

Coalición Latinoamericana para la Prevención de la violencia armada

Informe Final de Evaluación

Rebecca Peters y Maribel Carrera

Marzo 2014

Por encargo de:



Informe Final de Evaluación de CLAVE Marzo 2014

Contenido

Membresía actual de CLAVE.....	1
Glosario.....	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANTECEDENTES DE LA COALICION	4
3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CLAVE	8
3.1 Objetivos, estrategias y espacios de acción	8
3.2 Relevancia de la coalición y de su objeto de trabajo	10
3.3 Aliados y grupos destinatarios	11
4. CONTRIBUCION y EFECTIVIDAD DE CLAVE	12
4.1 Resultados alcanzados.....	12
4.2 Efectividad	14
4.3 Visibilidad - reconocimiento.....	18
5. CLAVE COMO ESPACIO COLECTIVO.....	21
5.1 Pertenencia y compromiso de las organizaciones miembros	21
5.2 Capacidad para crear o facilitar el trabajo en red.....	23
6. CAPACIDADES DE GESTION	26
6.1 Para organizarse y alcanzar resultados	26
6.2 Establecer prioridades y dar seguimiento	29
6.3 Para gestionar recursos	31
7. EL PAPEL DE SweFOR	32
7.1 Acompañamiento y participación	32
7.2 Las herramientas de financiamiento de SweFOR-CLAVE	33
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
8.1 Programa de trabajo.....	37
8.2 Comunicación y visibilidad	38
8.3 Pertenencia y compromiso de socias	39
8.4 Organización interna, liderazgo y coordinación	40
8.5 Efectividad para operar	41
8.6 Gestión de recursos.....	42

9. ANEXOS.....	42
Anexo 1: Gráfica Línea de tiempo CLAVE, actividades colectivas y nacionales	42
Anexo 2: Cambios en legislaciones nacionales por el aporte de CLAVE	42
Anexo 3: Tablas del desempeño: Metas propuestas y actividades x año	42
Anexo 4: Financiamiento a CLAVE y a Proyectos puntuales 2007-2013	42
Anexo 5: Lista de personas entrevistadas	42
Anexo 6: Resumen del informe preliminar entregado a Asamblea CLAVE	42
Anexo 7: Términos de Referencia Evaluación	42

Membresía actual de CLAVE

SUR		
1	APP	Asociación de Políticas Públicas
2	INECIP	<i>Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales</i>
3	ILSED	<i>Instituto Latinoamericano de Seguridad y Democracia</i>
4	CEJ	<i>Centro de Estudios Judiciales de Paraguay</i>
5	AI PARAGUAY	<i>Amnistía Internacional Paraguay</i>
6	IELSUR	<i>Instituto de Estudios Legales y sociales del Uruguay</i>
7	ALUDEC	<i>Asociación de Lucha para el Desarme Civil</i>
8	SOU DA PAZ	<i>Instituto Sou Da Paz</i>
ANDINOS		
9	CEJIP	<i>Centro de Estudios sobre Justicia y Participación</i>
10	REDEPAZ	<i>Red Nacional de Iniciativas por la Paz</i>
11	CERAC	<i>Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos</i>
12	SERPAJ	<i>Servicio Paz y Justicia del Ecuador</i>
13	ISDH	<i>Instituto de Seguridad y Derechos Humanos</i>
14	AI VENEZUELA	<i>Amnistía Internacional Venezuela</i>
CENTROAMERICA Y CARIBE		
15	FUNDACION ARIAS	<i>Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano</i>
16	CIID	<i>Consejo de Información e Investigación en Desarrollo</i>
17	IEPADES	<i>Instituto de Enseñanza para el Desarrollo Sostenible</i>
18	FESPAD	<i>Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho</i>
19	CIPRODEH	<i>Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos</i>
20	SERPAJ	<i>Servicio Paz y Justicia en Panamá</i>
21	ICED	<i>Instituto Caribeño para el Estado de Derecho</i>

Glosario

AOAV	Action on Armed Violence, antes Landmine Action, ONG británica
ATT	Arms Trade Treaty, nombre inglés del Tratado sobre el comercio de armas TCA
CIFTA	Convención Interamericana contra la Fabricación y el Tráfico Ilícitos de Armas de Fuego, Municiones, Explosivos y otros Materiales Relacionados, de la OEA
CLAVE	Coalición Latinoamericana para la Prevención de la Violencia armada
Control Arms	Coalición internacional de sociedad civil "Control Arms"
Foro Parlamentario	Foro Parlamentario sobre Armas Pequeñas y Ligeras, ONG internacional con sede en Suecia
IANSA	International Action Network on Small Arms / Red Internacional de Acción contra Armas Ligera
Ley Marco	Ley Marco sobre Armas, Municiones y Materiales Relacionados; propuesta elaborada por un grupo latinoamericano incluidos miembros de CLAVE, que inspiraron legislaciones nacionales en esa materia
Mercosur	Acuerdo de integración entre países de América del Sur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia)
ONG	Organizaciones no gubernamentales
Pacto Andino	Acuerdo de integración de la Comunidad Andina que integra a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
Parlatino	Parlamento Latinoamericano, organismo regional democrático encargado de promover, armonizar y canalizar el movimiento hacia la integración regional.
REDCEPAZ	Red Centroamericana por la Paz, integrada por entidades de sociedad civil de los países centroamericanos, especialistas en temas de seguridad, derechos humanos y violencia armada
Rev-Con	Conferencia para la revisión del UN-POA, cada seis años
SEHLAC	Red de Seguridad Humana para América Latina y Caribe, ONG creada por AOAV
SICA	Sistema de Integración entre Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Belice y República Dominicana
SweFOR	Swedish Fellowship of Reconciliation
TCA	Tratado sobre Comercio de Armas. En inglés ATT
UNLIREC	Centro Regional de las Naciones Unidas para la Paz, el Desarme y el Desarrollo en América Latina y el Caribe, con sede en Lima
UN-POA	Programa de Acción de Naciones Unidas sobre Armas Ligera
WOT	Women only Training, nombre inglés del curso enfocado en análisis de género y control de armas

1. INTRODUCCIÓN

Este es el informe de la evaluación externa de CLAVE, la Coalición Latinoamericana para Prevención de la Violencia Armada. CLAVE es una red de 21 organizaciones no gubernamentales que trabajan en 15 países la agenda de prevención de la violencia armada. La evaluación fue solicitada por SweFOR (Swedish Fellowship of Reconciliation), el donante principal de CLAVE. SweFOR ha acompañado a CLAVE desde su fundación en el 2006, y ha aportado apoyo económico desde el 2007 cuando se estableció la primera Secretaría Técnica de CLAVE. Además ha financiado pequeños proyectos puntuales de organizaciones individuales de la red, para actividades de incidencia o investigación.

Para SweFOR el propósito principal de la evaluación fue aprender de las experiencias acumuladas y poder informar las decisiones sobre el futuro de la cooperación con este sector de la sociedad civil en América Latina. También se esperaba identificar el impacto y la relevancia que ha tenido la cooperación de SweFOR para los miembros de CLAVE: ¿Por qué pertenecen a la red, y cuál ha sido el valor agregado? Además se buscaba entender las sinergias entre el apoyo de SweFOR a CLAVE como red, y las otras actividades que financia en el tema de violencia armada en la región.

Un motivo adicional para la evaluación es que durante siete años ha cambiado el contexto. Hay nuevos temas y actores, movimiento en el enfoque de la comunidad internacional y la capacidad de los donantes. También han cambiado las prioridades de algunos miembros de la red. Para asegurar la relevancia y sostenibilidad de CLAVE, hay que revisar y actualizar las estrategias.

Metodología

La evaluación de redes y coaliciones es un proceso que implica desafíos por la naturaleza de estas estructuras. Es difícil trazar las relaciones causa efecto entre lo que hace una red y lo que logra. Hay que distinguir si el impacto resultó del trabajo de la red misma, o de una o varias de las organizaciones miembros. El trabajo de incidencia política muchas veces es de largo plazo, y los cambios en las políticas o prácticas podrían ocurrir en un lugar muy alejado de donde se hizo la incidencia. La incidencia generalmente avanza por múltiples estrategias simultáneas – estrategia de cabildeo parlamentario, estrategia de organizaciones populares, estrategia mediática – que se fortalecen mutuamente, y puede ser difícil identificar cuales elementos fueron más efectivos para extraer las lecciones aprendidas.

Reconociendo estas dificultades, la evaluación utilizó una metodología basada en múltiples herramientas (entrevistas, cuestionario, discusiones) y un rango de indicadores (la mayoría cualitativos) para medir el impacto y la pertinencia de la red. Se solicitaron opiniones de la mayoría de las organizaciones afiliadas a la red, de antiguos miembros que ya no participan, del personal actual y antiguo de SweFOR, y de actores externos que conocen el trabajo de CLAVE, como representantes de Naciones Unidas. La lista de personas entrevistadas (acordado con SweFOR y con la Secretaria Técnica) está en el Anexo 5. Se hizo una revisión y sistematización de documentos internos y externos de CLAVE, además de investigación por internet para medir la visibilidad de la red y sus miembros.

La evaluación tuvo un carácter participativo, y los hallazgos fueron compartidos con los miembros de la red en su Asamblea General. Los comentarios y las perspectivas de los miembros sirvieron de retroalimentación para la producción de recomendaciones finales.

Estructura del informe

Las secciones del informe corresponden a los temas principales en los términos de referencia (Anexo 7). Se comienza con un resumen histórico de la evolución de CLAVE y del contexto en el cual funciona.

Se identifican y evalúan los objetivos y estrategias de la coalición; seguido de una examinación de su contribución y efectividad. En esa cuarta sección el enfoque es sobre los resultados objetivos: el desempeño de los planes de trabajo y el impacto externo de la red, incluyendo su visibilidad pública. La sección 5 considera la perspectiva interna de la red, CLAVE como espacio colectivo. Aquí se aborda la pertenencia de las organizaciones miembros, como benefician y que aportan, y los factores que afectan su compromiso y el dinamismo de la red. La sección 6 examina la gestión de recursos y cómo se organiza el trabajo en conjunto, incluyendo el papel de la Coordinación y la Secretaría Técnica. Sigue una discusión sobre el papel de SweFOR, no solo como donante sino como ONG participante en el movimiento para prevenir la violencia armada. La última sección contiene conclusiones y recomendaciones para aumentar el compromiso, la efectividad y la sostenibilidad de la red. La mayoría de las recomendaciones son dirigidas a CLAVE – especialmente a la Coordinación. También hay recomendaciones para SweFOR, sobre cómo conseguir mayor impacto con la inversión que hace.

2. ANTECEDENTES DE LA COALICION

La Coalición Latinoamericana para la Prevención de la Violencia Armada (CLAVE) está impulsada por organizaciones no gubernamentales que trabajan la agenda de prevención de la violencia armada desde distintas perspectivas y que buscan reducir los alcances de la violencia con armas y su impacto en el desarrollo en la región de América Latina y el Caribe, así como en otras regiones.¹

2.1 Fundación en el año 2006

En el momento del arranque hubo dos impulsos coincidentes: el interés de financistas en contar con una red que visibilizara la problemática de la violencia armada, y el interés de decenas de organizaciones en el mismo sentido.²

CLAVE se creó por una convergencia de intereses e influencias regionales e internacionales. Algunas ONG latinoamericanas habían participado desde el inicio en IANSA, trabajando el tema de control de armas en sus países y también en actividades de la mencionada red mundial. Al final de 2004 varias organizaciones comenzaron a contemplar una red regional de IANSA.

Independientemente de la sinergia que se podía generar ... se trataba de apoyar lo regional. La identidad resulta de hacer en conjunto los planes de trabajo, que no es lo mismo que sumar instancias que trabajan un tema.³

IANSA apoyaba la idea de una red latinoamericana y también de redes subregionales como ya existía en África oriental (EAANSA) y occidental (WAANSA).

Un cierto nivel de descontento con IANSA era parte de la motivación:

Empezamos a resentir que no teníamos tanta participación dentro de IANSA – se priorizaban los intereses de los países del norte, los europeos dominaban. Había ese sentimiento de que no se tenían las condiciones de igualdad y representatividad que tenían europeos y después africanos.⁴

¹ Estatuto de Clave, firmado por las organizaciones miembros de CLAVE, en la Asamblea General del 8 de noviembre del 2006, Montevideo, Uruguay

² Entrevista #12, noviembre 2013

³ Entrevista #4, octubre 2013

⁴ Entrevista #16, noviembre 2013

La organización Swedish Fellowship of Reconciliation (SweFOR) tuvo un papel fundamental. SweFOR era muy activo a nivel mundial – y la organización líder en Suecia – en el tema de control de armas y prevención de la violencia armada. Estaba ya financiando planes de incidencia para control de armas con parlamentarios en América Latina, por medio del Foro Parlamentario sobre Armas Pequeñas y Ligeras (Foro Parlamentario). Además había apoyado talleres con el Centro Regional de Naciones Unidas para el Desarme UNLIREC, capacitando a grupos de la sociedad civil. A SweFOR le interesaba que se formalizaran esos contactos para que empezara a trabajar una agenda regional. La red podría aprovechar las capacidades existentes en la región para que las capacitaciones fueran Sur-Sur, en vez de traer expertos de afuera. Efraím Gómez de SweFOR fue una figura muy activa, funcionando a la vez como miembro organizador de CLAVE y como donante.

