

# PLAN ESTRATÉGICO DE AGNA 2017-2022



## ANTECEDE

### Cobertura geográfica de AGNA<sup>1</sup>

El Grupo de Afinidad de Asociaciones Nacionales (AGNA) fue creado en 2004 con el propósito de responder a las necesidades de las asociaciones nacionales (redes de OSC) y facilitar procesos de aprendizaje y de intercambio de información entre las mismas. En CIVICUS creemos que estas asociaciones de organizaciones de la sociedad civil (OCS) están posicionadas de forma excepcional como defensores y promotores de la sociedad civil en sus respectivos países. Estas asociaciones aseguran que el sector tenga la capacidad e información necesarias para participar de forma efectiva y contribuir al desarrollo y los procesos de gobernanza; vinculan a sus organizaciones miembros unas con otras y construyen lazos externos fuertes con otros actores, y fomentan el compromiso y rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil, lo que cosecha la legitimidad y respeto tanto de gobiernos como de la ciudadanía.

El foco principal del Secretariado de AGNA desde el momento de la creación de la red, ha sido fortalecer al grupo en los niveles operacionales y organizacionales, servir mejor a las necesidades e intereses de nuestra membresía, y mejorar la eficiencia y sustentabilidad de la red como un núcleo e iniciativa global. Durante los últimos cuatro años, AGNA ha experimentado desarrollos positivos en sus formas de trabajo y de formulación estratégica, abriendo espacios de colaboración entre sus miembros, consolidando la vitalidad del grupo y estimulando la participación de sus miembros y aliados. La red de AGNA cuenta actualmente con 93 organizaciones socias en más de 75 países en diferentes regiones, lo que a su vez representan más de 30.450 OSC y 162 plataformas y redes nacionales de todo el mundo, haciendo así que su alcance potencial sea único.



### Nuestra visión:

**Una comunidad mundial de ciudadanos y ciudadanas inspirados y comprometidos para abordar los desafíos que enfrenta la humanidad.**

### Nuestra misión:

**Fortalecer el rol de las redes de la sociedad civil para promover la solidaridad, la justicia social y las libertades democráticas.**

<sup>1</sup> Las organizaciones miembros de AGNA que son asociaciones nacionales están representadas en rojo y las regionales en azul.

## ¿QUÉ ES LO QUE NOS PROPONEMOS HACER?

En años recientes, nuestra red ha experimentado un importante fortalecimiento de la participación de su membresía, así como signos promisorios de su sentido de pertenencia al colectivo. Sin embargo, la red todavía enfrenta dificultades en lograr que la membresía se apropie del proceso y mantenga su compromiso más allá de intercambios o interacciones intermitentes (sean virtuales o presenciales). El debilitamiento de la democracia en muchos países, la violación de los derechos humanos, los desafíos organizacionales de nuestros miembros y los constantes cambios y amenazas al espacio cívico, son algunos de los elementos que influyen en esta situación.

Con base en las lecciones aprendidas y los hallazgos y recomendaciones compiladas en consultas con la membresía en los últimos años, AGNA se propone adoptar un enfoque más estratégico para los próximos 5 años (2017-2022), de forma de alcanzar mejor su propósito central. Esta es una oportunidad única para la red, dado que CIVICUS ha aprobado recientemente sus prioridades estratégicas para el mismo período<sup>2</sup>, proceso al que los miembros de AGNA aportaron visiones y necesidades, participando en múltiples consultas y discusiones. Las Prioridades Estratégicas de CIVICUS reconocen la necesidad de coordinar mejor y fortalecer nuestro apoyo a las redes de la sociedad civil como actores claves en la defensa de las libertades democráticas y del cambio social.

En AGNA creemos que una estrategia de cinco años fortalecerá nuestro objetivo de abordar los desafíos institucionales identificados desde la creación misma de la red, y traerá nuevas oportunidades de desarrollar las fortalezas de la red y su nicho estratégico.

AGNA entiende que este enfoque estratégico no es solamente una forma de amplificar las nuevas prioridades estratégicas de CIVICUS, sino también como un paso ambicioso y audaz hacia una red más efectiva y sustentable. Así, queremos implantar en su funcionamiento los siguientes cuatro principios: mayor rendición de cuentas y legitimidad (confianza y apropiación por parte de la membresía); participación y compromiso renovados (enfoques innovadores y trabajo conjunto); flexibilidad interna y adaptabilidad profundizadas (procesos de aprendizaje y círculos de retroalimentación), y funcionalidad externa (visibilidad y alianzas).

