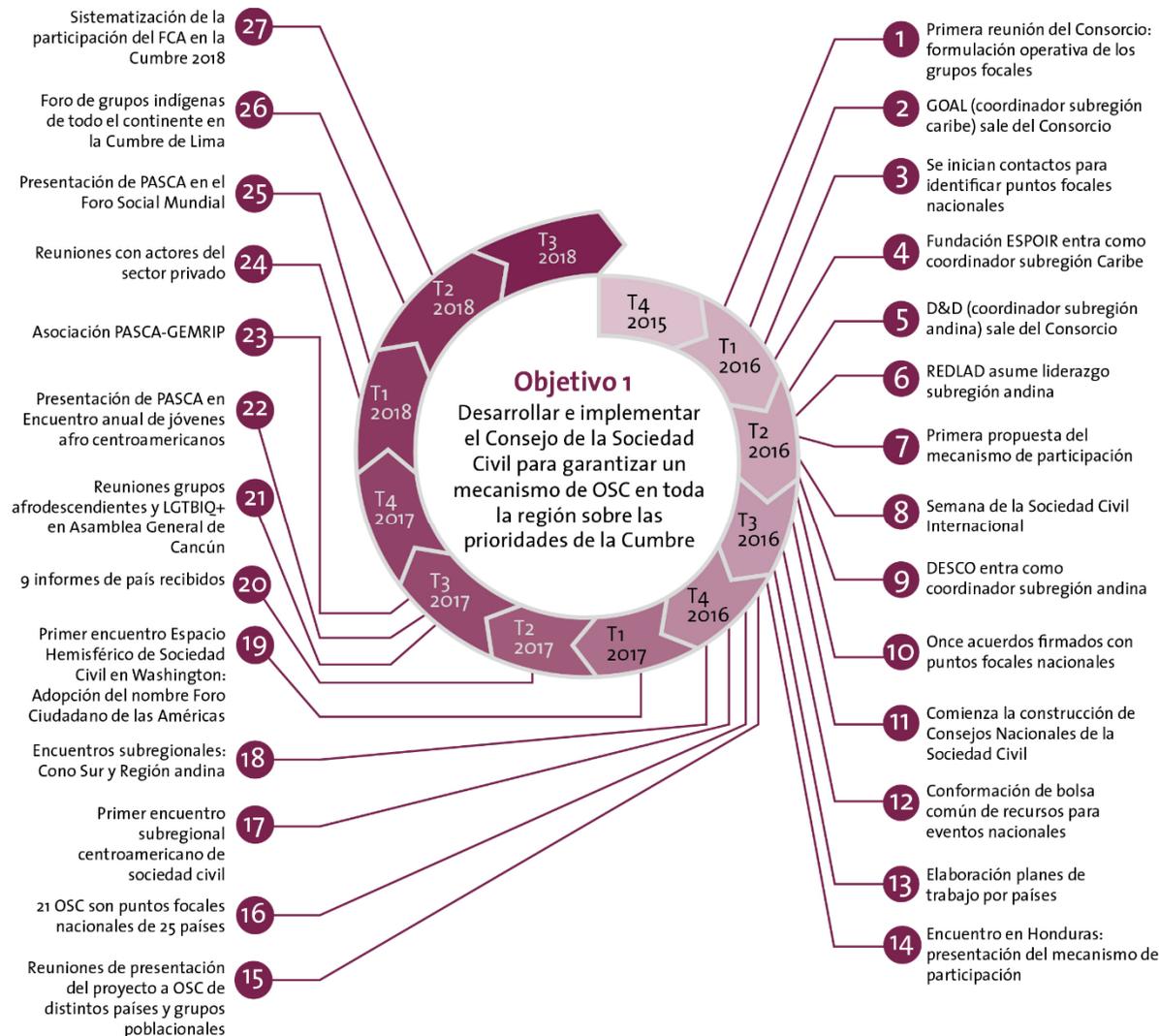


Ilustración 5. Línea de Tiempo del Objetivo 1

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes trimestrales de avance

El escepticismo que genera la OEA entre muchos sectores sociales latinoamericanos exigió mucha más presencialidad que la planificada para la comunicación del mensaje de convocatoria a las organizaciones. Esto retrasó algunos procesos que estaban pensados para apoyarse principalmente en medios virtuales y exigió flexibilidad para redistribuir partidas presupuestarias para cubrir los costos de los traslados. Requirió, además, de una gran creatividad de las organizaciones que asumieron el papel de puntos focales subregionales y nacionales, para aprovechar espacios y recursos propios y de otros proyectos en la realización de las reuniones y encuentros necesarios.

La participación de las organizaciones de PASCA en las Asambleas Generales de la OEA de 2016 y 2017 permitió identificar dificultades que podían convertirse en obstáculos para la participación de la SC en los espacios de la OEA, y entender el tipo de estrategias de incidencia que podían ser más efectivas para alcanzar sus propósitos. Les permitió también entablar un relacionamiento con los gobiernos de México (anfitrión de la Asamblea General de 2017) y de Perú (anfitrión de la Cumbre 2018), que llevó a mejores condiciones de participación de la SC en esos dos eventos.

Sin embargo, la relación de colaboración con la OEA para la presentación de recomendaciones de la SC en la Cumbre 2018 (Objetivo 2), discurrió por derroteros diferentes a los que estaban previstos en la formulación del proyecto. Mientras que se estableció una cercana y fructífera articulación con la Oficina de Sociedad Civil de la OEA, no pudo conseguirse un compromiso similar de trabajo con el Grupo de Revisión de la implementación de Cumbres (GRIC), ante el que fue un gran logro que aceptara recibir las propuestas de PASCA e incorporar