En el año 2005, en una reunión del Foro Parlamentario en México, se concretaron planes para la red regional. En ese mismo año se formó la Red Centroamericana por la Paz (REDCEPAZ), algunos de cuyos miembros lo son también de CLAVE. Además, ya existían algunas redes nacionales como la Red Argentina para el Desarme (desde 2004, apoyada por SweFOR).

En abril del 2006 se anunció la creación de CLAVE en Bogotá. Al evento asistieron miembros de IANSA de América Latina, junto con representantes del secretariado de IANSA y de SweFOR, quien dio soporte al evento. Se hizo notar en el comunicado de prensa, que IANSA tenía en ese momento 167 organizaciones miembros en la región de Latinoamérica y el Caribe.

El 2006 fue un año trascendental para el Programa de Acción de ONU sobre las Armas Ligeras (UN-POA) y para el Tratado sobre el Comercio de Armas (TCA). En junio de ese año tendría lugar la conferencia de revisión de UN-POA (RevCon), la primera oportunidad para los estados miembros de contemplar el progreso desde 2001, año en que se había establecido el UN-POA. La RevCon también marcaría un evento crítico para la campaña Control Arms, porque sería el momento culminante del proyecto del Millón de Rostros y la entrega al Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, de un millón de fotos de personas de todas partes del mundo pidiendo un Tratado para frenar las transferencias irresponsables de armas.

El comunicado de prensa en el lanzamiento de CLAVE, anunciaba su agenda:

- Necesidad de elaborar unos **diagnósticos homologables** sobre la problemática para toda América Latina, para saber qué está ocurriendo y cuál es el impacto de las armas.
- Avanzar hacia la **armonización legislativa** de todos los países, ya que se requiere una intervención coordinada a nivel regional.
- Cooperar para dar una **mayor visibilidad y ganar un mayor impacto** en foros internacionales y regionales, como en las Naciones Unidas, OEA, etc.
- **Construir sinergias** para que los esfuerzos de las organizaciones que trabajan a favor de la convivencia y la construcción de paz den un mejor resultado tangible.

La primera reunión de CLAVE, en abril 2006, tres meses antes de la RevCon, sirvió a la vez para capacitar a los miembros sobre el UN-POA, dado que algunos – especialmente de la región andina – tenían poco conocimiento del proceso de Naciones Unidas sobre armas ligeras. Además se aprovechó para hacer la primera reunión en Latinoamérica de la Red de Mujeres de IANSA.

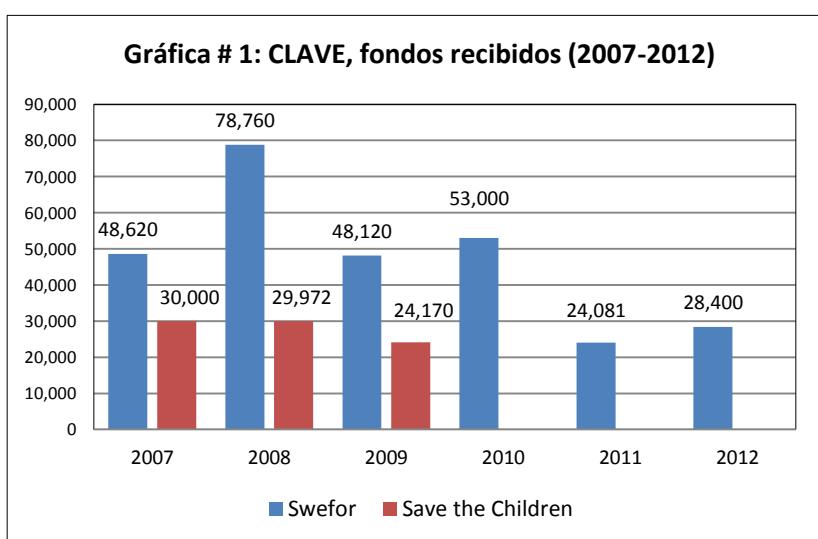
Varios miembros de CLAVE asistieron a la RevCon en junio, participando en eventos relacionados con el UN-POA y con el TCA. El Secretario General de NNUU Kofi Annan recibió el Millón de Rostros, y declaró que apoyaría la creación de un Tratado. La discusión oficial sobre éste, comenzó en la Asamblea General de Naciones Unidas en octubre del año 2006.

En noviembre del mismo año, CLAVE se reunió de nuevo en Montevideo para elaborar las reglas para su funcionamiento. Se adoptaron un Estatuto y un Código de Conducta y se establecieron cuatro grupos de trabajo: Investigación, Incidencia, Legislación, Campañas. Los miembros de CLAVE también fueron observadores en la 4^a reunión anual del Foro Parlamentario, y participaron en un seminario explicando la Ley Marco de armas de fuego, munición y materiales relacionados. La Ley Marco, elaborada por miembros y amigos de CLAVE, era un proyecto paralelo financiado por SweFOR, con Efraím Gómez como figura central. Dos años después se celebraría con éxito, la aprobación de la Ley Marco por parte del Parlatino.

2.2 Los primeros años

En el año 2007 SweFOR empezó a financiar a CLAVE a través de la Fundación Arias, la organización en Costa Rica designada para auspiciar la Secretaría Técnica (ST) de CLAVE. La coalición se basa en una Asamblea, un comité de Coordinación de 5 miembros, incluyendo la organización que auspicia la Secretaría Técnica.

En 2007 y 2008 SweFOR y Save the Children Suecia apoyaron las actividades generales de CLAVE; pero en 2009 Save the Children solo financió un taller de capacitación. Desde el 2010 SweFOR es el único donante (Gráfica #1). De los USD 365,000 en total recibidos por CLAVE hasta el año 2012, el 77% ha venido de SweFOR.



Algunos hechos que destacan en la historia de CLAVE:

- Ley Marco, adoptada por el Parlatino (2008)
- Traslado de la Secretaría Técnica de CLAVE de Costa Rica a Ecuador (2011)
- TCA, aprobado por la Asamblea General de la ONU (2013)

La adopción de la Ley Marco dio un impulso a la red, generando confianza interna y externa. Desde entonces CLAVE ha priorizado la incidencia para la adopción de leyes de armas en los países.

El traslado de la Secretaría Técnica a inicios del año 2011, fue un cambio interno que necesitó un periodo largo de ajuste. Coincidio con la caída de fondos disponibles y según las entrevistas, se hizo para poner fin a tensiones entre la Fundación Arias y algunos miembros de CLAVE. No obstante, también se ha reducido el nivel de actividad y dinamismo en la red, y a SERPAJ Ecuador, siendo una organización más pequeña no le es posible aportar recursos adicionales propios para hacer esta función. El dinamismo de la Coalición se analiza más adelante como un punto de esta evaluación.

La aprobación en la ONU del Tratado sobre el Comercio de Armas, TCA, fue una gran victoria para CLAVE y el resto de los grupos en todo el mundo que hicieron campaña a favor de este Tratado. Al igual que pasó con la adopción de la Ley Marco, este avance tuvo un impacto en la agenda de trabajo para CLAVE, pues ahora la tarea es convencer a los gobiernos latinoamericanos de ratificar el Tratado y de hacer reformas legislativas y de procedimientos para cumplir con las nuevas obligaciones.

En Anexo 1 se presenta una interpretación de la línea de tiempo de CLAVE, en la cual se puede observar una mayor actividad colectiva en los primeros años pero más actividades en cada país que se sostienen a lo largo de todo el período.

2.3 El momento actual

El contexto mundial y regional ha cambiado desde la fundación de CLAVE. El TCA, mencionado oficialmente en la ONU por primera vez en 2006, fue aprobado en 2013 por la mayoría de países de la Asamblea General. Y a la fecha de este informe, 12 países del mundo, incluyendo Costa Rica y México, han ratificado el TCA. La ratificación en Argentina, Paraguay y Uruguay parece inminente.

En el proceso del UN-POA, la sociedad civil es aceptada como contribuyente, tanto que varios miembros de CLAVE han participado en las delegaciones oficiales de gobiernos en las reuniones en Nueva York. Las leyes de armas en varios países de Latinoamérica han mejorado y cientos de miles de armas han sido destruidas a través de programas de desarme. En algunos países, donde el tema de armas no se había trabajado en el 2006, los miembros de CLAVE ahora son contrapartes reconocidas y apreciadas de varias instituciones de gobierno.

De otra parte, el contexto económico se ha vuelto más difícil. Hay menos fondos disponibles, no solo por la reducción de fondos, sino porque la comunidad donante ha perdido interés en la problemática de las armas ligeras. El TCA le ha quitado mucha atención y financiamiento al UN-POA, a los temas de desarme y a la prevención de la violencia armada. En los últimos años los únicos proyectos que lograron financiamiento estaban relacionados con el TCA – y específicamente con la coalición Control Arms, con sede en el Reino Unido. Organizaciones más pequeñas, aun estando asociadas a esa coalición, casi no han conseguido apoyo.

Me da la sensación que así funciona la sociedad de donantes, de repente hay un tema que está a la moda y todo el mundo quiere poner su plata. Pasan cinco años y surge otra moda y todos van para allá.⁵

Al mismo tiempo hay más actores buscando fondos – incluyendo nuevas organizaciones como la Red de Seguridad Humana para América Latina y el Caribe (SEHLAC) y Action on Armed Violence (AOAV), la nueva identidad de la ONG inglesa antes conocida como Landmine Action. Las agencias de Naciones Unidas también compiten ahora con las ONG para proyectos.

Dentro de la red la situación también ha cambiado. Los grupos de trabajo establecidos en 2006 funcionaron hasta 2009 y en adelante se probaron otras formas. Algunos miembros de CLAVE se han sumado a las nuevas redes y campañas que han entrado en la región, incluyendo SEHLAC, AOAV y Control Arms. Según las entrevistas, esto “de alguna forma desinfla a CLAVE,” aunque el enfoque de los “competidores” no es idéntico al de CLAVE.

⁵ Entrevista #9, noviembre 2013

En paralelo, otras estructuras y mecanismos vinculados con la red han bajado en fuerza y protagonismo. La debilidad de la red mundial IANSA afecta a CLAVE, y también la diminución de prioridad en la ONU del proceso de UN-POA, comparado con el TCA.

En este contexto se planteó esta evaluación externa con el propósito de mirar el futuro aprendiendo de la experiencia de CLAVE y sus miembros, analizar su relevancia y las perspectivas que ofrece la coalición para sus miembros y los contextos en los cuales trabajan.

3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CLAVE

3.1 Objetivos, estrategias y espacios de acción

3.1.1 Objetivos

Desde la fundación de CLAVE se establecieron seis objetivos, y en el transcurso de los años éstos se expresaron, aunque reagrupados o reformulados en los diferentes planes de trabajo o proyectos anuales. Estos objetivos originales siguen siendo pertinentes y se pueden resumir así;

- a) Comprensión común del problema en la región
- b) Incidencia en control de armas pequeñas y ligeras a escala nacional, regional e internacional
- c) Mejorar y armonizar legislaciones de países para control de armas
- d) Construir agenda y posición común de las ONG en la región
- e) Promover dimensiones de género, infancia, juventud, diversidad y derechos humanos en el tratamiento de la violencia armada en la región
- f) Fomentar intercambio y comunicación entre miembros

Los objetivos o áreas de trabajo cambiaron a partir del año 2013 según el Plan Estratégico que fue formulado por la Asamblea a final del 2012. Este Plan Estratégico es un importante esfuerzo en esta etapa en la que se ha estado abordando las debilidades de la red. Sin embargo, se distancia un poco de los objetivos originales de la red. Conserva los ejes de trabajo (investigación, incidencia, fortalecimiento) pero éstos aún no habían sido definidos en sus contenidos. Por otro lado, de los 4 ejes estratégicos del Plan Estratégico, 3 son objetivos internos (fortalecimiento, formación, administración) y solamente uno se planteó como objetivo de cambio externo (Prevención de la violencia).

Durante la Asamblea de febrero 2014 en la que se presentó el informe preliminar de esta evaluación, las afiliadas definieron los lineamientos de trabajo para el año, y así mismo definieron contenidos para el eje de prevención de violencia armada. Ello supone incorporar modificaciones al Plan Estratégico incluyendo el balance entre objetivos internos y externos y cómo se combinará la acción regional y nacional para su realización.