Estos principios se conjugan en tres objetivos estratégicos interrelacionados, que se fortalecen mutuamente:

### Objetivos Estratégicos 2017-2022

- 1. Ampliar nuestras voces y competencias:** Ampliar las voces y fortalecer las capacidades de nuestra membresía, respetando su autonomía, como actores clave del desarrollo y defensa del espacio cívico.
- 2. Ampliar nuestra influencia y alianzas:** Promover alianzas y asociaciones con diferentes actores y sectores mediante la apertura de nuevos espacios para la construcción del diálogo y consenso que permitan a nuestra membresía una construcción colectiva de soluciones para cimentar la solidaridad global, la realización de los derechos sociales, políticos y civiles y los ODS.
- 3. Ampliar nuestro impacto y sostenibilidad:** Propiciar la sostenibilidad, la rendición de cuentas, la credibilidad y la eficiencia de la red AGNA y de su membresía, mediante la demostración de sus contribuciones al desarrollo humano y explorando nuevos modelos operacionales y de financiamiento, que faciliten que sus esfuerzos sean más ágiles, receptivos, coordinados y con mayor rendición de cuentas.

<sup>2</sup> <http://www.civicus.org/index.php/strategic-priorities-2017>

## ¿CÓMO VAMOS A LOGRARLO?



### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

AMPLIAR LAS VOCES Y FORTALECER LAS CAPACIDADES DE NUESTRA MEMBRESÍA, RESPETANDO SU AUTONOMÍA, COMO ACTORES CLAVE DEL DESARROLLO Y LA DEFENSA DEL ESPACIO CÍVICO.

Dentro de este objetivo, AGNA va a apoyar a sus miembros para que fortalezcan sus habilidades de incidir en nombre de la sociedad civil en los niveles nacionales, regionales y globales y desarrollen capacidades para coordinar, representar, sensibilizar y movilizar a las personas y organizaciones que trabajan por la justicia global. Vamos a promover aprendizajes, generación de conocimientos e intercambios de buenas prácticas entre redes de la sociedad civil en todo el mundo, a través de métodos de colaboración innovadores, que puedan ampliar sus voces y forjar su responsabilidad colectiva hacia un impacto efectivo.

Para lograr este objetivo vamos a:

- Crear herramientas y aplicaciones prácticas que amplíen la capacidad institucional y operativa de nuestros miembros, para que puedan ofrecer servicios eficaces y aumenten su alcance e impacto a nivel nacional, regional y mundial. También facilitaremos conexiones, acceso a herramientas, recursos y oportunidades de colaboración, en diferentes idiomas y formas, trascendiendo temas, lugares y modelos organizativos, sin duplicar esfuerzos y en coordinación y colaboración con los Centros de Innovación y otras iniciativas de desarrollo de capacidades.
- Profundizar la capacidad de resiliencia de nuestros miembros a través de asistencia técnica y capacitación, para que puedan hacer frente a crisis y amenazas y para ser voces confiables y competentes sobre temas que afectan a su membresía y comunidades.
- Proporcionar una plataforma global compartida para facilitar intercambios entre pares, para mayor solidaridad e interconectividad con redes nacionales y regionales, actuando como vehículo de generación de conocimiento sistematizado sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas, con y para nuestra membresía.
- Facilitar oportunidades para que la membresía organice coaliciones sobre temas e intereses específicos, para aumentar su impacto y capacidad de influencia.
- Utilizar comunicaciones dirigidas, que mejoren la comprensión y el aprendizaje entre pares, y desarrollar e implementar una nueva estrategia de comunicación para ampliar las voces de nuestros miembros, aumente su visibilidad e impacto colectivo como sector.
- Crear una plataforma online (portal web) para que los miembros interactúen, compartan conocimientos y mejores prácticas y colaboren bilateral y multilateralmente, más allá del Secretariado o del Comité Directivo. Esto va a incluir:
  - ✓ Herramientas interactivas en varios idiomas para facilitar la colaboración entre los miembros y el intercambio de información.