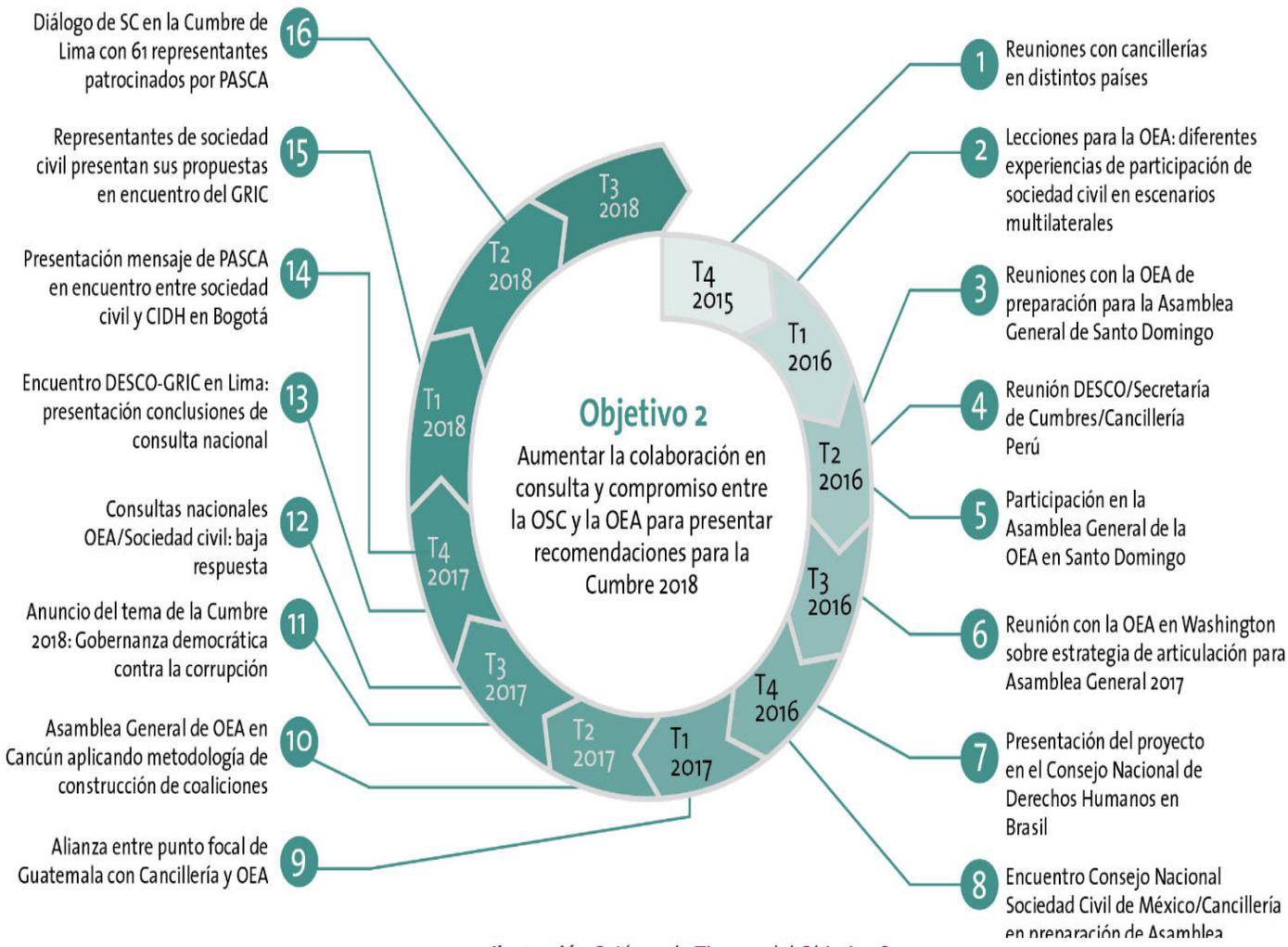


Ilustración 6. Línea de Tiempo del Objetivo 2

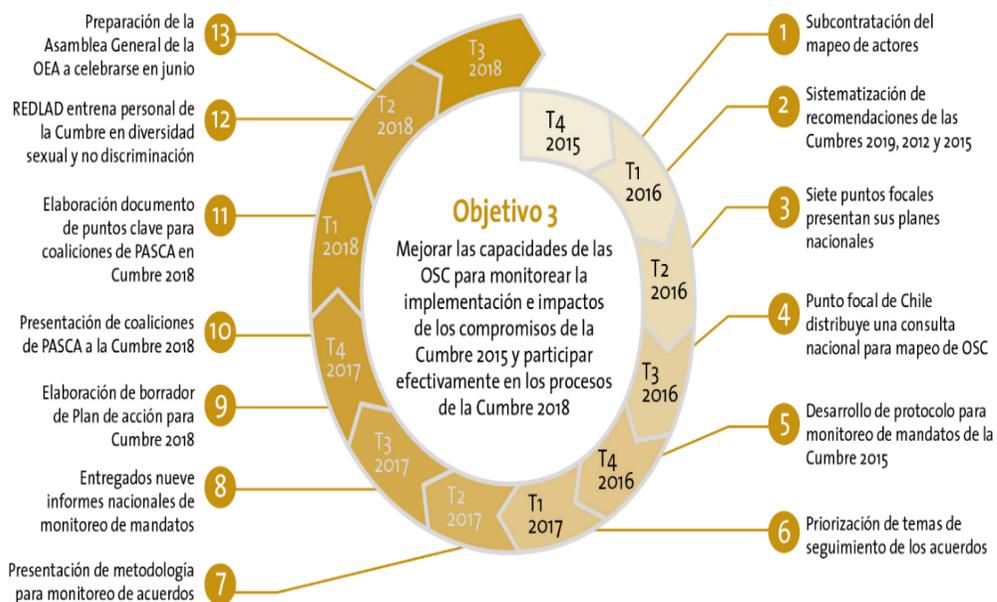
Fuente: Elaboración propia a partir de los informes trimestrales de avance

algunas de ellas, aunque menos de las esperadas, dentro del documento final de la Cumbre de Lima 2018. Estas dificultades evidenciaron la falta de una institucionalización de la participación de la SC en la OEA, donde a pesar de lo que dicen sus estatutos y documentos oficiales, ésta depende de la discrecionalidad del funcionario que esté a cargo de cada una de sus instancias, con lo cual los resultados de este objetivo quedan fuera de la capacidad de influencia del proyecto. En la Ilustración 6, se presentan de manera resumida, los principales hitos que siguió el proceso de fomentar la colaboración en consulta y compromiso entre la OSC y la OEA:

Por otra parte, la exigencia técnica de las actividades del proyecto, entre las cuales estaba el seguimiento de los acuerdos y compromisos firmados por los países en la Cumbre de 2015 (Objetivo 3), resultó ser mayor a la esperada, por la gran cantidad y variedad de los compromisos, la falta de interés y colaboración de muchos de los gobiernos, la dificultad de acceso a información confiable en los países, y las grandes diferencias de capacidades técnicas entre las organizaciones. Este desbalance se solventaría, según el proyecto, con un Plan de capacitación a las OSC para el seguimiento de los acuerdos, cuyo diseño se basaría en los resultados de un mapeo de actores que no llegó a realizarse de acuerdo con lo esperado. El equipo técnico de implementación del proyecto, altamente cualificado y comprometido, fue pequeño, sin embargo, para asumir todas las tareas y responsabilidades inherentes a las actividades planteadas, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad y sensibilidad suficientes para adaptarse a las necesidades y características específicas de las diferentes OSC participantes. En la Ilustración 7, se presentan de manera resumida, los principales hitos que siguió el proceso de

mejorar las capacidades de las OSC para monitorear la implementación de los compromisos de la Cumbre 2015:

Ilustración 7. Línea de Tiempo del Objetivo 3



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes trimestrales de avance

Los integrantes de este pequeño equipo técnico, secundado por sus aliados más cercanos, tuvieron la visión estratégica de ir sorteando las dificultades operativas que se presentaban a cada paso sin perder el foco de su objetivo principal, que era crear un mecanismo de SC amplio, diverso, inclusivo, permanente, basado en el territorio y con una identidad política propia, que fue el Foro Ciudadano de las Américas. Un planteamiento estratégico basado en la hipótesis de que la Sociedad Civil tiene la capacidad de coordinar y abrir espacios para presionar y garantizar procesos de participación más incidentes, y así fortalecer la democracia y el estado de derecho.

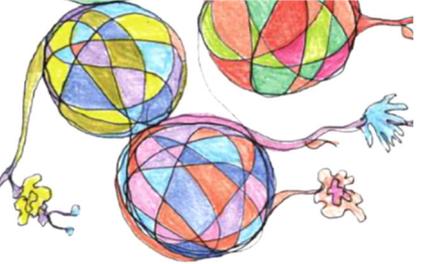
Entre los **resultados no previstos** alcanzados por el proyecto tenemos:

“Claro que el proyecto PASCA ha fortalecido y creado capacidades en las OSC que hemos participado en él. Las OSC normalmente nos constituimos mirándonos hacia adentro. Ninguna organización nacional supone que existe el mundo, solamente existe su país. Un proyecto como PASCA obliga a las OSC a ver que hay un mundo, que, al estar globalizado, no solamente se presenta como un desafío, sino que determina muchas cuestiones que tu suponías que solamente correspondían a tu localidad, a tu país. (...) Tienes que incorporar otras dimensiones, otros actores, buscar que tu acción tenga otros tipos de espacios, y eso creo que es uno de los grandes logros de PASCA.” Integrante del FCA

Porque mientras algunos de los grupos que estaba previsto integrar se descolgaban del proceso por diversas razones, aparecían otros que desafiaban los prejuicios de la mayoría, y cuya inesperada pero sabia integración supuso un gran avance para todas y todos. Este fue el caso de los grupos religiosos progresistas, que se integraron a PASCA formando una alianza, casi imposible de imaginar, con los grupos LGBTIQ+. Esta alianza los fortaleció a ambos al permitirles presentar un frente unido ante los embates de los grupos religiosos tradicionales, y fortaleció también al FCA, que se convirtió de allí en adelante en especialista en asesorar a la OEA sobre el trato no discriminatorio hacia las minorías de la SC durante sus eventos.

Otro logro importante del tesón y la amplitud de miradas y voces integradas en este proceso fue la ampliación y diversificación del espacio de los grupos indígenas en los escenarios de la OEA. Los prejuicios que existen entre los grupos de base indígenas acerca de las ONG, unidos a cierta rigidez de sus estructuras de gobernanza tradicionales, hicieron lenta y difícil su integración al proyecto y a su mecanismo de participación:

“A ninguno de nosotros se nos había ocurrido que teníamos algo que aportarles a las organizaciones indígenas, que tienen décadas de presencia en la OEA, siglos de lucha, ni a ellas que tuvieran algo que buscar fuera de su temática. Pero como ellos son funcionales, se dan cuenta de que los procesos propios de sectores tienen una ruta trazada, pero también requieren de otros apoyos. Ellos están comprendiendo que sus propias agendas no son puras, necesitan tener una cobertura mayor, y para eso necesitan conocer los temas de los otros: Necesitan, por ejemplo, de la fuerza de las comunidades LGBTI, que como son tan excluidas que les negamos hasta la existencia tienen una fuerza brutal, y todos los demás necesitamos de esa fuerza.” Integrante del FCA



Los integrantes de PASCA aprendieron, a través de su proceso de participación en varios de estos eventos, a aprovechar las oportunidades que se presentaron, como es el caso del sistema de coaliciones que la OEA implementó para la participación de la SC en sus últimas Asambleas Generales y en la Cumbre de Lima. Al integrarse en varias y diferentes coaliciones, e incorporar un mensaje concertado dentro de cada una de ellas, las organizaciones del FCA lograron visibilizar el mensaje del FCA dentro del foro de SC de la OEA, y afianzar así su legitimidad:

“El trabajo en Coaliciones nos obligó a organizar el relajo que teníamos. ¿Cómo logras tener una voz americana lo más coherente y lo más cohesionada, no solo en un tema, sino en todos los temas de la agenda? Entonces diseñamos una estrategia para corregir esto, que desde PASCA teníamos que pasar a articularnos en la mayor diversidad posible de las coaliciones.” Integrante del FCA

En el trabajo previo de articulación entre OSC de los escenarios nacionales para la elaboración de agendas e informes de país para la Cumbre de Lima, algunos de los grupos nacionales de PASCA lograron pasar de los diagnósticos a las propuestas concretas, elaboradas con base en las legislaciones vigentes en sus países. Fue un ejercicio novedoso y ambicioso que sólo se logró en algunos casos, pero que demostró la potencialidad de una nueva forma de hacer incidencia, que va mucho más allá de los espacios de la OEA, a crear oportunidades de articulación dentro de los mismos países:

“Demostramos que con los incentivos adecuados somos capaces de ir más allá de la queja y el reclamo, que es lo que nosotros sentimos que había pasado siempre en las cumbres anteriores y que nosotros no queríamos repetir. No seguir descargando solamente sobre los gobiernos la responsabilidad de buscar las soluciones a los problemas, que la solución no tiene que venir de arriba, sino que tiene que generarse desde múltiples visiones y actores.” Miembro del equipo técnico de PASCA

f. Cobertura y Participación

El proyecto PASCA centró su estrategia de cobertura y de participación en la construcción de una estructura de OSC regional que pivotara en torno a espacios subregionales que coordinaran y dinamizaran a las organizaciones, articulándolas en torno a un mecanismo hemisférico, el Foro Ciudadano de las Américas. Durante

el desarrollo del proyecto, con un planteamiento de ir sumando de “abajo hacia arriba”, desde lo nacional hasta lo hemisférico, y aplicando una lógica más temática que territorial a la hora de generar interés y compromiso, esta estrategia se reforzó a través de Puntos Focales nacionales que acompañaron el proceso para garantizar la cobertura y la participación buscada, como elemento necesario para avanzar en la efectividad y la sostenibilidad del mecanismo.

“Para las organizaciones es más fácil y tiene más sentido el aglutinarse en torno a temas que les interesa, y con otras organizaciones con las que compartan objetivos, independiente de la nacionalidad o del tamaño; así si se movilizan.” Integrante del equipo técnico del proyecto

El reto que se planteaba era incluir a más de 300 OSC en un proceso complejo que suponía identificar a estas organizaciones y redes en cada país; invitarlas a participar en el proceso impulsado por el proyecto PASCA; informarles acerca del proyecto y de las metodologías de trabajo; motivarlas y comprometerlas para articularse al proceso; y conseguir su participación en la elaboración de agendas e informes de seguimiento de los compromisos de la Cumbre de Panamá 2015 y de preparación para la participación en la Cumbre de Lima 2018.

Un reto que, sin un diagnóstico que permitiera medir las capacidades y recursos reales de las organizaciones, requirió del empleo de toda la habilidad y representatividad de los actores nacionales, y de una gran flexibilidad, apertura y esfuerzo del equipo técnico del proyecto PASCA, para enfrentar dificultades que se presentaron en algunas regiones como Brasil, un continente en sí mismo, con particularidades muy diferentes a las de la subregión del Cono Sur; o el Caribe, donde las diferencias culturales, de prioridades y de posibilidades impidieron su integración en el proyecto, a pesar de las giras y esfuerzos realizados. Conseguir las organizaciones que aceptaran cumplir el rol de puntos focales nacionales fue igualmente arduo, por las necesarias capacidades técnicas, de recursos propios y de representatividad, que muchas OSC no pudieron asumir.

“El diseño del proyecto presupuso una capacidad de trabajo metodológicamente minucioso para hacer seguimiento de indicadores, que muchas OSC no tenían (...)” Integrante del equipo técnico del proyecto



Ilustración 8. Cobertura y participación del proyecto PASCA
Fuente: Elaboración propia

Aunque no se ha cumplido con las metas fijadas a nivel de alcance de número de organizaciones, las cuales fueron muy ambiciosas (por no contar con una referencia clara a nivel de capacidades y posibilidades de participación, y por los recursos y tiempos con los que contaba el proyecto), se ha conseguido una implicación, articulación y participación muy alta de las organizaciones participantes, con una cobertura significativa en número de países (con algunas excepciones como los de la región Caribe). Asimismo, también se destaca el trabajo de articulación realizado, en términos de promoción del conocimiento mutuo entre estos distintos grupos que nunca habían establecido relaciones de trabajo colaborativo, que ha

sido una de las innovaciones del proyecto PASCA que más expectativas ha generado entre sus participantes.

4.7. Sostenibilidad

En cuanto a su sostenibilidad social, el proyecto ha sabido atraer y amalgamar una base social de OSC de toda la región muy diversa (a todos los niveles, no sólo temáticos), tradicionalmente atomizada -y en algunos casos incluso enfrentada-, siendo muy importante la labor de convocatoria, dinamización y fortalecimiento realizada en los espacios nacionales por los Puntos Focales.

“La sostenibilidad va con las OSC vivas que tienen intereses en la OEA porque saben que necesitan avanzar en sus respaldos (...) han descubierto que con PASCA, articulados, tienen más fuerza.” Integrante del FCA

Con esta base social, ya entrando en la sostenibilidad institucional, se ha conseguido que la articulación de las OSC se vea acompañada, además, de la generación de un compromiso político como OSC en torno al Foro Ciudadano de las Américas, siendo clave la labor realizada por la Redlad desde la Secretaría Técnica para posicionar este mecanismo en los espacios de la OEA.

“El espacio lo tenemos que ganar, nos lo tenemos que apropiar. (...) Sólo la fuerza que tenga la Sociedad Civil va a poder lograr que esto tenga un sentido (...)” Integrante del FCA

A nivel de sostenibilidad técnica, debemos mencionar el importante soporte técnico y logístico prestado por la Redlad para dinamizar, con recursos muy limitados, todo el proceso de articulación que, como hemos visto, ha supuesto un enorme reto para un proyecto, o mejor dicho un proceso, tan ambicioso y de tal amplitud como es PASCA.

Por último, a nivel económico, hay que destacar que, aunque no se desarrolló el plan de sostenibilidad previsto, si se consiguió darle continuidad al proyecto con la nueva subvención del Departamento de Estado de los EE. UU, que entiende el proceso que se busca como de largo plazo, y que valora los importantes avances realizados. Unos avances en los que hay que seguir trabajando en términos de mayor cobertura, representatividad e incidencia, tanto a nivel de la OEA como en otros espacios nacionales y regionales. Y para ello, pensando en la continuidad del proceso, se entiende necesario dar prioridad al desarrollo del plan de sostenibilidad



enfocándolo a institucionalizar y afianzar el Foro, al planteamiento de objetivos políticos claros en términos de incidencia para generar cambios a nivel de democracia participativa y ejercicio de derechos en la región, y al desarrollo de unas estrategias claras de alianzas con otros actores.

4.8. Impacto

Dado que el proyecto PASCA en su fase I fue corto para poder generar el impacto esperado en su Objetivo General de “Diseñar y establecer un mecanismo efectivo y sostenible para la participación de la sociedad civil en el proceso de la Cumbre de las Américas”, consideramos oportuno analizar los efectos e impactos generados por el proyecto, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, en términos de contribuciones enmarcadas en una Cadena de Resultados.