3.1.2 Estrategias

Desde el inicio, CLAVE se propuso trabajar desde los espacios regionales e internacionales promoviendo la adopción de los instrumentos internacionales sobre armas, y la incidencia política para que los países cumplan con dichos instrumentos. El UN-POA y el TCA son los principales, pero otros instrumentos son importantes para las sub-regiones– por ejemplo la Decisión 552 de la Región Andina, que es parte del Plan Andino para la Prevención, Combate y Erradicación del Tráfico Ilícito de Armas Pequeñas y Ligeras.

La Coalición se enfocó en el tema de controles y regulación en el campo de las armas ligeras para reducir el impacto de la violencia que azota a la región, y sus miembros estuvieron en la capacidad de proveer insumos técnicos, ejemplos y materiales informativos a las discusiones con funcionarios de sus gobiernos.

El enfoque en las armas de fuego y la prevención de violencia armada se amplió con el tiempo para incluir temas asociados, como el comercio internacional de armas y la regulación de las empresas de seguridad privada.

En el tratamiento de los temas de trabajo había cierta lógica: investigación-comunicación- incidencia. Para ello se realizaron reuniones específicas que iban sucedidos de recopilación de datos como un sistema para responder a necesidades de fortalecimiento y como estrategia para realizar los planes de trabajo. Sin duda, CLAVE ha sido un espacio para el intercambio y desarrollo de capacidades de sus miembros.

Sin embargo, en comparación al gran esfuerzo en temas de legislación – recopilando los diagnósticos nacionales y promoviendo la Ley Marco a nivel nacional – se destinó mucho menos energía a la comunicación y campañas regionales.

Lo anterior ha tenido repercusiones en un insuficiente reconocimiento de CLAVE en la región, como una red especializada, a pesar de todo su aporte en materia legislativa. Por otro lado, algunas afiliadas expresan haber resentido la falta de apoyo en estos temas de comunicación y campañas a nivel de sus países.

3.1.3 Espacio de acción nacional- regional- internacional

CLAVE es una red regional, en el sentido que los miembros están ubicados en la mayoría de países de la región Latinoamericana. Pero el esfuerzo verdaderamente regional de CLAVE, con agenda e interlocutores regionales, es su principal resultado en este período: la Ley Marco y su aprobación por el Parlatino.⁶ Por lo demás, la identidad regional es entendida de manera distinta entre las afiliadas.

Entre los espacios de acción, las afiliadas colocan el nacional como el principal pues allí es donde se concretan las cosas; pero luego no existe acuerdo en cómo se vincula lo nacional con los otros niveles, o qué importancia tienen los otros niveles para alcanzar los propósitos de la coalición. En orden de prioridad los niveles de acción son:

1. Nacional y sub-nacional (Leyes, políticas, programas de desarme, cumplimiento de los compromisos internacionales)
2. Internacional (Naciones Unidas, Declaración de Ginebra)
3. Regional y Subregional (Parlatino, OEA, Mercosur, Región Andina, SICA, CARICOM)
4. Bilateral (Afiliadas de un país apoyando a sus colegas en otro país)

El énfasis del esfuerzo de CLAVE entre estos niveles ha variado según los eventos externos. Por ejemplo, durante varios años se ha enfatizado la promoción del TCA en el seno de Naciones Unidas. Los miembros de CLAVE sabían que había el riesgo de que este esfuerzo no entregara muchos resultados a nivel nacional – pero en el momento fue importante sumarse.⁷ Sin embargo hoy día, varias afiliadas tienen una postura crítica sobre el impacto real de estas discusiones de Naciones

⁶ Otros aspectos de la dimensión regional – por ejemplo en el marco de la Convención CIFTA – casi ni se mencionan.

⁷ Entrevista #5, octubre 2013

Unidas en el seno de los países y mismos foros sub-regionales. Consideran muy baja la relación costo-efectividad por los recursos invertidos, el poco compromiso de los gobiernos nacionales, y la fragilidad de los documentos que resultan de tantos años de lobby.

Yo tengo muchas dudas de cuál ha sido el aporte de CLAVE más allá del proceso de la ley marco y conseguir la adopción del Parlatino. No tenemos incidencia en MERCOSUR más allá de asistir a unas reuniones. En la región andina prácticamente nulo, América Central no estoy muy seguro que CLAVE haya sido un aporte extra a lo que ya han hecho REDCEPAZ ... y a nivel de OEA ciertamente nunca pudimos llegar bien.⁸

Al mismo tiempo, se reconoce que fue importante hacer presencia como bloque latinoamericano en los foros internacionales, especialmente alrededor del POA, en la perspectiva de crear capacidades nacionales, y al respecto faltaría evaluar a nivel de cada país cómo se valora este aspecto.

Miembros de CLAVE han podido participar en procesos y reuniones relevantes de la Comunidad Andina, del SICA y del Grupo de trabajo sobre armas de fuego de MERCOSUR. Aunque no se haya necesariamente influido en el resultado de las reuniones, ha sido importante ganar el espacio para la sociedad civil en estas discusiones. En estos eventos los miembros de CLAVE representan a la red entera:

Por ejemplo en MERCOSUR nosotros vamos como IELSUR pero dejamos marcado como CLAVE. Es una posición político institucional, se va allí para marcar presencia en esa línea. Lo importante en un espacio regional es que uno marque como colectivo regional.⁹

La mayor utilidad del trabajo internacional de CLAVE ha sido para el aprendizaje de las afiliadas, especialmente las pequeñas; y es importante que la sociedad civil esté en estos espacios pero manteniendo un balance de la utilidad de este tipo de participación comparado con el trabajo a nivel de cada país.

Es claro que el trabajo regional o internacional es una estrategia para lograr avances a nivel nacional:

Por ejemplo, si llega una ONG cualquiera con la propuesta o proyecto de Ley es muy difícil encontrar un diputado que lo acepte, menos un Ministro que lo ponga ante la Asamblea. [Pero] trabajando con el Parlatino, pasando el proyecto como un modelo a nivel regional, en una comisión de seguridad, o una propuesta de otros colegas diputados – es mucho más fácil llegar con esa propuesta.¹⁰

3.2 Relevancia de la coalición y de su objeto de trabajo

La prevención de la violencia armada es un tema sumamente relevante en América Latina – más que en cualquier otra parte del mundo, dado los índices desproporcionados de violencia armada en esta región. También es una región con una larga historia de mal uso de armas de fuego por parte de los estados contra los ciudadanos, y con una visión tradicionalmente militar de la seguridad nacional. En este tipo de contexto la sociedad civil juega un papel imprescindible para promover las perspectivas de prevención, transparencia y seguridad humana.

⁸ Entrevista #6, noviembre 2013

⁹ Entrevista con Luis Pedernera, IELSUR

¹⁰ Entrevista #9, noviembre 2013

El proceso del UN-POA se ha desarrollado suponiendo una participación importante de la sociedad civil, especialmente en los países más afectados por la proliferación de armas. La ONU y los estados miembros necesitan contrapartes en la sociedad civil, especialmente para actividades de comunicación, construcción de confianza y programas de entrega y destrucción de armas.

Por estas razones, el tema que trabaja CLAVE sigue siendo tan relevante – o más relevante – que en el 2006, ya que América Latina sigue siendo el continente con las más altas tasas de homicidio por armas de fuego, estando casi todos sus países fuera de situaciones de guerra. Correspondientemente relevante es la incidencia por expertos de la sociedad civil. CLAVE vino a llenar un vacío de trabajo, comunicación y coordinación que necesitaba atención en la sociedad.

CLAVE es la única red en la región específicamente enfocada en el tema de violencia por armas de fuego. (Los actores nuevos SEHLAC y AOAV tienen sus raíces en el trabajo sobre minas antipersonal, y trabajan en pocos países de América Latina.) Conjuntamente los miembros de CLAVE gozan de una enorme red de contactos en sus gobiernos nacionales y locales, incluyendo los principales tomadores de decisiones en temas de control de armas. Además sirven de puente entre sus países y las redes y organizaciones internacionales trabajando estos temas.

El Tratado sobre Comercio de Armas ha reducido el financiamiento disponible, pero aumenta la relevancia de CLAVE. Para lograr ratificación del TCA por parte de los países de la región, hace falta un cuerpo de organizaciones que sostengan la atención al tema y no permitan que otras prioridades lo sobrepasen. Aunque exista Control Arms como movimiento mundial promoviendo la ratificación, el trabajo cotidiano y concreto de ese movimiento recae en los miembros de CLAVE.

3.3 Aliados y grupos destinatarios

El grupo meta primario de CLAVE son los mismos miembros de la red. CLAVE intenta apoyar y fortalecer a los miembros, especialmente en sus capacidades de incidencia e investigación. El papel de la Secretaría Técnica es coordinar para conseguir sinergias entre los miembros.

La Coalición se enfoca en sus miembros como principal grupo meta, pero la acción se dirige a gobiernos de la región a través de espacios multilaterales. Los gobiernos nacionales son los destinatarios de las organizaciones miembros y la sociedad civil de sus países.

El propósito es influir en tomadores de decisión de los gobiernos nacionales, incluyendo parlamentarios, ministros, altos funcionarios de Policía, Ejército, Justicia, Cancillería y otras entidades estatales. Los miembros buscan influir las decisiones y las actitudes de estos funcionarios directamente por cabildeo, e indirectamente con campañas públicas y a través de los procesos multilaterales de Naciones Unidas, Mercosur y otros.

Otros grupos meta incluyen las delegaciones de otros países en reuniones internacionales, los periodistas y formadores de opinión, y (a través de los medios de comunicación) el público en general, que incluye sectores específicos como padres de familia, comerciantes de juguetes, comunidad educativa y otros.

Los grupos miembros de CLAVE también trabajan con y buscan influir otras coaliciones de sociedad civil en sus países, por ejemplo movimientos de mujeres o de jóvenes, iglesias, investigadores de salud pública o criminología.

Una oportunidad que no se ha aprovechado es la posibilidad de trabajar en conjunto con la agencia de Naciones Unidas para desarme en Latinoamérica, UNLIREC, el cual sería el partner natural de CLAVE en la región. En el pasado se habló de hacer un convenio de cooperación, pero no resultó – por falta de interés, por celo financiero, y porque no todas las posturas de UNLIREC coincidían con las de CLAVE. Además, la falta de personería jurídica de CLAVE dificulta el proceso de firmar convenios. Representantes de UNLIREC dijeron que trabajan con organizaciones afiliadas con CLAVE, pero no con la red misma. Desde la perspectiva de UNLIREC, sería útil poder colaborar con CLAVE (como lo hace su contraparte en África con WAANSA).

4. CONTRIBUCION y EFECTIVIDAD DE CLAVE

4.1 Resultados alcanzados

En esta sección se resumen los resultados más significativos según las consultas efectuadas y la propia valoración del equipo evaluador.

La Ley Marco

El logro más significativo de CLAVE ha sido la elaboración de la *Ley Marco de Armas de fuego, Municiones y Materiales Relacionados* y su aprobación en el año 2008 por el Parlatino. En realidad este proyecto tuvo su origen antes de (o en paralelo con) la creación de CLAVE, pero la mayoría de los autores posteriormente fueron actores principales en la red: Daniel Luz, Antonio Rangel y Pablo Dreyfus (Viva Rio); Darío Kosovsky (INECIP); Jimena Sierra (Comisión Colombiana de Juristas); y Efraím Gómez (Foro Parlamentario y ex SweFOR). El borrador de la Ley Marco se entregó en Octubre del 2006 a la Comisión de Seguridad Ciudadana, Combate y Prevención al Narcotráfico, Terrorismo y Crimen Organizado del Parlatino, en Montevideo – justo antes de la reunión donde se adoptó el estatuto de CLAVE. Dos años más tarde la Ley Marco fue aprobada por la Comisión de Seguridad Ciudadana del Parlatino, y después por el Parlatino entero.

La experiencia del trabajo conjunto sobre la Ley Marco sirve de inspiración y de referencia para que las organizaciones puedan trabajar de manera coordinada, con la perspectiva de distintos países. Además, este Marco queda disponible para otros países y regiones que quieran modernizar sus leyes de armas.

Nuevas legislaciones en los países de la región

A partir del año 2009, una de las prioridades de CLAVE ha sido conseguir que los gobiernos reformen sus políticas de armas conforme esta Ley Marco. Los resultados son positivos:

- Al menos 8 países han adoptado elementos de la Ley Marco en su legislación. En estos países se reformaron o adoptaron nuevas leyes: Argentina, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Panamá, Paraguay, Venezuela y Bolivia.
- Al menos en otros 4 países, se continúa trabajando en procesos para reformas similares: Uruguay, República Dominicana, Ecuador, Honduras.

En el Anexo 2 se incluye el cuadro completo del estado de situación de los países en los que afiliadas de CLAVE han logrado avances y/o continúan trabajando.

Incidencia en la ONU y en Foros sub-regionales

CLAVE ha asegurado una presencia de expertos de la sociedad civil latinoamericana en los procesos del UN-POA y el TCA en las Naciones Unidas. Además de traer la perspectiva no-gubernamental, ellos aportan conocimientos técnicos y de procedimiento que muchas veces falta en los representantes de gobiernos. Esta es una contribución objetivamente significativa a la calidad de las deliberaciones y de los resultados. En el ámbito de la sociedad civil, la campaña Control Arms se ha beneficiado de la estructura y los contactos de CLAVE – aunque, considerando la dimensión del problema, los latinoamericanos tuvieron menos visibilidad y presencia dentro de la campaña que sus contrapartes de los Estados Unidos, Reino Unido y África.