- ✓ Repositorio de conocimiento e información sobre buenas prácticas, alimentado por los miembros y la Secretaría.
- ✓ Sub-portales de Grupos de Trabajo para el intercambio de información temática y la interacción entre los miembros.
- ✓ Sección de oportunidades para difundir fondos y posibilidades de aprendizaje: alimentado por los miembros y la Secretaría.
- ✓ Noticias y calendario de eventos.
- ✓ Enlace a perfiles de miembros y sitios web para una mayor visibilidad.
- ✓ Herramientas y recursos para el desarrollo de capacidades.

- Continuar promoviendo intercambios de aprendizaje temáticos entre pares de diferentes regiones y explorar la posibilidad de tener algún intercambio con agendas abiertas para que los miembros se conozcan y conecten / debatan ideas de iniciativas conjuntas.
- Ampliar el alcance y el potencial de los intercambios globales con otras partes interesadas y representantes de la sociedad civil a quienes no se llega fácilmente a través de convocatorias regulares.
- Continuar facilitando intercambios cortos de profesionales como una herramienta efectiva de desarrollo de capacidades y colaboración.
- Continuar promoviendo la solidaridad entre los miembros, y de estos con otros, en la defensa del espacio cívico y de las libertades democráticas.
- Fortalecer grupos de trabajo (o grupos de aprendizaje y acción) asegurando el compromiso de los miembros para lograr productos comunes e implementar planes de trabajo específicos; y promover el desarrollo de acciones y trabajos de análisis conjuntos.
- Mapear las colaboraciones y relaciones existentes entre los miembros, quienes brindan la información al Secretariado para documentar y diseminarlos, de forma de agregar valor a sus esfuerzos y dar visibilidad a la red; y promover prácticas y aprendizajes similares dentro de la red en su conjunto.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

PROMOVER ALIANZAS Y ASOCIACIONES CON DIFERENTES ACTORES Y SECTORES MEDIANTE LA APERTURA DE NUEVOS ESPACIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL DIÁLOGO Y CONSENSO, QUE PERMITAN A NUESTRA MEMBRESÍA UNA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE SOLUCIONES PARA CIMENTAR LA SOLIDARIDAD GLOBAL, LA REALIZACIÓN DE LOS DERECHOS SOCIALES, POLÍTICOS Y CIVILES Y LOS ODS.

En el marco de este objetivo, AGNA facilitará la creación de nuevas alianzas, lideradas por sus miembros, con otras partes interesadas que jueguen un papel clave en la promoción y protección del espacio cívico, así como el logro efectivo de los ODS. Ayudaremos a elevar el papel de nuestros miembros como convocantes clave, defensores y facilitadores de diálogos y colaboraciones con el sector privado y público y otros actores clave en los ámbitos nacional, regional e internacional (donantes, academia, organismos internacionales). Trabajaremos para cerrar la brecha entre la sociedad civil formal / informal, organizada / no organizada alrededor del mundo.

Para lograr este objetivo, vamos a:

- Identificar mejores prácticas y modelos para crear asociaciones multisectoriales y crear una estrategia intersectorial colaborativa que pueda ser implementada por cada miembro en su propio país y conjuntamente a nivel regional y mundial, para promover el liderazgo de la red en la movilización y la creación de alianzas entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil para lograr efectivamente los ODS.
- Fomentar habilidades y experiencias en la creación de alianzas y proveer espacios que permitan a nuestros miembros involucrarse efectivamente con múltiples actores y sectores a nivel local, regional y global (sector privado, movimientos sociales, comunidad de donantes, academia, gobiernos, organismos internacionales, etc.), para trabajar hacia objetivos comunes.
- Mapear las alianzas y coaliciones existentes que tienen intereses y metas comunes, a nivel regional y mundial y facilitar la colaboración y coordinación entre ellas en torno a la promoción de los ODS

(especialmente los objetivos 16 y 17) y otras áreas de trabajo que podrían agregar valor para avanzar en las agendas de nuestros miembros. Esto ayudará a crear una nueva campaña global, o unirá fuerzas con una existente, en los objetivos 16 y 17 dirigidos por los miembros alrededor de la implementación de los ODS con los siguientes componentes: sensibilización alrededor de las ODS (dirigida a diferentes públicos, desde funcionarios del estado a ciudadanos), y empoderamiento de los ciudadanos para que puedan pedir rendición de cuentas a sus gobiernos en su implementación.