Como **efectos a corto plazo**, se identifica, en primer lugar, la **interseccionalidad** producida mediante el trabajo colaborativo y articulado entre grupos de la sociedad civil con procedencias e identidades diversas o incluso antagónicas. Un reto que requirió el abandono de prejuicios, la apertura hacia miradas distintas y la ruptura de paradigmas por parte de muchas organizaciones que nunca habían hecho ese ejercicio, y que les ha permitido introducir la complejidad en los análisis de las múltiples formas de subordinación que sufren, y los ha fortalecido en su capacidad de cobertura, convocatoria e incidencia.

“PASCA nos ayudó a acortar el largo camino que nos quedaba como grupos religiosos para poder entrar a los escenarios de la sociedad civil, donde hace poco era impensable que estemos los religiosos con organizaciones LGBTIQ+, dialogando y articulando miradas”. Miembro del FCA

El **fortalecimiento de una religiosidad alternativa**, con la incorporación del Grupo de Estudios Multidisciplinarios sobre Religión e Incidencia Pública (GEMRIP), abrió nuevos espacios de diálogo para todo un espectro de organizaciones, redes y movimientos progresistas basados en la fe que tradicionalmente no se han involucrado, desde lo religioso, en las discusiones de la sociedad civil latinoamericana. Así mismo, las acciones acometidas en los tres componentes del proyecto han generado una **revitalización del tejido social** en algunos de los países del proyecto, y el inicio o reactivación del **diálogo con titulares de obligaciones**, como los representantes de las Cancillerías, desde un enfoque de derechos y con unas bases más sólidas.

“Para muchas organizaciones es la primera vez que participan en espacios de alto nivel con los gobiernos; es también un tema de autoestima organizativa y de cómo nos vemos preparados para dialogar política y técnicamente (...) sin el proyecto hubiera sido mucho más difícil de alcanzar.” Lideresa de OSC

Otro efecto conseguido es el **reconocimiento Institucional** por parte de la OEA, del FCA como mecanismo de participación de la SC, gracias a la participación sostenida, a la capacidad propositiva mostrada en la Cumbre de Lima, y al liderazgo, posicionamiento, visión estratégica y contactos a alto nivel de la Redlad.

“Pasca nos dio esa oportunidad, además, de llevar propuestas concretas a la OEA, uno de los pocos espacios de nivel regional que hay en América Latina y el Caribe. Gracias al trabajo de posicionamiento y los contactos de alto nivel de Redlad, que lograron que se reconociera a Pasca y se escuchara lo que presentamos, sin eso hubiera sido imposible.” Integrante del FCA

Y finalmente, producto de “encontrarse” se establecieron relaciones entre organizaciones diversas, abriendo perspectivas para establecer **nuevos emprendimientos**, inclusive con otras redes y organizaciones fuera del espectro de PASCA:

“Yo creo que el logro es la propia articulación entre organizaciones de sociedad civil que se ha producido, hemos tenido en este proceso la oportunidad de conocernos entre múltiples organizaciones que sin el proyecto PASCA no las podríamos conocer. Encontramos afinidades y posibilidades de trabajo concertado conjunto para otras cosas, yo creo que es un impacto la posibilidad de hacer nuevos emprendimientos, de encontrarnos para otras cosas (...)”

En cuanto a los **impactos estimados a mediano y largo plazo**, se pueden mencionar: la contribución de PASCA a la **gobernanza regional**, al ubicar a la sociedad civil como un actor propositivo, con capacidad de diálogo democrático en altas instancias, PASCA ha contribuido a hacer ver a los gobiernos y a las entidades supranacionales la importancia de que la sociedad civil tenga caminos y herramientas para ejercer la democracia más allá del voto; El aumento del **capital social latinoamericano** mediante el fortalecimiento de la interrelación entre organizaciones diversas pero direccionadas bajo un mismo objetivo; la **promoción de los Derechos Humanos**, con su apoyo decidido a los grupos más vulnerables de la sociedad como los LGBTIQ+; y finalmente su **contribución a los ODS** como un marco

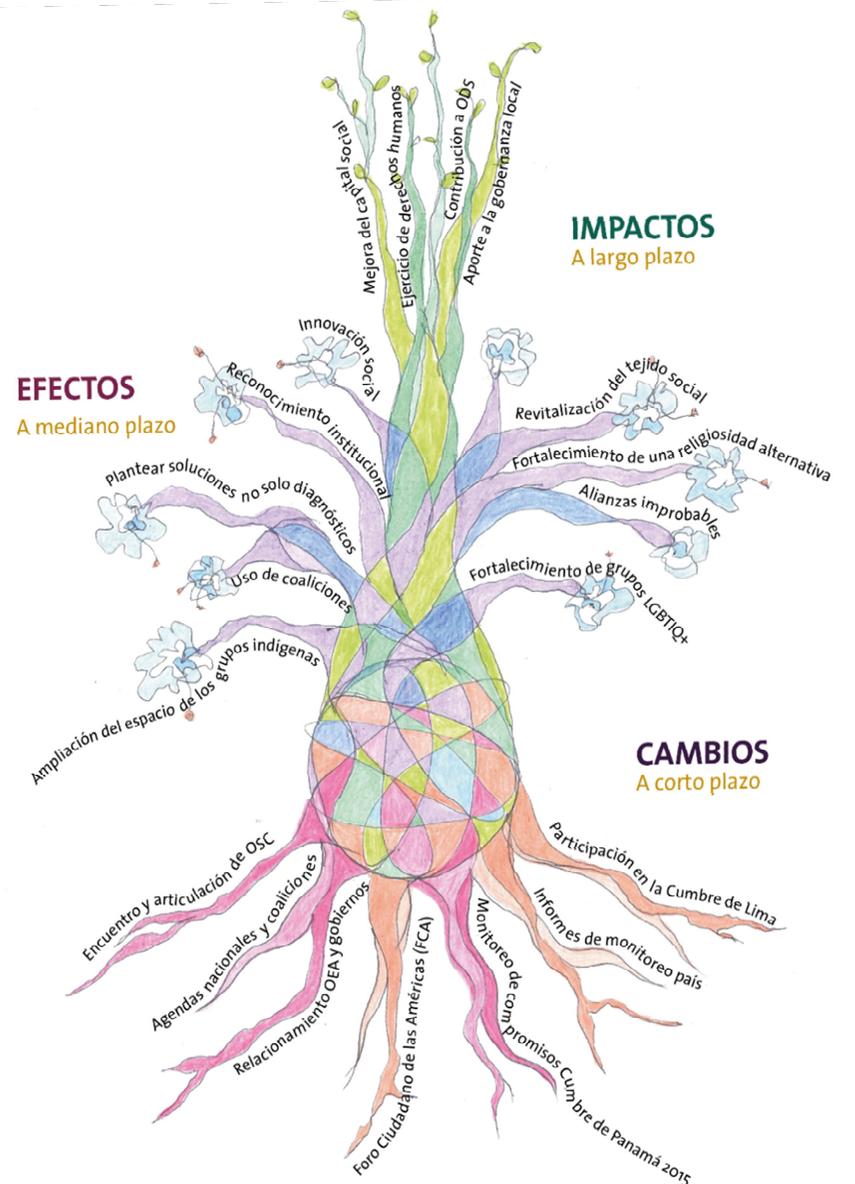
para Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles (ODS 16).