Las ONG latinoamericanas asisten a las reuniones del UN-POA y del TCA en Nueva York bajo la bandera de CLAVE como un bloque regional, cosa que les presta credibilidad en el trabajo de cabildeo y en la organización de eventos con gobiernos de la región. La participación en reuniones de ONU es una oportunidad importante de aprendizaje sobre el funcionamiento y manejo del sistema de relaciones internacionales. Además, es posible aprovechar el viaje para contactar a donantes. Pero es un elemento caro en el presupuesto muy limitado de CLAVE, y la opinión está dividida sobre su valor como actividad regular de CLAVE:

Sou da Paz hizo una evaluación de su participación en reuniones internacionales, intentando medir el valor para la ONG y para Brasil de los procesos de la ONU. Se concluyó que aunque la aprobación del TCA es muy importante, no es evidente que tenga mucho impacto en Brasil. Por eso Sou da Paz está repensando si vale la pena invertir en los viajes a Nueva York. Otros miembros también comentaron que las reuniones de ONU tienen pocos beneficios concretos para el trabajo nacional. Una sugerencia fue que CLAVE financie viajes a Nueva York solo para miembros de la red que tengan menos experiencia, reconociendo el aprendizaje como el valor principal de esta actividad.

La apertura a la sociedad civil de los procesos sobre armas de fuego en Mercosur, SICA y la Región Andina también es un resultado. Aunque el trabajo directo de incidencia lo han hecho las organizaciones individuales, es su pertenencia a la red regional que les da la legitimidad y credibilidad necesaria para negociar el acceso y después aprovecharlo para participar.

Colaboración efectiva entre afiliadas-países

En este aspecto, muy importante en una red, el mejor ejemplo de colaboración planificada y continua fue Bolivia, donde miembros de CLAVE con apoyo de SweFOR a través de proyectos puntuales, contribuyeron en dos procesos de reforma legal. En el 2006, colegas de otros países viajaron a Bolivia para apoyar y asesorar a CEJIP en la redacción y promoción de un artículo para la nueva Constitución, que instauró el derecho de vivir libre de violencia. El mismo proceso se aplicó para elaborar y promover el proyecto de una nueva ley de armas cuya adopción por el Congreso fue aprobada en el año 2013.

De manera similar en Venezuela, miembros de otros países prestaron apoyo y asesoría experta a Amnistía Internacional, la ONG más involucrada en el control de armas en ese país. El resultado es que “*lo mejor que hay en nuestra Ley, está gracias a nosotros... y al aporte de CLAVE*”.

Diagnósticos nacionales

Uno de los productos principales de CLAVE es una serie de informes nacionales en forma de cuadros, resumiendo información sobre legislación, tenencia y comercio de armas, y datos sobre muertes y

delincuencia por armas de fuego. La elaboración y actualización de estos diagnósticos representa una gran inversión de tiempo y esfuerzo por parte de los miembros. Los diagnósticos contienen una gran cantidad de información interesante y útil para los funcionarios, diputados, periodistas y activistas; se identifican también los vacíos de información donde las fuentes oficiales no han recolectado o publicado datos. Sin embargo, el formato y la presentación les restan valor a los diagnósticos – es imposible usarlos como referencia rápida, o para comparar entre países. No se tiene evidencia de cómo fueron promovidos como herramientas para los actores que deberían usar la información recopilada: según el sitio web de CLAVE, el diagnóstico más visto o descargado es el de Venezuela, con solo 243 “hits”. Los diagnósticos de Brasil y Colombia, dos de los países con más altos niveles de violencia armada en el mundo, no tienen ni un hit. Esto indica un rendimiento bajo sobre la inversión que se ha hecho en los diagnósticos.

La existencia misma de la red

Una de las personas entrevistadas comentó que la formación de CLAVE fue en sí mismo un gran logro, llenando un vacío donde faltaba un mecanismo de coordinación para las organizaciones trabajando el tema de armas. CLAVE ha conseguido levantar el nivel de conocimiento técnico de las organizaciones socias a través de capacitaciones, intercambio de experiencias y oportunidades de aprendizaje en procesos internacionales. Este fortalecimiento también ha beneficiado a otros actores, directamente (por ejemplo en las capacitaciones de mujeres WOT) e indirectamente (cuando los miembros de CLAVE asesoran a funcionarios de gobierno).

4.2 Efectividad

4.2.1 Desempeño en el uso de fondos 2007-2012

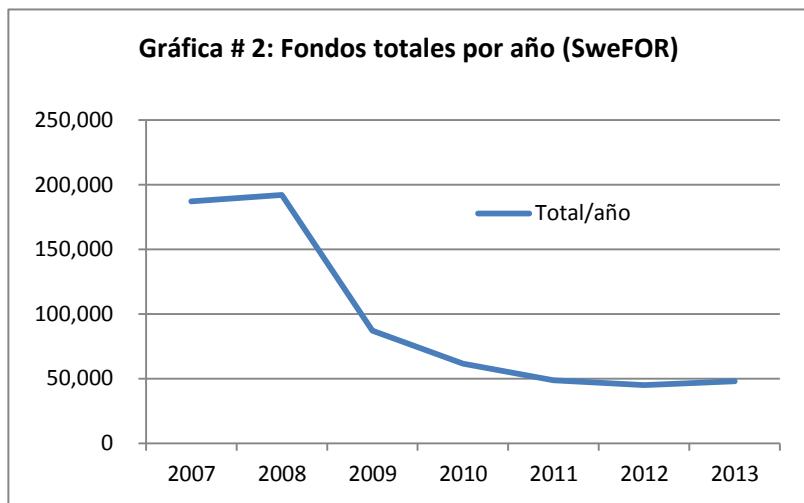
CLAVE ha contado con el apoyo financiero y técnico de SweFOR desde su fundación. En los primeros años se contaba también con otros donantes, relevantemente Save The Children Suecia. A partir del

Cuadro #1: Resumen del financiamiento SweFOR Años 2007-2013		
	%	USD
Proyectos puntuales	52%	346,062
Apporte a CLAVE /Secretaría Técnica	48%	323,280
Total aporte SweFOR	100%	669,342

2009 todos los fondos se vieron reducidos a nivel mundial, situación que tuvo efecto en los fondos que ASDI pactaba con SweFOR, y por tanto, en los fondos destinados a CLAVE.

En el período 2007-2013, los fondos totales aportados por SweFOR a CLAVE (apoyo institucional anual y proyectos puntuales con socias) fueron de USD 669,342 (Cuadro #1). La tendencia anual en la aportación de esos fondos se muestra en la Gráfica #2, donde el descenso se registra a partir del año 2009.

Con el objeto de analizar la eficacia de CLAVE en el uso de



los fondos anuales destinados a su plan de trabajo y al funcionamiento de la Secretaría Técnica, se utilizaron los informes financieros anuales. Ya que esos informes no son uniformes hubo que reclasificar los gastos en los cinco rubros más recurrentes. No se cuenta con el informe 2013 por lo que no pudo incluirse

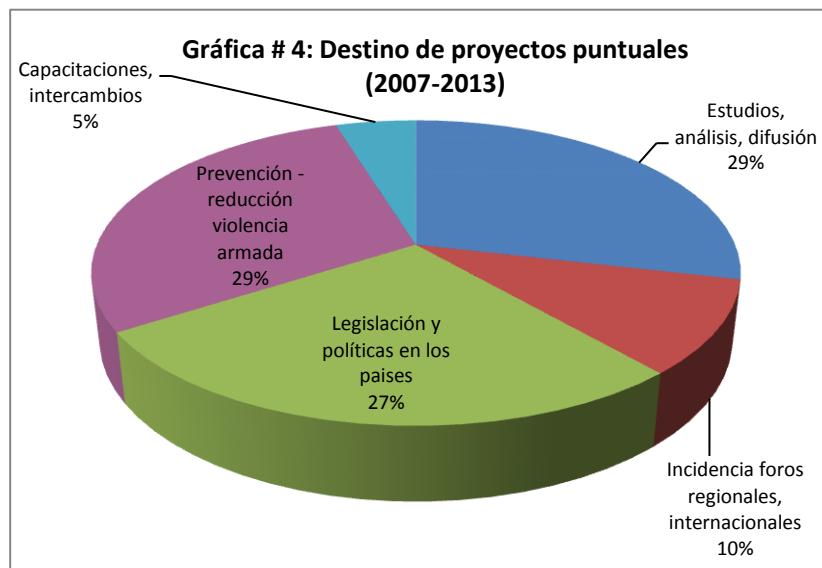
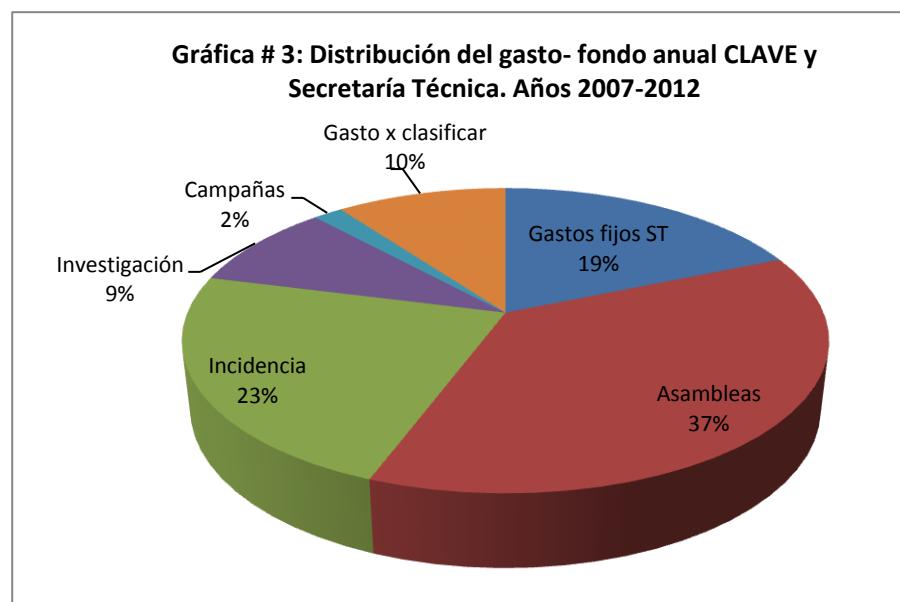
De esos cinco rubros, se presentan tres que ocupan la mayoría de los fondos como puede verse en la Gráfica #3. Las Asambleas en primer lugar, por el costo de movilizar personas de una veintena de países.

El segundo rubro de importancia está rotulado como Incidencia y tuvo más importancia hasta el año 2010, cubriendo gastos de delegados a reuniones regionales y en Nueva York. El tercer rubro de importancia son los gastos fijos de la Secretaría. Si se suman éstos a los de la Asamblea, suman un poco más de la mitad del presupuesto anual (56%). Por su parte, el apoyo a campañas no tiene importancia presupuestaria y los gastos en investigación que tuvieron importancia al inicio, se redujeron drásticamente al final del período.

El 10% que se integra de gastos no clasificados y no ejecutados refleja las dificultades que ha tenido CLAVE para ejecutar la totalidad de los fondos, presentando en 2009, 2010 y 2011 sub-ejecuciones del 17, 12 y 22 por ciento respectivamente. Tales datos ponen en duda la efectividad operativa de la coalición o la debilidad de las rutinas administrativas, ya que los fondos son pequeños en comparación a las necesidades de la coalición.

Otra forma de financiamiento utilizada por SweFOR para apoyar a la Coalición son los llamados Proyectos Puntuales, los cuales son ejecutados por miembros de CLAVE mediante convenios bilaterales con SweFOR. Como se podrá ver, estos proyectos han sido complementarios con los fondos destinados a la Secretaría Técnica y los Planes Operativos anuales de la Coalición.

La Gráfica #4 muestra cómo los Proyectos Puntuales se destinaron en el período bajo análisis, a los Objetivos de CLAVE de manera más balanceada; a diferencia de los fondos utilizados por los Planes



operativos anuales de la Coalición, en los cuales la participación en foros regionales / internacionales absorbe una parte importante del total (23% según Gráfica #3 arriba).

La ejecución de los Proyectos Puntuales en cambio se destinó proporcionalmente de forma similar entre tres de los cinco Objetivos de CLAV, entre ellos el trabajo de prevención de la violencia armada en los países. El gasto en Incidencia en foros internacionales es del 10%. En cuanto a las capacitaciones e intercambios para fortalecer a miembros de la red, tómese en cuenta que en esta gráfica ese rubro aparece muy bajo y la razón es que no están valorados económicamente todos los cursos WOT y otras capacitaciones e intercambios realizados por CLAVE con la colaboración de SweFOR.