- Asegurar que las voces de nuestros miembros reflejen las realidades locales y las necesidades de los grupos sin voz a nivel internacional facilitando su participación en foros regionales y globales a través de mecanismos participativos (FPAN, EPU, etc.).

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

PROPICIAR LA SOSTENIBILIDAD, LA RENDICIÓN DE CUENTAS, LA CREDIBILIDAD Y LA EFICIENCIA DE LA RED AGNA Y DE SU MEMBRESÍA, MEDIANTE LA DEMOSTRACIÓN DE SUS CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO HUMANO, EXPLORANDO NUEVOS MODELOS OPERACIONALES Y DE FINANCIAMIENTO, QUE FACILITEN QUE SUS ESFUERZOS SEAN MÁS ÁGILES, RECEPTIVOS, COORDINADOS Y CON MAYOR RENDICIÓN DE CUENTAS.

Bajo este objetivo, AGNA generará una cultura de aprendizaje en el Secretariado y fomentará prácticas que aprovechen los recursos colectivos para reforzar el impacto de nuestros miembros. Nos aseguraremos de que seamos cada vez más relevantes a las necesidades de nuestros miembros y fomentemos mejores relaciones mediante: la exploración de nuevos modelos operacionales y de financiamiento que generen más recursos a las áreas clave de trabajo identificadas por nuestros miembros como prioridades para la red; invirtiendo en medidas prácticas que promuevan la credibilidad, la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad en todo lo que hacemos, lo que modelará el comportamiento que esperamos de los demás.

Para lograr este objetivo, vamos a:

- Invertir en análisis e investigaciones en red para fomentar una mayor comprensión, por parte de la comunidad política nacional e internacional, del valor que agrega el sector en general y nuestros miembros en particular, y el por qué son necesarios para la promoción efectiva del desarrollo socioeconómico, la paz y la seguridad.
- Asegurarnos de que la red AGNA tenga ciclos de retroalimentación eficaces con sus miembros, así como mecanismos de aprendizaje para adaptarse a los cambios cuando sea necesario y lograr un mayor impacto y mayor capacidad de respuesta.
- Dejar claros los beneficios y las funciones / responsabilidades de los miembros para facilitarles la identificación del valor añadido que implica pertenecer a la red y alentar y facilitar su participación e involucramiento en iniciativas conjuntas.
- Explorar nuevos modelos operacionales y de financiamiento que traigan más recursos al trabajo de incidencia, rendición de cuentas y derechos humanos de los miembros de nuestra red. Identificar y asegurar fuentes de financiación adicionales para apoyar a los miembros en la creación de acciones y proyectos conjuntos (ya sea con un enfoque temático o geográfico) más allá de la facilitación del Secretariado. Estas pueden ser subvenciones administradas por actores externos o subsidios facilitados por el Secretariado.
- Forjar conocimientos sobre buenas prácticas en rendición de cuentas y generación de impactos, e identificar mecanismos de colaboración que puedan ayudar a promover el papel de nuestros miembros como actores clave para garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la legitimidad a nivel nacional y mundial.
- Garantizar mayores niveles de sinergia con las iniciativas de CIVICUS y su próxima estrategia de membresía.

## ¿CÓMO VAMOS A DEFINIR Y MEDIR NUESTRO ÉXITO?

De ahora en más, AGNA invertirá en mejorar ciclos de retroalimentación y en un nuevo marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje, que nos ayudará a medir consistente y sistemáticamente nuestro progreso e impacto, tanto para la rendición de cuentas como para el aprendizaje.

Este marco será parte de la estrategia de monitoreo y evaluación de CIVICUS y nos ayudará a documentar, entender y aprender de nuestros éxitos y fracasos, así como proporcionar datos y evidencias de nuestro avance hacia los resultados esperados. Nos permitirá responder de manera más efectiva y eficiente a las necesidades de nuestros miembros, adaptarnos a la dinámica cambiante que enfrentamos constantemente y adoptar una programación más participativa.

A continuación, se resumen los cambios a los que intentamos contribuir. Nuestro marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje describirá cómo haremos un seguimiento más detallado del avance y del impacto logrado.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

**AMPLIAR LAS VOCES Y FORTALECER LAS CAPACIDADES DE NUESTRA MEMBRESÍA, RESPETANDO SU AUTONOMÍA, COMO ACTORES CLAVE DEL DESARROLLO Y LA DEFENSA DEL ESPACIO CÍVICO.**

Para el año 2022, los miembros de AGNA tendrán mayor capacidad para cumplir sus mandatos y servir a su membresía, serán más inclusivos y representativos y sus voces serán más fuertes para influir en la toma de decisiones en torno al desarrollo y la protección del espacio cívico.