“(…) desde su inicio la reflexión fue de volver a las bases y ampliarlas, llevando a cabo un ejercicio amplio de participación desde lo nacional, esto fue clave para fortalecer la cultura de participación en los países, donde estamos acostumbrados a gritar mucho y muy fuerte para que se nos oiga, y nuestra apuesta fue lo contrario (…) fue mejorar la calidad de esa participación, para que sea informada, basada en evidencias.” Lideresa de organización

En la ilustración se resumen los cambios, efectos e impactos descritos en este apartado. Hemos utilizado el árbol Baobab originario de África, porque se dan en zonas estacionalmente áridas gracias a su capacidad para almacenar miles de litros de agua dentro de su tronco hueco que es una adaptación a esas duras condiciones.

En las raíces del Baobab están los cambios que se han dado como resultado de la implementación de PASCA I, que sentó las bases del proceso, a pesar de las áridas tierras donde crece y extiende sus raíces. Estos cambios confluyen, se complementan y nutren en el tronco hueco del Baobab, dando nacimiento a las ramas del árbol que son los efectos a mediano plazo.

Finalmente, una de las características del Baobab es que son árboles longevos, que llegan a vivir más de 2,000 años, y cuyas ramas más altas crecen a lo largo del tiempo. Así son los impactos a los que PASCA contribuye, son las ramas más altas, que se espera crezcan a largo plazo, en el tiempo.





5. ¿QUÉ APRENDIZAJES DEJA PASCA I?

La experiencia adquirida con el proyecto Pasca Fase I aporta **10 lecciones aprendidas** identificadas con la evaluación, que a continuación presentamos:

Lección 1. Claridad en la estrategia operativa unifica y permite avanzar

Todo proyecto necesita una estrategia operativa con lineamientos claros. Mas aún, un proyecto complejo como es PASCA. No tener lineamientos claros, generó incertidumbre en como operar los espacios nacionales y subregionales, lo que ralentizó el avance de la ejecución.

Lección 2. Identificar lo que nos une para articular

Si bien las diversas organizaciones tienen muchas cosas en común, sus dinámicas de trabajo tienen rasgos particulares que PASCA logró articular, esto demandó disposición para aprender nuevas formas de relacionarse, y aprender que es posible articular diversidades antagónicas, a partir de identificar lo que nos une.

Lección 3. Construir relaciones de confianza es la base del éxito

La confianza es el aglutinante central para el buen funcionamiento de PASCA. La confianza ayudó a superar las dificultades en la convivencia y trabajo conjunto entre la pluralidad de OSC participantes.

Lección 4. La diversidad genera más aprendizaje

Las organizaciones reconocen el valor de haber abierto la puerta a una variedad de temáticas y grupos poblacionales, cruzando las fronteras tradicionales, lo que potenció el aprendizaje y les enseñó a trabajar desde las diversidades.

Lección 5. Fortalecer capacidades para una participación de calidad

La intervención ha mostrado la necesidad de fortalecer las heterogéneas capacidades del tejido organizativo latinoamericano en aspectos técnicos, políticos, organizativos, administrativos, y

Lección 6. La articulación es clave para incidir

El Foro Ciudadano de las Américas ha desafiado a las organizaciones a ponerse de acuerdo como sociedad civil, y a ser conscientes de la importancia de articularse para incidir “juntos y juntas” en los espacios de decisión pública nacionales, y ante el sistema

tecnológicos, para lograr una participación de calidad.

Lección 7. Formular con enfoque de cambio

Un proyecto de las dimensiones, complejidades y expectativas de PASCA requiere una formulación de marco lógico con un enfoque que mida los cambios, efectos e impactos que se pretenden lograr.

Lección 9. Una visión compartida moviliza y se nutre de las diferencias

PASCA demostró que es posible trabajar sinérgicamente desde las diferencias: lo religioso y lo LGBTIQ+ juntos, con una visión compartida que les une y moviliza. Conocer las agendas de lucha “de los demás”, coadyuvó a ser conscientes de la necesidad de la fuerza de otras comunidades para ampliar el alcance, rompiendo el paradigma de las agendas puras.

interamericano de la OEA, donde la baja capacidad de decisión de los interlocutores y los intereses políticos de los países que organizan la Cumbre, hacen complejo poder incidir “en solitario.

Lección 8. Tejer redes de colaboración y alianzas amplía posibilidades

Uno de los pasos decisivos para el avance de PASCA fue la construcción de alianzas, donde la unión de esfuerzos entre las organizaciones logró mantener una red colaborativa de conocimientos, recursos y experiencias con potencial innovador, para hacer frente a los problemas, y para emprender nuevas colaboraciones sinérgicas fuera del proyecto.

Lección 10. Aprovechar estratégicamente las oportunidades

PASCA supo aprovechar estratégicamente las oportunidades que se presentaron, como es el caso de las coaliciones, donde según la temática de cada organización se distribuyeron en todas las coaliciones y repitieron el mismo mensaje coordinado, lo que les dio la fuerza y la visibilidad que necesitaban.



6. ¿QUÉ DESAFÍOS TIENE PASCA II?