4.2.2 Desempeño de planes de trabajo 2007-2012

Para efectos de esta evaluación se utilizó una lista agrupada de cinco objetivos, los cuales aparecen de alguna u otra manera en los planes anuales de CLAVE. Este esquema se utilizó para analizar el gasto financiero y ahora se utilizarán también para revisar el desempeño general de CLAVE, es decir, la comparación entre los Objetivos, sus metas propuestas y las actividades realizadas.

Objetivos agrupados para analizar el período 2006-2012
1. Comprensión común mediante análisis comparables del problema en América Latina
2. Incidencia y posicionamiento común en foros regionales e internacionales
3. Mejorar y armonizar legislaciones nacionales y políticas públicas (control, prevención)
4. Prevención de violencia armada en América Latina: educación y campañas
5. Desarrollo de capacidades, trabajo conjunto y fortalecimiento de la red

Para el efecto, se consultaron los planes e informes anuales entregados por CLAVE a SweFOR desde 2006 al 2012. De los planes se extrajeron las metas principales, y de los informes las actividades realizadas por año correspondiente a esas metas y Objetivos. En resumen, el desempeño por cada Objetivo es el siguiente, y más detalles se ofrecen en el Anexo 3.

Objetivo 1: Comprensión común - análisis comparables

- En el período total, la Coalición produjo 20 Diagnósticos nacionales actualizados, 12 informes de seguimiento UN-POA, 1 estudio binacional salud-violencia y 1 propuesta Ley Marco Seguridad Privada en este Objetivo. Tres de cuatro metas avanzaron, una no registró ningún avance: la de establecer un sistema de monitoreo u observatorio sobre violencia.
- Homologar metodologías fue relevante para lograr los productos mencionados, sobre todo favoreció la comprensión común del problema entre las organizaciones miembros.
- Una planificación poco sólida o un aparente cambio de prioridades en CLAVE dejó sin aprovechar la inversión hecha para producir la Ley Marco de Seguridad Privada. Igual el intento por incorporar el análisis de la influencia de la narcoactividad.

Objetivo 2: Incidencia en foros regionales e internacionales

- Miembros de CLAVE han mantenido participación en los espacios previstos y ésta ha sido más continua en UN-POA y TCA; Mercosur, y, en los últimos años SICA.

- Se informa con más claridad sobre el tipo de participación ante UN-POA, no tanto sobre cómo se promueve el TCA en los países o cómo se contribuye a la incidencia en Naciones Unidas. Hay un déficit de reportes específicos de la participación en tales eventos.
- No se reportan acciones realizadas para fortalecer capacidad en programas de desarme y recolección de armas,
- Aunque se reporta la difusión de los posicionamientos de CLAVE no se observa una práctica de pronunciamientos públicos; el posicionamiento se difundió a través de los materiales preparados para las reuniones de los foros internacionales.

Objetivo 3: Legislaciones y políticas públicas nacionales

- En base a Ley Marco producida con apoyo de CLAVE y aprobada por el Parlatino en 2008 se impulsaron procesos en 13 países. Estos avances se reportan hasta el año 2011. Se alcanzaron nuevas leyes de armas en la mitad de esos países. No se informa cómo CLAVE impulsó el abordaje multidimensional en las políticas públicas y leyes.
- La Ley Marco ampliamente difundida, contribuyó al posicionamiento de la red en la región y de países en particular.

Objetivo 4: Prevención de violencia armada

- Desde el año 2008 se aprecia un mayor esfuerzo en impulsar o participar en campañas, recopilando materiales y experiencias para los miembros pero no se sistematizaron guías sobre este tema como fue previsto en los Planes.
- La participación de 10-12 miembros de CLAVE en la Semana Mundial de Acción contra la violencia armada ha sido continua. .
- A través de esta área de trabajo se ampliaron contactos para abordar la problemática de violencia y juventud-niñez con metodologías compartidas dentro de la red. Además, varias organizaciones miembros realizan campañas de sensibilización en sus países con otros recursos y colaboración con una variedad de actores.
- No se registra ninguna acción encaminada a la meta prevista en Planes del 2007, la de impulsar programas de formación a nivel superior.

Objetivo 5: Desarrollo de capacidades de la red

- Tanto la capacitación como la comunicación dependían de una estrategia basada en herramientas virtuales (web y boletines). Sin embargo, el medio web no se logró fortalecer ni se desarrolló la plataforma virtual. Solamente se realizó un curso virtual.
- No obstante, se realizaron varios eventos presenciales a lo largo de los años, además de distribución de materiales e investigaciones y apoyos entre organizaciones miembros.
- Los boletines se mantuvieron, aunque se regularizaron desde 2010.

En el **balance sobre la efectividad alcanzada**, destacan los siguientes aspectos contribuyentes y limitantes.

- Los alcances más visibles de CLAVE fueron los diagnósticos nacionales (objetivo 1), todo el trabajo con la Ley Marco para reformas legislativas (objetivo 3), y las actividades formativas con las organizaciones miembros (objetivo 5). Por tanto, la coalición ha tenido mayor capacidad para coordinar estudios. Generó documentos base para la región que es una forma sistemática de intercambio entre afiliadas y países diversos. Cuando esto deja de hacerse, el intercambio entre socios depende de la propia iniciativa de afiliadas. Así mismo, ha sido efectiva al impulsar desde su carácter regional un marco para impulsar reformas legislativas en los países.
- Se reporta mucha actividad en foros internacionales, sobre todo en los primeros años, pero no es posible entender los resultados alcanzados (objetivo 2); mientras que el apoyo de CLAVE al trabajo de prevención en los países fue débil o no se visibiliza (objetivo 4). Es decir que la efectividad para coordinar campañas de incidencia ha sido menor, faltando más apoyo a las afiliadas en sus respectivos países en estos temas.
- Entre las metas planificadas en el período y no cumplidas destacan: la puesta en marcha de un observatorio de violencia en la región, la propuesta Ley Marco Seguridad Privada que quedó sin aprovecharse por la red; la plataforma virtual para la formación y la comunicación; un programa de formación con universidades; y aportar a la capacidad de miembros para participar en programas de desarme o recolección de armas.
- Planes e informes no siguen la misma estructura año con año. Pocas veces reflejan la medida en que se realizó una acción o los resultados que ésta produjo.

Entre las debilidades de la coalición señaladas con mayor frecuencia por las afiliadas, están:

- CLAVE no ha sido tan efectiva para visibilizar la existencia de una red de personas con capacidad de aportar en los temas de violencia armada y generar unos productos conjuntos. Los miembros son visibles con sus gobiernos pero a nivel regional e internacional no suficientemente
- La falta de planes de trabajo sólidos, evaluables y dirigidos a resultados alcanzables, es una debilidad señalada por varios miembros y aliados. Se anota que hay insuficiente seguimiento a acuerdos de las Asambleas.
- No se ha generado una práctica de monitoreo, y entonces no se sabe o no se sistematizan los resultados de asuntos importantes como las campañas, el aprovechamiento de los diagnósticos nacionales, el impacto del trabajo de incidencia en Nueva York.
- CLAVE no hace suficiente comunicación interna y externa.

4.3 Visibilidad - reconocimiento

El desempeño de CLAVE en cuanto a comunicación externa es muy bajo. Ello afecta negativamente el perfil mediático de CLAVE, y probablemente su recaudación de fondos. Mayor visibilidad externa también podría aumentar el compromiso de los miembros. Aunque algunos de los miembros tengan

fuerte capacidad y experiencia en trabajo con los medios, estos beneficios no se han traducido a la red como conjunto.

El bajo nivel de comunicación tiene la consecuencia que el buen trabajo que hace CLAVE no se conoce. Esto reduce la probabilidad de que los actores externos que deberían beneficiar de la información y el conocimiento de la red logren hacerlo. Además les limita las posibilidades de hacer vínculos ventajosos con otros grupos que podrían ser socios o colaboradores. Mejorando la comunicación se tendrá beneficios grandes para CLAVE.

En búsquedas de Google, casi las únicas menciones de CLAVE ocurren en su propio sitio web, o en los de los miembros.

En el momento que las personas no reconocen tu marca, no eres nadie. O sea, ya no importa que tu trabajo sea bueno o no, comunicacionalmente no tiene ningún sentido.¹¹

Nuestra página Web es un escándalo, por decirlo menos, nuestra presencia en medios es... pues, nuestra respuesta oportuna ante eventos de violencia no existe. Entonces por supuesto si no estás, no te posicionas tú mismo como la referencia.¹²

Prensa

CLAVE no aparece en los medios, excepto raramente en relación a la Semana Mundial de Acción. La falta de cobertura no es por culpa de los medios: CLAVE casi nunca emite comunicados ni comentarios. La violencia armada es un tema de gran interés mediático y público, pero CLAVE no ha aprovechado ese interés. Por otro lado, aunque los miembros de la Coordinación pueden proponer comunicados de prensa rara vez lo hacen. Existen ocasiones en que CLAVE podría comunicar su opinión. Entrevistados dieron un ejemplo donde debería pronunciarse: el Informe sobre Seguridad ciudadana que PNUD acaba de publicar y que dedica un capítulo al tema de armas.

Según personas entrevistadas, el tema de comunicación con los medios no se ha abordado seriamente en la coalición y existe una necesidad grande de apoyo en este tema, por ejemplo, para hacer *comunicados madre*, ágiles, que cada uno lo utilice del modo más adecuado en su propio país.

Algunos miembros tienen la impresión que Gabriel Conte, miembro argentino fundador de la red, se encarga del trabajo con los medios de CLAVE. Es un periodista y comunicador constante en redes sociales, que menciona a CLAVE en sus artículos sobre temas de armas. No tiene ningún cargo formal pero podría servir informalmente como oficial o asesor de comunicación externa. En su entrevista Gabriel opinó que CLAVE invierte mucha energía en documentos técnicos, elaborando sus posiciones sobre cuestiones especializadas:

Pero al groso de la sociedad no le importa nada las minucias, las cuestiones muy detallistas de las que trabajan las organizaciones. Quieren saber cuánta gente murió, cuánta gente se salvó gracias a planes de recolección de armas, cuánta gente está en riesgo, cuánto le cuesta a la sociedad la violencia armada, cosas muy generales de alto impacto. Y también que les digamos, "hay estas tres, diez o cincuenta experiencias positivas que hay que mirar".¹³

¹¹ Entrevista #8, noviembre 2013

¹² Entrevista #6, noviembre 2013

¹³ Entrevista con Gabriel Conte, Fundación Espacios

Redes sociales

CLAVE también tiene baja visibilidad en redes sociales. Hay un [grupo cerrado de Facebook](#) que parece ser poco activo. CLAVE tiene una [cuenta de Twitter](#) pero ha emitido solo dos Tweets. Gabriel Conte comentó que algunos de los miembros son muy activos, personalmente y como organizaciones, pero no a nombre de CLAVE. Esto indica que existe capacidad en la red.

Sitio web

A pesar de varios intentos de revisión y re-diseño, el sitio web no ayuda a los visitantes a entender cuáles son los recursos disponibles. El sitio web de CLAVE representa una inversión importante de esfuerzo. Creada en 2007, el sitio fue revisado o rediseñado en 2009, 2010 y 2011, según los informes a SweFOR. A pesar de esta inversión, el sitio no alcanza el nivel de utilidad que se podría esperar de una red de organizaciones expertas. Da la impresión de ser orientado hacia adentro (un sitio de archivo para los miembros) en vez de hacia afuera (informando al público).

En la página web debería haber información sobre los países, información actual, que está pasando en Honduras por ejemplo, o si hay hechos relevantes sacar información sobre ese tema, para que la gente vaya escuchando más sobre CLAVE, o lograr publicación en la prensa....que lo usen de referente, y las organizaciones en su propio país solo ponen su nombre.¹⁴

El sitio tiene tres secciones principales: CLAVE, Multimedia y Descargas:

- **CLAVE** – La primera sección contiene solo una página externamente útil – “[Instituciones que forman CLAVE](#)”, pero es difícil de leer, y los grupos aparecen en orden alfabético en vez de por país. Algunos enlaces no funcionan, y algunas de las instituciones incluidas no son en realidad miembros de CLAVE. En esta sección la página “[CLAVE](#)” y la página “[¿Quiénes Somos?](#)” son idénticas.
- **Multimedia** – La segunda sección contiene una página útil – imágenes de algunos posters de campañas, pero muy pequeñas.
- **Descargas** – La tercera sección contiene documentos, pero es muy difícil entender cuál es la información disponible o buscar cosas específicas:
 - “[Descargar los archivos pdf](#)” contiene una mezcla documentos de varios tipos cuya única característica en común es el formato pdf. Hay textos de instrumentos oficiales (p ej el Acuerdo Wassenaar), declaraciones de ONG, los diagnósticos nacionales de CLAVE – y a veces hay que abrirlos para saber qué son. Por ejemplo, “[información oficial CLAVE](#)” resulta ser una carta de Viva Rio a un diputado brasileño.
 - “[Documentos](#)” contiene otra mezcla, incluyendo los términos de referencia de esta evaluación, la lista de miembros de la Coordinación de CLAVE en 2011, las mismas imágenes de campañas de la sección Multimedia, y otra vez la carta al diputado brasileño.
 - “[Noticias](#)” es una colección aleatoria muy pequeña, mezclando declaraciones de CLAVE con notas de prensa sobre temas incluyendo las armas químicas. En algunos casos hay

¹⁴ Entrevista #20, noviembre 2013

que abrir el enlace para saber de qué se trata la nota – “[“Crece venta de armas por inseguridad”](#) resulta ser un artículo sobre Perú. En todos los casos hay que abrir la nota para ver la fecha de la noticia.