Los cambios que propiciaremos incluyen:

Más miembros están recibiendo apoyo para capacitación, colaboración y desarrollo de acciones conjuntas, fortaleciendo sus capacidades para construir coaliciones y catalizar el cambio.

Más miembros están adaptando sus formas de trabajo con nuevas herramientas y enfoques, que resultan en mayores niveles de capacidad de respuesta y eficacia.

Más miembros están liderando iniciativas conjuntas que elevan su voz y la de AGNA, que resulta en acciones directas de impulso para el cambio social positivo.

Los miembros de AGNA están exitosamente llevando a cabo acciones de movilización y promoción que resultan en una mayor influencia en los procesos de toma de decisiones. Además, participan en nuevas iniciativas que resultan en mejores entornos legales y regulatorios para la sociedad civil en más países.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

**PROMOVER ALIANZAS Y ASOCIACIONES CON DIFERENTES ACTORES Y SECTORES MEDIANTE LA APERTURA DE NUEVOS ESPACIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL DIÁLOGO Y CONSENSO, QUE PERMITAN A NUESTRA MEMBRESÍA UNA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE SOLUCIONES PARA CIMENTAR LA SOLIDARIDAD GLOBAL, LA REALIZACIÓN DE LOS DERECHOS SOCIALES, POLÍTICOS Y CIVILES Y LOS ODS.**

Para el año 2022, habrá variados y diversos ejemplos de cómo los miembros de AGNA han utilizado diálogos multisectoriales y se han organizado y movilizado para impulsar el cambio positivo, desde influir a los actores locales hasta cambiar las políticas globales.

Los cambios que propiciaremos incluyen:

Más miembros están liderando iniciativas multisectoriales.

Más miembros están identificando e implementando nuevas oportunidades inclusivas para que la ciudadanía y la sociedad civil, en particular los movimientos de base, se unan para participar e influir en las instituciones y procesos de gobernanza global

Nuestros miembros lideran conjuntamente, o unen fuerzas a una campaña mundial sobre los objetivos 16 y 17 en torno a la implementación y monitoreo de los ODS.

Las voces de nuestros miembros reflejan cada vez más las realidades locales y las necesidades de los grupos sin voz a nivel internacional, habilitando su participación en foros regionales y globales (FPAN, EPU, etc.).

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

**PROPICIAR LA SOSTENIBILIDAD, LA RENDICIÓN DE CUENTAS, LA CREDIBILIDAD Y LA EFICIENCIA DE LA RED AGNA Y DE SU MEMBRESÍA, MEDIANTE LA DEMOSTRACIÓN DE SUS CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO HUMANO, EXPLORANDO NUEVOS MODELOS OPERACIONALES Y DE FINANCIAMIENTO, QUE FACILITEN QUE SUS ESFUERZOS SEAN MÁS ÁGILES, RECEPTIVOS, COORDINADOS Y CON MAYOR RENDICIÓN DE CUENTAS.**

Para el año 2022, los miembros de la AGNA y el Secretariado habrán encontrado nuevas formas de maximizar su impacto, experimentarán mayores niveles de confianza en su contexto local y tendrán un mejor acceso a los recursos a través de fuentes de ingresos diversificadas.

Los cambios que propiciaremos incluyen:

Más miembros están experimentando con nuevos modelos de generación de recursos, que resultan en mayores niveles de sostenibilidad financiera.

Más miembros afirman que reciben mayor reconocimiento de decisores políticos nacionales e internacionales y que ha aumentado la posibilidad de acceso a los mismos.

Más miembros están adoptando nuevas prácticas operacionales que aumentan su impacto.

Más miembros están implementando mecanismos efectivos de transparencia y rendición de cuentas.

Más miembros cuentan con apoyo financiero adicional facilitado por el Secretariado para participar y liderar iniciativas conjuntas de AGNA. AGNA cuenta con ciclos de retroalimentación y mecanismos de aprendizaje eficaces, que resultan en una red más receptiva y adaptable.