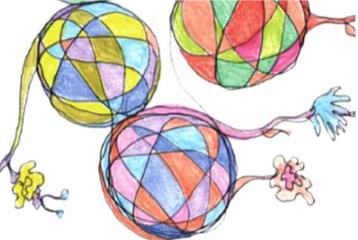
Los principales desafíos del proyecto PASCA I, de cara a seguir avanzando en el proceso de articulación de las OSC, de institucionalización del Foro y de conseguir impactos en términos de democracia participativa y ejercicio de derechos en la región, son los siguientes:

Pertinencia y Alineamiento	REDLAD¹	Secretaría Técnica del FCA
	1. Fortalecer las capacidades técnicas de Redlad en formulación, planificación y gestión orientada a resultados de desarrollo, orientada a medir cambios/efectos/impactos.	1. Realizar un análisis de riesgos (controlables y no controlables) que puedan afectar al desarrollo proyecto en lo que resta de su ejecución, y planificar medidas o alternativas de respuesta.
	2. Reforzar los procesos de diagnóstico, identificación y formulación de futuros proyectos, analizando en profundidad los obstáculos al cambio (Teoría de Cambio).	3. Seguir profundizando, como un ejercicio continuo, en el documento de caracterización de las OSC que constituyen el público objetivo del proyecto
	4. Integrar la línea de base como parte del ciclo de gestión de todos los proyectos con un enfoque funcional	5. Realizar un análisis profundo y amplio sobre la OEA (y otros actores o aliados estratégicos del proyecto) y sus espacios y políticas de participación y relacionamiento (oportunidades, posibilidades, limitaciones y percepciones).
Coherencia	REDLAD	Comité Ejecutivo del FCA
	6. Reforzar la integración de enfoques transversales a nivel estratégico y operativo en futuros proyectos (Derechos Humanos, Género, Diversidad e Interculturalidad, o Interseccionalidad).	7. Ajustar en lo posible la formulación de PASCA de modo que sirva para medir cambios, efectos y la contribución final a la consolidación de la democracia participativa y al ejercicio de los derechos en la región (impacto).

	24. Realizar procesos de identificación y formulación más participativos, que vayan más allá de lo consultivo, implicando de manera amplia a todos los actores para reflejar dentro de lo posible la diversidad de voces.	
--	---	--

Estructura	Secretaría Técnica del FCA	Comité Ejecutivo del FCA
	8. Contar con un equipo suficiente (en número) que pueda dar cobertura de seguimiento a los espacios nacionales y subregionales.	9. De cara al desarrollo de futuros proyectos que impulsen el FCA, hacer un análisis previo de recursos, capacidades técnicas, poder de convocatoria, nivel de representatividad y credibilidad, etc. de todos los miembros.
	10. Profundizar en una estrategia interna de gestión del conocimiento, con ánimo de asegurar la adecuada capitalización de los aprendizajes obtenidos y la pérdida de la memoria del proceso.	11. Encontrar una fórmula y recursos para una mayor funcionalidad de los espacios subregionales en lo operativo (seguimiento y coordinación), lo estratégico y lo político (identidades y agendas subregionales); y desde un planteamiento de “abajo hacia arriba” que aporte o sume al proyecto PASCA.
		13. Aprovechar la actual coyuntura de virtualización de los relacionamientos para buscar formas innovadoras y creativas de dialogar sin perder, o incluso ganando, en eficiencia.
	14. Avanzar en la visibilización de los procesos que PASCA impulsa mediante una estrategia de comunicación interna y difusión externa con orientaciones específicas para las diferentes audiencias.	

¹ Las recomendaciones a Redlad van dirigidas a su rol como organización integrante del FCA, diferenciando de las que son en su rol de Secretaría Técnica del FCA.



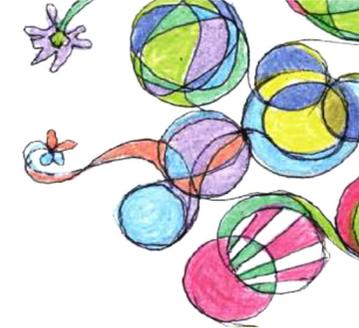
Secretaría técnica del FCA	
Eficiencia	<p>15. Fortalecer con mayor transferencia de recursos financieros y acompañamiento el trabajo de los Puntos Focales como encargados, desde la cercanía y el contacto directo, de generar y dinamizar la base social nacional de la que se nutre el proyecto.</p>
	<p>16. Planificar presupuestos realistas sabiendo que este tipo de procesos regionales demanda mayor inversión en los espacios nacionales, viajes internacionales permanentes, gastos de representación, etc.</p>
	<p>17. Reforzar la rendición de cuentas técnica y económica, de modo que las OSC, conozcan los avances del proyecto y sean conscientes en qué medida su participación contribuye o limita el logro de los objetivos.</p>

Secretaría técnica del FCA	
Eficiencia	<p>18. Desarrollar un proceso de sistematización de la riqueza de información, experiencias y aprendizajes producidas en el proceso de PASCA, en sus diferentes escalas, nacional, regional y hemisférica, para visibilizarlo y ponerlo en valor.</p>
	<p>19. Impulsar espacios de diálogo y estrategias específicas de socialización, transferencia e intercambio de conocimientos a lo interno, y de divulgación y visibilización a lo externo, para sacar provecho a las experiencias y buenas prácticas como ejercicio permanente de aprendizaje y gestión del conocimiento producido desde la práctica.</p>
	<p>20. Durante la implementación del proyecto, elaborar listados abiertos y orientativos de lecciones aprendidas surgidas de la experiencia de implementación del proyecto que permitan inspirar el diseño y ejecución de nuevos proyectos, al ponerlas al servicio de los equipos técnicos.</p>
	<p>21. Hacer un diagnóstico institucional sobre capacidades organizativas y definir una estrategia formativa con un itinerario a medio plazo con temáticas prioritarias para mejorar la calidad de participación, la efectividad en el seguimiento, y la incidencia política de las OSC.</p>
	<p>22. Sobre la base de la experiencia, diseñar la estrategia de acompañamiento técnico a los procesos en los espacios nacionales y subregionales.</p>
	<p>23. Diseñar una propuesta formativa sobre la base de la experiencia obtenida con un enfoque de cambio y efectos, y con orientaciones específicas para las diferentes audiencias beneficiarias.</p>