- “[“Diagnóstico armas de fuego y municiones”](#) conduce a diagnósticos nacionales de CLAVE, pero no son los mismos diagnósticos de la sección “Descargar los archivos pdf”. Además faltan algunos países como Guatemala, Venezuela, El Salvador, Costa Rica, Uruguay.

El estado del sitio web, según los entrevistados, se puede atribuir a la falta de recursos. Actualmente la actualización se hace en la Secretaría Técnica una vez por semana.

5. CLAVE COMO ESPACIO COLECTIVO

5.1 Pertenencia y compromiso de las organizaciones miembros

5.1.1 Significado

El significado de CLAVE y la motivación por participar varía según la situación de cada organización afiliada. Los miembros son actores muy diferentes por sus programas, sus vínculos y sus grupos destinatarios. La motivación también tiene que ver con los beneficios percibidos, los estilos de liderazgo dentro de la red y los espacios para participar.

Amnistía Internacional Venezuela, Sou da Paz y algunos otras afiliadas ya trabajaban el tema de armas ligeras antes de la formación de CLAVE, y les faltaba un espacio de intercambio de información y de incidencia política latinoamericano. CLAVE llenó ese vacío, y en 2006 era la única red regional enfocada específicamente en el tema.

Otra razón por asociarse al principio era que CLAVE tenía un rol como el ala latinoamericano de IANSA (aunque IANSA tiene miembros en la región que no pertenecen a CLAVE). A través de CLAVE se descentralizó algunos proceso que antes se dirigían desde Londres - por ejemplo, escoger cuales organizaciones serían financiadas para asistir a las reuniones en Nueva York.

Para algunos la motivación principal era la búsqueda de una sinergia regional: “aportar experiencia y conocimiento y recibir la del resto de los integrantes”.¹⁵ Interés también en la posibilidad de tener una agenda región articulada, “porque creemos que eso sirve para optimizar nuestra agenda política.”¹⁶

ICED en la República Dominicana no había trabajado el tema de armas antes de sumarse a CLAVE. Vieron la oportunidad de aprender, de crecer junto con la red y ver cómo se articulaban esfuerzos para empezar a introducir el tema del debate público en su país. El progreso que se ha logrado es “gracias a nuestra participación en Clave, sino no hubiésemos avanzado en ese sentido.”¹⁷

De manera parecida explicó CEJIP en Bolivia:

¹⁵ Entrevista #12, noviembre 2013

¹⁶ Entrevista #18, noviembre 2013

¹⁷ Entrevista con Orlidy Inoa, CEP

*Es una ventaja adicional el tema de tener memoria histórica... es una fortaleza cuando tienes confianza de poder levantar el teléfono y llamar a alguien cuando necesitas algún dato o mandar un mail y sabes que al final te van a contestar, porque los conoces a todos personalmente.*¹⁸

Para Amnistía Venezuela la importancia de CLAVE ha aumentado con el tiempo. El control de armas es la preocupación principal y la primera prioridad de campaña; y actualmente es la única oficina de Amnistía que pone tanto enfoque en el tema. Con consecuencia, es imprescindible para esta contar con aliados que trascienden lo local.

5.1.2 Beneficios

Es evidente que pertenecer a CLAVE aporta beneficios para los miembros. Uno de los principales es **legitimidad** o “peso”. La mayoría de las organizaciones afiliadas serían reconocidas como expertos por su propia cuenta, pero la membresía de CLAVE les da “mayor peso frente a los gobiernos”. Tener el respaldo de la red regional ayuda a las organizaciones cuando están en procesos de incidencia nacional, porque “las autoridades ven una organización seria, de peso, con vinculaciones más allá de las fronteras.”¹⁹ Esta legitimidad les permite posicionarse más como referentes en sus países y en la región.

Otro beneficio es los **conocimientos** que ganan los miembros, no solo en talleres de formación sino a través de su participación en la red: “Con el intercambio de experiencias que nutren tu trabajo local y viceversa, se van construyendo relaciones bilaterales para ir aprendiendo.”²⁰

Los conocimientos ganados a través del intercambio de experiencias cubren una gran variedad de temas: recolección de armas y reforma de leyes, técnicas de investigación, ideas para campañas públicas y trabajo con los medios, temas de pedagogía. Un punto importante es aprender para no repetir errores.

Para Redepaz, CLAVE iluminó una dimensión de su propio contexto nacional:

*Logramos entender el impacto del conflicto armado y del narcotráfico de Colombia en toda América Latina, y saber que si nosotros aquí logramos disminuir la violencia armada, estamos aportando en toda América Latina.*²¹

Además de aprendizajes generales, los miembros de CLAVE cuentan con **apoyo técnico** en temas puntuales cuando lo necesitan. Ya se ha mencionado la ayuda que se aportó a proyectos específicos en Bolivia, Venezuela y la República Dominicana. Otras personas entrevistadas también mencionaron este beneficio: “Siempre tenemos un grupo, un equipo a quien consultar.”

Según Helena Koumi, ex oficial de SweFOR, la capacitación y el apoyo mutuo de las organizaciones era parte del plan cuando se decidió financiar a CLAVE.

*Así las organizaciones pequeñas se capacitaron, pero también las grandes (que capacitaron a otras) tuvieron la oportunidad de promoverse y aprender de nuevas situaciones.*²²

¹⁸ Entrevista con Juan José Lima, CEJIP

¹⁹ Entrevista #6, noviembre 2013

²⁰ Entrevista #16, noviembre 2013

²¹ Entrevista con Luis Emil Sanabria, REDEPAZ

²² Entrevista con Helen Koumi. Ex de SweFOR

La **solidaridad**, o sentirse parte de una comunidad temática y geográfica, es otra razón para continuar en CLAVE: “Los miembros se conocen y puedan compartir, ayudarse mutuamente y pedir ayuda.” Además de ser colegas profesionales, los miembros de CLAVE generalmente se consideran amigos. El compromiso al concepto de la acción colectiva también fue es una motivación.

Otros beneficios mencionados incluyen la posibilidad de que CLAVE sirva de plataforma para ampliar la incidencia de los miembros, por ejemplo en la promoción y difusión de informes nacionales.

5.1.3 Contribución de los miembros

Los aportes que traen los miembros a la red incluyen tiempo, ideas, experiencias en actividades de campañas, investigación, construcción de red, y movilización ciudadana. A veces aportan recursos propios económicos o de personal; este es el caso particularmente de las organizaciones que sirven de Secretaría Técnica. Un aporte muy apreciado por las afiliadas es cuando las organizaciones con mayor capacidad comparten sus materiales de campaña para el uso en otros países de la región.

Algunos miembros identificaron como aporte su perspectiva geográfica o temática. ICED en República Dominicana, CIPRODEH en Honduras, CEJIP en Bolivia. SERPAJ en Ecuador y Redepaz en Colombia aportan la visión de construcción integral de la paz y convivencia. La participación en las Asambleas Generales también es vista como un aporte.

En la Asamblea General de CLAVE de 2012, se hizo una pequeña evaluación interna en el tema de compromiso. La mayoría de los que participaron en la evaluación consideraban que sus colegas (los otros miembros de CLAVE) no estaban cumpliendo con lo requerido de miembros de la red. Pero en la fase de autoevaluación, la mayoría consideraba que ellos mismos sí cumplían con los requerimientos, al menos en su compromiso, participación y comunicación. Este desajuste afecta a muchas redes: los miembros sienten que otros miembros deberían hacer mayor esfuerzo.

Por ello, se necesita analizar la capacidad de CLAVE para crear red, interacción entre sus miembros, motivación y compromiso. Es decir, cuáles son los medios o recursos disponibles para ese fin.

5.2 Capacidad para crear o facilitar el trabajo en red

Se espera de toda red de organizaciones como CLAVE, que su principal característica sea justamente su capacidad para fomentar la interacción y tejer relaciones entre sus miembros. En general las organizaciones más activas son quienes más se benefician de la red, y al contrario, aquellas que muestran poco compromiso o no encuentran cómo la red constituye un valor agregado a sí mismas, no aprovechan este potencial y generan pasivismo.

Por ello, es importante tener presente a las formas de trabajo cotidianas pero decisivas en la gestión de la red, como la dinámica de establecer sus propósitos, la comunicación interna, los liderazgos o los medios para facilitar la interacción, así como a las relaciones de poder. Consideramos que se necesita analizar cómo esos factores implican la participación de las afiliadas.

5.2.1 Factores en la caída del dinamismo

En las entrevistas los miembros ofrecieron cuatro razones principales por el bajo nivel de energía en la red comparado con cuando se fundó:

- Cambios en el contexto – Esto incluye cambios en las organizaciones miembros. La gran energía de CLAVE en los primeros años surgía en parte de las amistades o empatías personales entre los fundadores, que eran los directores o coordinadores de sus organizaciones, “eso le daba empuje a CLAVE porque eran decisiones institucionales.” Algunos cambios de personal en los grupos han coincidido con la reducción de oportunidades para reunirse, resultando en relaciones menos estrechas que antes. Además, algunas de las organizaciones con más peso político han cambiado sus prioridades. Por ejemplo Sou da Paz que ha pasado por algunos cambios estratégicos que determina la participación y tiempo que dedican a CLAVE.
- Cambios en la agenda de CLAVE – Se ha ido ampliando la agenda para incluir la reforma de la seguridad, temas de salud y de narcotráfico, que a no todos los miembros les interesan. Para algunos miembros, la incidencia en procesos internacionales ahora recibe demasiada atención, contrastando con el trabajo a nivel nacional o local.
- Falta de recursos – Los recursos se han reducido no solo para CLAVE como red pero también para las organizaciones miembros:

El trabajo que le damos a CLAVE es ad- honorem porque creemos en la causa, pero el final del día hay que pagar las cuentas. Tenemos una red “light”, desgastada de lo de antes. Todo el mundo sabe que no hay financiamientos posibles, y eso afecta y baja las ganas de participar.²³

La mayoría de los entrevistados mencionaron la carencia de fondos para la red. Pero CLAVE tampoco ha usado todos los fondos que ha tenido, según los informes financieros (ver la sección 4). Esto indica que la falta de recursos no es la razón por el bajo nivel de participación de los miembros.

- Conflictos dentro de la red – Algunas organizaciones grandes fueron más activas en los primeros años de la red pero más adelante salieron de CLAVE (como Viva Rio) y o bajaron su perfil de participación, (como Fundación Arias y CERAC). La impresión es que su interés en la coalición ya no era tan fuerte o estaban ya en otros procesos; pero también se produjeron diferencias entre algunas de éstas y otras afiliadas, lo cual desmotivó la participación de algunas afiliadas. Lo importante de los conflictos es que la red mantenga su capacidad para dirimirlos, utilizando herramientas como el Código de Conducta o bien profundizando los criterios a base de la experiencia.

5.2.2 Necesidad de una visión

Según nuestro punto de vista, un factor importante es la falta de una visión clara, convincente y relevante que capte la atención e inspire la participación continua de todos los miembros. El trabajo es complejo porque se trata de conciliar un solo plan regional entre la diversidad de sus miembros, ajustarse a ese plan, mantener actualizada la información y circularla extensamente, para mantener la atención de todos. Si bien hay espacios para el intercambio y aprendizaje, en CLAVE no existe un sistema formalizado para ello. Algunos resultados reportados por CLAVE no logran distinguirse si se deben a la red como tal, o a la iniciativa o acción de unas afiliadas que actúan en nombre de la red.

En CLAVE no está muy clara el ¿para qué?, ¿dónde? ¿con qué? entonces, ahorita está en un momento muy difuso... No logramos tener un objetivo común. Es como una red tan amplia que pareciera que no pudimos juntarnos para una cosa concreta.²⁴

²³ Entrevista #4, octubre 2013; #16, noviembre 2013

²⁴ Entrevista #6, noviembre 2013

En distintos momentos la red sí ha reunido la energía para un objetivo común. Entre los momentos destacados: el trabajo sobre la Ley Marco, la campaña del millón de rostros del TCA, y algunas peticiones concretas en el ámbito del UN-POA. Además, a nivel subregional – al menos en Centroamérica con RedCepaz, si se logra una mayor claridad de enfoque.

5.2.3 Información y el ritmo de comunicación.

Deficiencias en la cantidad y calidad de la información y comunicación internas han sido continuamente reconocidas dentro de la coalición. Este es un punto importante para hacer posible la participación. La Coordinación en sus diferentes períodos ha hecho un esfuerzo por mantener el Boletín interno con alguna regularidad así como la ST envía correos sobre temas de interés. Aunque la comunicación siempre circula, es posible que no sea siempre de forma oportuna, o no sea suficientemente continua, de allí la percepción de las afiliadas de que ésta se da de forma muy esporádica o incompleta. Por otro lado, también es cierto que falla la respuesta de las afiliadas a las diferentes consultas que se realizan, por ejemplo, cuestionarios evaluativos o más recientemente sobre el Plan Estratégico.

Aunque las afiliadas también se comunican entre sí, esto ha sido posible utilizando Facebook de los miembros. Como ya se señaló antes, las Asambleas son otro canal importante de comunicación interna, donde algunos aprovechan el espacio para también desarrollar relaciones con otros miembros.

Para que CLAVE mantenga informados a los miembros de la red sobre las actividades de todos, se necesitaría capacidad adicional. Pero los miembros podrían compartir información entre ellos, conectándose todos en redes sociales.

5.2.4 Liderazgos

Los liderazgos que se ejercen en CLAVE, según las entrevistas, dependen de recursos, la capacidad en el tema y los contactos que tenga la persona/organización; pero también de la voluntad de trabajo.

Había más compromiso por parte de algunas ONG que participaban más y tenían más opinión sobre todo y organizaban más eventos, estoy pensando en INECIP que fueron muy activos, Viva Rio en parte, Fundación Arias obviamente, CEJIP un tiempo (...) siempre había diferentes personas ... que se vinculaban más al trabajo de Clave, pero liderazgo no sé...²⁵

Ahora el liderazgo es APP y IEPADES, antes fue INECIP, también Viva Rio y Fundación Arias, hay otras también...²⁶

Son organizaciones que son más activas impulsan ideas y actividades. Las centroamericanas ven por ejemplo en IEPADES una organización con capacidad de representar la realidad e intereses de esa sub-región. Las organizaciones de Argentina, por ejemplo, se han mantenido muy activas en la red.

El hecho de que existan liderazgos u organizaciones que impulsan nuevas ideas o acciones, es beneficioso para la Coalición pues permiten fomentar la interacción entre los miembros en un sentido productivo. Sin embargo, se percibe que esos impulsos no llegan a mover más la coalición.

²⁵ Entrevista #9, noviembre 2013

²⁶ Entrevista #3, octubre 2013

6. CAPACIDADES DE GESTION

Una capacidad relevante de la Coalición se refiere a cómo se organiza para alcanzar resultados de manera conjunta y también para gestionar los recursos.

Para discutir sobre esos aspectos tomamos en cuenta, primero, la lógica horizontal de la organización interna como corresponde generalmente a las redes y segundo, la expectativa de participación democrática de las afiliadas con respecto a esas formas de organización y a la toma de decisiones.

6.1 Para organizarse y alcanzar resultados

Siendo una red, CLAVE funciona con la intención de mantener una mínima estructura y una lógica horizontal en la toma de decisiones. Para operar bajo el principio colectivo se establecieron mecanismos y formas de trabajo en el Estatuto y Código de Conducta. La práctica de los años, en las formas de trabajo dentro de la red implica también formas de tomar decisiones.

De acuerdo con el Estatuto, la Asamblea de CLAVE es su máximo órgano, le sigue la Coordinación; y ésta delega en la Secretaría Técnica, parte de sus funciones. También se contempla organizar grupos de trabajo, cuando sea necesario.

Se manda que la Asamblea decida sobre tres cosas: ingreso/egreso de miembros, elección a cargos y aprobación de planes e informes. Mientras que el mandato para la Coordinación incluye: representar, dirigir, planificar, garantizar la ejecución, organizar la Secretaría, y – se entiende que junto con ésta rendir cuentas a la Asamblea y cooperantes.

Por el número y calidad de funciones asignada a la Coordinación, esta instancia tiene un peso mayor en la efectividad de la red. La Secretaría Técnica también tiene su propio peso, no solo porque operativiza, sino también porque es el enlace más cercano y continuo con las afiliadas.

6.1.1 Asamblea

Desde que CLAVE fue fundada (Bogotá 2006) y creado su Estatuto (Montevideo 2006) se han realizado 7 reuniones de Asamblea; a la Asamblea de febrero 2014 le correspondería ser la octava. El Estatuto define que sea realizada una reunión asambleísta por año; pero en más de alguna ocasión se ha pensado en la posibilidad de disminuir esta regularidad. La razón principal es el alto costo que representa para los pocos recursos con los que cuenta CLAVE.

El hecho es que sólo las primeras cinco Asambleas se realizaron año con año; y a partir del 2010 éstas han tenido lugar entre períodos más largos. .

En la agenda de cada Asamblea, además de recibir un informe por parte de la Coordinación y aprobar las líneas de acción para el siguiente año, se suele incluir un espacio para que las organizaciones compartan los avances y dificultades de su trabajo relativo a violencia armada en cada, así como el abordaje de un tema específico de trabajo (TCA en marzo 2011) o de capacitación (Octubre 2008).

Las afiliadas valoran la Asamblea porque permite el encuentro personal, la posibilidad de aprendizaje y el inicio de colaboraciones entre miembros más que por ser el espacio de decisiones formales. Es la razón por la que prefieren mantener estas Asambleas, aunque se realicen de forma más espaciada.

“En nuestra generación es algo importante tener momentos de encuentro, no porque no haya otras formas de intercambio, sino para establecer relaciones de confianza, conocerse realmente... y tal vez no encontrarnos todos los años, por la cantidad de cosas que tenemos que hacer...”²⁷

Otra decisión de la Asamblea es aprobar o no, la solicitud de nuevos miembros²⁸, pero las actas no registran cómo se resuelven las solicitudes de ingreso, ni las que fuesen aceptadas aparecen en los listados posteriores. Entrevistados dicen que CLAVE no quiere ser una red cerrada, pero de seis solicitudes que aparecen en las actas revisadas, sólo se registra un único nuevo ingreso: ILSED de Argentina.

Respecto de la tendencia a la baja en la asistencia a las Asambleas, se trata de problema de recursos puesto que al no haber suficiente dinero para cubrir la participación de todas las afiliadas, la Coordinación dispone qué afiliadas serán apoyadas con gastos para participar en la Asamblea.

6.1.2 Coordinación

La cuarta Coordinación ha sido electa en la Asamblea de Febrero 2014. Cada Coordinación define su propia forma de trabajo. Generalmente se distribuyen responsabilidades para atender un área de trabajo, como consta en informe de la primera Coordinación. En esta práctica destaca el apoyo que necesita dar la Coordinación a la labor de comunicación de la Secretaría, relevantemente, la redacción del boletín interno.

1er Período: 2007-2008	2do. Período: 2009-2010	3er Período: 2011- 2013	4to período 2014 - 2015
<ul style="list-style-type: none"> SOU DA PAZ - Brasil INECIP – Argentina ICED – R. Dominicana AMNISTÍA Paraguay F. ARIAS, Costa Rica <p><u>Suplentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ALUDEC, Uruguay REDEPAZ, Colombia <p>Electos en Asamblea Noviembre 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> REDEPAZ, Colombia INECIP, Argentina AMNISTÍA Paraguay CEJIP, Bolivia F. ARIAS, Costa Rica <p><u>Suplentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ALUDEC, Uruguay IELSUR, Uruguay <p>Electos en Asamblea Octubre 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> AMNISTÍA, Chile IEPADES, Guatemala CEJ, Paraguay APP, Argentina SERPAJ, Ecuador <p><u>Suplentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> FESPAD, El Salvador CIPRODEH, Honduras <p>Electos en Asamblea Marzo 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> IEPADES, Guatemala REDEPAZ, Colombia IELSUR, Uruguay F. ARIAS, Costa Rica SERPAJ, Ecuador <p><u>Suplentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ISDH, Perú CIID, Guatemala <p>Electos en Asamblea Febrero 2014</p>
Secretaría: F. ARIAS	Secretaría: F. ARIAS	Secretaría: SERPAJ	Secretaría SERPAJ

La Coordinación del primer período se reunió 14 veces en dos años, cuatro de ellas en forma presencial. De los otros períodos, no logramos saber por falta de documentos. Las reuniones pueden durar desde una hora hasta un día y para reunirse presencialmente aprovechan actividades regionales a las que asisten las organizaciones integrantes.

Algunas minutas revisadas del período 2012 y 2013, revelan que generalmente se reúnen 4 de los 7 miembros, pues las afiliadas suplentes no han participado. No hay claridad si estas afiliadas suplen a cualquier miembro para completar el quórum de cada reunión o sólo suplen la salida de algún un miembro cuando se da en definitiva. Por ejemplo, durante el año 2013 Al Chile no estuvo participando

²⁷ Entrevista #10, noviembre 2013.

²⁸ En octubre 2008 una organización de República Dominicana pidió entrar; otra de Costa Rica pidió en marzo 2011; y tres más pidieron en diciembre 2012.

en las reuniones de coordinación, sin embargo no se resolvió si entraba alguna de las suplentes y el período concluyó en esa situación.

Por otro lado “la Coordinación tiene la virtud de ser un órgano colegiado, y la oportunidad allí de equilibrar asimetrías geográficas e institucionales”²⁹. En este órgano también se debe buscar representatividad de género y de ámbitos de trabajo según lo pide el Estatuto y Código de Conducta.

- El balance geográfico es algo que las afiliadas centroamericanas opinan que no existe. Han contado sólo con una representante en los tres períodos, aunque en el actual también tienen las dos suplentes, limitación comentada arriba.
- Conviene saber si para el balance geográfico se cuentan 2 o 3 sub-regiones.
- No puede obviarse la importancia de dónde se ubica la Secretaría Técnica no sólo por su cercanía geográfica sino también por los lazos con las organizaciones en su sub-región.
- En cuanto al balance institucional, la actual Coordinación está integrada por organizaciones medianas, más parecidas entre sí por sus recursos y distintas en cuanto a su ámbito de trabajo prioritario.
- Balance de género no ha sido comentado como una dificultad en esta integración.
- Antes de la elección no se discuten estos criterios de representatividad que manda el Estatuto.

En cuanto al tipo de decisiones que la Coordinación toma, podrá observarse que buena parte de la programación, el impulso de actividades y sus estrategias, recaen en este órgano. Revisando minutos de cuatro reuniones del actual período, y un informe presentado por la primera coordinación, se puede ver que la agenda se integra de:

- Revisa e impulsa los pendientes del plan y presupuesto.
- Identifica oportunidades de participación de CLAVE en actividades de incidencia por el TCA, el Plan de Acción y la Semana Mundial de Acción y comunica a las afiliadas los términos bajo los que pueden aplicar a los recursos; conforme a esas propuestas, posteriormente la Coordinación selecciona las que participarán.
- Discute las estrategias para posicionarse en foros internacionales
- Decide cómo complementar recursos con REDCEPAZ, Control Arms u otros programas.
- Distribuye tareas entre las integrantes de la Coordinación como elaborar el boletín, preparar material y cartas para gobiernos, o pedir ayuda a otras socias, y así comparte esa carga de trabajo con la Secretaría.
- Repasa lo realizado en el año y propone o elabora el Plan para el siguiente, basado en lineamientos de la Asamblea.

Entre esas decisiones, la Coordinación selecciona las afiliadas que pueden ser apoyadas con recursos de la Coalición para participar en la propia Asamblea, esto lo hace de acuerdo a los recursos disponibles, el grado de participación de la afiliada y la sub región a la que pertenece. Estas decisiones son difíciles de tomar y no pueden ser un asunto que sólo asume la Secretaría Técnica sin apoyo de la Coordinación como al parecer sucedió en algunas ocasiones durante el período anterior.

Estas decisiones, incómodas para unos y muy poco democráticas para otros, si se juntan con una práctica de poca antelación para planificar la participación en los foros internacionales, pueden convertirse en un punto de des-estímulo. Ejemplos de poca antelación fueron la preparación de la Semana de Acción 2013; y en años anteriores, el proceso para preparar informes nacionales de seguimiento al POA de Naciones Unidas, que todo fue realizado en un plazo de tres meses.

²⁹ Entrevista #18, noviembre 2013.

Ser parte de la Coordinación implica dedicarle más tiempo a la Coalición que cualquier otra afiliada; es difícil porque todas tienen su propio trabajo institucional y además, algunas participan de otras redes como SEHLAC y Control Arms. Al final, los planes se logran cumplir debido a la capacidad que tienen las afiliadas, sus contactos y experiencia, así pueden rápidamente poner ideas para impulsar las actividades. Lo demás, alcanzar los resultados esperados, tiene que ver con la interacción que logra con el resto de afiliadas, porque *la Coordinación ejerce coordinación, no necesariamente liderazgo*³⁰.