	REDLAD	Comité Ejecutivo del FCA
Cobertura y Participación	<p>26. Desarrollar estrategias y materiales específicos de comunicación para la difusión y de convocatoria que ayuden a hacer llegar los mensajes o discursos de base del proyecto de manera clara y eficiente a las organizaciones.</p>	<p>25. Trabajar en un aumento del grado de cobertura (número y diversidad de organizaciones) con un criterio de inclusivo e integrado de búsqueda de organizaciones con capacidad o potencial de movilización y/o de representatividad en sus países, que además tenga en cuenta las necesidades o carencias de las OSC en términos de recursos, capacidades y posibilidades para la participación.</p>
	<p>27. Seguir apostando por una estrategia amalgamadora y generadora de aprendizaje entre los grupos poblacionales y religiosos, basada en el reconocimiento y el respeto a las diferencias, que articule o conecte a los grupos bajo un paraguas de reivindicación del derecho a la participación.</p>	<p>28. Promover una participación decisiva de las OSC en la formulación de la continuidad de PASCA (en caso de darse) de modo que se potencie su pertinencia, apropiación y adecuación de estrategias.</p>

	REDLAD	Comité Ejecutivo del FCA
Impacto	<p>29. Aprovechar el posicionamiento y el reconocimiento ganado en espacios concretos y con algunos actores de la OEA para seguir aportando a la institucionalización de la participación de la Sociedad Civil en los dichos espacios de la OEA o de otras instituciones clave para la Sociedad Civil organizada.</p>	<p>30. Abrirse a otros escenarios y espacios regionales, subregionales, nacionales, e incluso internacionales, más allá de la OEA para realizar un trabajo amplio en términos de legitimidad de las organizaciones y aumento de su capacidad de agencia para la incidencia propositiva en sus espacios nacionales.</p>

	Secretaría Técnica del FCA	Comité Ejecutivo del FCA
Sostenibilidad	<p>31. Desarrollar el Plan de sostenibilidad financiera previsto, que tenga en cuenta la diversificación en la búsqueda de financiación y la implicación de</p>	<p>32. Diseñar una estrategia de incidencia para el posicionamiento de las organizaciones que participan en el proyecto en diferentes espacios de la OEA <i>“para tener mayor visibilidad y tejer más nexos con la sociedad civil”</i>. La estrategia debería</p>



	<p>todos los actores del proyecto y a todos los niveles (geográficos y temáticos).</p>	<p>dar pautas metodológicas para la incidencia nacional, regional y en otros espacios estratégicos.</p> <p>33. Desarrollar una estrategia de diversificación y desarrollo de alianzas que contemple identificar y explorar las posibilidades que abre el relacionamiento con otros actores del ámbito académico, gremial, sindical, productivo, empresarial y financiero, entre otros.</p>
	<p>34. Revisar los resultados del proyecto y los procesos que no pudieron afianzarse, y trazar un plan de consolidación para la segunda fase de PASCA. Con ello se lograría aprovechar el trabajo y recursos invertidos que ponga en valor el esfuerzo realizado por Redlad y las OSC.</p>	
	<p>Para el donante</p>	
	<p>Se recomienda a la Oficina de Asuntos del Hemisferio Occidental del Departamento de Estado de los EE. UU, continuar apostando con financiamiento al proceso PASCA, que en corto tiempo destaca por su relevancia y pertinencia con las necesidades de las OSC, y por los resultados obtenidos que finalmente contribuyen al fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos en la región.</p>	

Finalmente, se aconseja extraer conclusiones respecto a la naturaleza del valor agregado de PASCA, a partir de resultados obtenidos en el presente trabajo y del conocimiento tácito y explícito de otras fuentes secundarias, para que pueda abrir una reflexión sobre su aporte al fortalecimiento de la participación de las organizaciones de la sociedad civil en América, y contribuya a ampliar su concepción.

Como equipo evaluador estamos seguras de que los resultados del proyecto PASCA pueden aportar datos y reflexiones sobre cómo impulsar procesos participativos amplios, pluralistas, e inclusivos, a partir de los aciertos y desaciertos del proyecto, desde lo nacional, pasando por lo subregional, hasta llegar a lo hemisférico. La evaluación de PASCA nos ha dado la oportunidad de reflexionar profundamente y realizar una evaluación honesta, crítica y minuciosa. La disposición organizacional de Redlad ha sido clave para adoptar un modelo de evaluación participativo donde se ha podido oír las voces de los y las protagonistas de PASCA: las organizaciones de la sociedad civil, y otros informantes clave, que de manera abierta y sincera han compartido su experiencia, vivencia, aprendizajes, y desafíos.

Cerramos este informe de evaluación con una canción cuya letra está en sintonía con el enfoque pluralista de PASCA y de la evaluación: *“En lo puro no hay futuro. La pureza está en la mezcla. En la mezcla de lo puro. Que antes que puro fue mezcla”*.

EN LO PURO NO HAY FUTURO

En lo puro no hay futuro

 Mi tío era el primo
De un amigo de mi abuelo
 Que era indio americano
 Que se había enamorado

 De una tico patuá
 Que nació en una goleta
 Abarrotada de esclavos
 Que de Jamaica robaron

En lo puro no hay futuro
La pureza está en la mezcla
 En la mezcla de lo puro
Que antes que puro fue mezcla

 La madre de mi tío
 Se casó con un gitano
 Que tocaba la guitarra
Con seis dedos en la mano

Y acompañaba a un payo
 Que cantaba bulerías
Con un negro de Chicago
 Que decía ser su hermano

En lo puro no hay futuro
La pureza está en la mezcla
En la mezcla de lo puro
Que antes que puro fue mezcla

Dicen que mi abuelo
Era un rubio bananero
 Que a Cuba llegó de España
Pa' quedarse en La Habana

Y que yendo pa' Santiago
Conoció a una mulata
Mezcla de tabaco y caña
Que en francés a él le hablaba

Señores, en lo puro no hay futuro
Señores, la pureza está en la mezcla
Señores, en la mezcla de lo puro
Señores, que antes que puro fue mezcla

Jarabe de Palo

Este proyecto es posible gracias al apoyo de la Oficina de Asuntos Hemisféricos Occidentales del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

Esta evaluación fue financiada por una subvención del Departamento de Estado de los Estados Unidos. Las opiniones, resultados y conclusiones expresadas en este documento son las de los autores y no reflejan necesariamente las del Departamento de Estado de los Estados Unidos.