6.1.3 Secretaría Técnica

Esta función se le encarga a una de las afiliadas, la que también forma parte de las cinco titulares de la Coordinación. En los siete años de vida de CLAVE, los cuatro primeros estuvieron a cargo de la Fundación Arias en Costa Rica, y los tres años siguientes a cargo de SERPAJ en Ecuador.

Es de suma importancia cómo trabajan juntas la Coordinación y la Secretaría Técnica, instancia en la cual la primera delega parte de sus funciones; por esto, lo correcto es concebir que la ST es apoyo a la Coordinación y no al revés. Sin embargo, los recursos sólo cubren un puesto parcialmente y el resto de funciones debe ser asumido por la afiliada que tiene a su cargo la ST. Así fue antes y ahora, con la diferencia que la F Arias podía disponer de propios recursos para garantizar esas funciones, que no pasa hoy con SERPAJ, una organización más pequeña.

“Una persona full time ayudaría, pero sólo si la Coordinación no toma su responsabilidad o no contribuye como debe ser. Es una necesidad, pero también la pregunta es cuál es el balance entre ser una ONG regional y una Red.”³¹

Las necesidades actuales de apoyo en la Secretaría se han suplido por medio de apoyos externos acordados con SweFOR, tal es la asistencia técnica al plan estratégico, la formulación de perfiles de proyectos y facilitación de asamblea. De esa manera, SERPAJ puede dedicar más tiempo a coordinar entre afiliadas y dinamizar procesos

Desde las afiliadas, se expresan diversos elementos para valorar la entidad que tome a cargo la Secretaría; entre ellos: la cercanía al quehacer y enfoque de la afiliada, el que mueva una agenda política determinada, su fortaleza administrativa, su estilo de comunicarse con las personas, y el que convoque a más reuniones. Lo que más se espera de la Secretaría Técnica es su capacidad de dinamizar, consultar, estar presente, responder a los correos, convocar y trabajar con la Coordinación para hacer efectivos los acuerdos de la Asamblea.

Entre otras apreciaciones recogidas se sugirió ubicar la ST en un país donde el tema de violencia armada sea relevante para que la ST pueda hablar con más propiedad del problema, o bien hacer itinerante la sede de la ST³² y mejor si el equipo sea independiente de las afiliadas.

6.2 Establecer prioridades y dar seguimiento

La Asamblea de CLAVE define las prioridades de trabajo de la Coalición a partir de propuestas que lleva la Coordinación a consulta; y una vez establecidas, este órgano elabora el Plan operativo anual. A partir de este plan la Secretaría Técnica presenta el documento para gestionar los recursos ante SweFOR. Para el 2014, la actual Secretaría llevó una propuesta de Plan Operativo cuyas líneas de

³⁰ Entrevista #4, octubre 2013.

³¹ Entrevista #9, noviembre 2013

³² Entrevista #8, noviembre 2013.

acción fueron afinadas por la Asamblea. En el pasado no siempre fue así, de manera que esto fue un avance en términos de obtener mayor agilidad.

En Diciembre 2012 fue la primera vez desde que se fundó CLAVE que la Coalición emprendió un esfuerzo de renovar su mirada estratégica. El documento de un Plan Estratégico se envió posteriormente a todas las afiliadas para su retroalimentación sin mayores aportes. Un año después, las organizaciones presentes en la Asamblea (febrero 2014) sugirieron modificaciones a dicho Plan y formularon metas para el plazo de cinco años, que es el horizonte del Plan. Aparte de la poca respuesta de las socias, el problema fue que a la Asamblea de Diciembre 2012 habían asistido pocas organizaciones, y a la de Febrero 2014 asistieron otras distintas y en mayor número.

Aparte de la Asamblea, la Coordinación también define prioridades, especialmente rumbos de acción y posicionamientos. Esto se puede observar en los temas de su agenda, la que se señala en la sección 6.1.2. Por ejemplo, la Coordinación identifica oportunidades de incidencia y define posicionamientos que CLAVE lleva a foros sobre TCA, POA, u otros espacios; además propone participantes y decide sobre cómo se usarán los recursos asignados para tales actividades.

En los boletines dirigidos a las afiliadas, integrantes de la Coordinación escriben artículos sobre los posicionamientos que CLAVE asume o que debería asumir. Los boletines expresan de alguna manera el rumbo que la Coordinación ve para CLAVE y publica acciones realizadas por afiliadas en particular en los temas de armas y prevención de la violencia.

Como ya fue comentado antes, las prioridades reflejadas en los distintos Planes operativos anuales de CLAVE han sido consistentes en mayor o menor grado a los objetivos con los que se fundó la Coalición. La dificultad ha sido más bien, haberse planteado planes de trabajo que no siempre fueron realistas, varias metas no fueron alcanzadas o se dejaron inconclusas y también fondos que se subejecutaron. Es decir que las prioridades han sido apropiadas al contexto y a los objetivos de CLAVE, pero no siempre han sido apropiadas a la capacidad de la Coalición para llevarlas a su término.

En cuanto a la dimensión del seguimiento, ya fue señalado que un aspecto deficitario en la efectividad de CLAVE es la falta de seguimiento a los planes operativos, a los acuerdos y discusiones de la Asamblea y a rendir cuentas con enfoque a resultados alcanzados. La Asamblea recibe un informe anual verbal sin mucho detalle, y no se envía a las afiliadas la copia del informe entregado al donante.

En la ejecución de los fondos y su rendición se han presentado retrasos y dificultades desde el año 2011, observaciones que llevaron a SweFOR a expresar la necesidad de “*fortalecer la capacidad técnica de la secretaría y la coordinación en cuanto a la planificación, trabajar con un enfoque en resultados y el manejo estratégico y ordenado de proyectos*”³³. Este fortalecimiento se puso en marcha desde finales del 2012 con algunos avances como el Plan Estratégico, formatos de trabajo, la confirmación de la membresía y la propuesta de plan operativo que se llevó a la última Asamblea.

El seguimiento es importante para asegurar un nivel de efectividad, pero también es muy importante porque da mayor confianza en las afiliadas.

*También es que no le damos seguimiento a las cosas que se hacen....y todo mundo con agendas muy apretadas, o no hay referente que le dé seguimiento a temas de CLAVE.*³⁴

³³ Comunicación escrita de SF a la Coordinación de CLAVE, 19.06.2012

³⁴ Entrevista #15, noviembre 2013

En la última asamblea se intentó hacer una planificación estratégica, pero siempre se tarda mucho a ponerla en marcha, lo que dificulta la manutención de los esfuerzos por parte de los miembros.³⁵

Siempre hicimos esos planes y nunca se logró nada, no se evaluó, no se dieron los reportes. Ese momento de confianza también tiene que pasar por una rendición de cuentas más activa.³⁶

6.3 Para gestionar recursos

La Secretaría Técnica administra los fondos para los planes anuales que actualmente sólo provienen de SweFOR. Tanto Fundación Arias como SERPAJ han trabajado con principios de maximización de recursos y de utilizar complementariamente recursos de REDCEPAZ para las Asambleas, o bien como en el pasado que se aprovecharon reuniones del Foro Parlamentario o de otras entidades para reunirse como Coordinación o como Asamblea.

Sin embargo, la red no ha podido encontrar otros donantes y no ha encontrado la fórmula y la capacidad para buscar nuevos recursos. Se entiende que el interés general en el tema ha bajado en la comunidad de cooperación, no obstante CLAVE tiene el potencial y representatividad para hacerse de fondos mínimos, en la perspectiva de asegurar las principales necesidades de la Coalición como son la Asamblea, el funcionamiento básico de la Secretaría y la labor de comunicación externa, mientras que el resto puede sustentarse con los propios recursos de las afiliadas.

Lograrlo será difícil porque existen otras redes sobre armas con muchos recursos. No se ve posible acceder a fondos de Coaliciones como Control Arms, pues ésta proporciona fondos de manera individual a las organizaciones. Por otro lado, CLAVE adolece de visibilidad suficiente y una estrategia para recaudar fondos. Siempre se dejó esta responsabilidad a la Secretaría Técnica. Y hoy día, el primer paso para una estrategia tal es proponerse y formular un plan de trabajo más direccionado hacia una meta conjunta.

Una primera opción es reunir esfuerzos de la membresía para poner en marcha una estrategia de recaudación a partir del trabajo voluntario de afiliadas para ubicar fuentes de financiación y dedicar tiempo exclusivo durante unos días, para la formulación de buenas. La gestión y/o seguimiento estaría a cargo de miembros de la Coordinación y de la Secretaría Técnica. En este caso, se trataría de formular un proyecto de mediano tamaño, a ser administrado desde la Secretaría. Dadas las dificultades mencionadas arriba para conseguir fondos mayores, este proceso tomaría tiempo y necesitaría del apoyo de SweFOR para puentear ante posibles donantes.

Otra opción es pensar en recaudar fondos a través de proyectos compartidos entre grupos de afiliadas o proyectos presentados por una afiliada que unan a miembros de CLAVE a nivel regional o sub-regional. En este caso, se seguiría el modelo de los Proyectos Puntuales y serían fondos más pequeños con mayores posibilidades de conseguir.

Una tercera opción, es que si se conforman Grupos de trabajo, ya sean temáticos o sub-regionales, cada grupo gestione recursos mínimos para su Plan de trabajo y estos sean administrados por la afiliada que coordine el respectivo Grupo.

³⁵ Entrevista #10, noviembre 2013

³⁶ Entrevista #6, noviembre 2013

La modalidad elegida en cualquier caso, debería ser una decisión consensuada en el seno de CLAVE y coordinada juntamente con la Secretaría Técnica. El criterio es conservar la unidad en la planificación y la transparencia en las gestiones, aunque la gestión y administración fuesen descentralizadas. Además, algo importante es que el acceso a los recursos no sea la motivación principal de las afiliadas de CLAVE, sino las ventajas de articulación que ofrece la Coalición.

7. EL PAPEL DE SweFOR

7.1 Acompañamiento y participación

*El tema de armas... no es un tema muy simple y la verdad es que nosotros tenemos una industria muy fuerte desde el otro lado...entonces me parece que todo el aporte que hizo SweFOR en este tema de América Latina fue muy importante para todas las organizaciones.*³⁷

El apoyo a CLAVE es una de las actividades principales de SweFOR en el tema de armas (también ha apoyado al Foro Parlamentario y el proceso de Gotemburgo). En la propia fundación de CLAVE, el papel de SweFOR fue significativo, no por el tema económico, fueron la energía, compromiso y capacidad de convocatoria, los ingredientes fundamentales al principio. En los años posteriores SweFOR ha sido no solo un donante, sino un compañero de equipo. Aporta consejos estratégicos y es un promotor incansable de CLAVE:

*Cuando se hacían eventos locales o internacionales en los que SweFOR participaba, hacía mucha referencia a CLAVE o al trabajo que hacen las organizaciones de CLAVE en la región.*³⁸

SweFOR es un participante activo por su propia cuenta en los procesos del UN-POA y el TCA. Gracias al acompañamiento a CLAVE y sus miembros, SweFOR tiene un sólido conocimiento y buenos contactos en Latinoamérica. A la vez, tiene una excelente relación con el gobierno sueco: desde el principio del proceso del UN-POA, representantes de SweFOR han sido incluidas en las delegaciones gubernamentales de Suecia. Este posicionamiento ha permitido que SweFOR sirva como puente entre Latinoamérica y Europa, participando en las discusiones de ambas regiones. Este es un papel único que juega SweFOR pues ninguna otra ONG está ubicada de igual manera en las dos regiones.

SweFOR más allá de Latinoamérica

De hecho el liderazgo y la contribución de SweFOR se manifiestan a nivel mundial en el campo de control de armas y prevención de la violencia armada. Ha sido uno de los participantes más activos y visibles en la red mundial IANSA, no solo por sus actividades con CLAVE pero también apoyando, coordinando y liderando actividades en África y Europa.

SweFOR goza de una excelente reputación, por el conocimiento e integridad de su equipo (aun cuando cambian los individuos), y por su compromiso en la facilitación de alianzas que permiten aprovechar, complementar y multiplicar el impacto de los esfuerzos de los actores de la sociedad civil. En un movimiento caracterizado por facciones e intereses particulares, SweFOR mantiene su neutralidad y el enfoque en el objetivo de prevenir y reducir la violencia armada. Por ejemplo, el involucramiento de SweFOR en la creación de la Secretaría de Control Arms permitió que los grupos pequeños tuvieran

³⁷ Entrevista #10, noviembre 2013

³⁸ Entrevista #6, noviembre 2013

confianza en el proceso. Esta trayectoria ha hecho que el “brand” de SweFOR sea altamente respetada, reconocida y valorada en la comunidad de desarme.

Otra contribución valiosa de SweFOR ha sido como ONG sueca, influyendo las posiciones de su gobierno, la de otros gobiernos de países nórdicos, y la del grupo europeo. En las reuniones del TCA en Nueva York, personal de SweFOR han aportado su conocimiento técnico y capacidad diplomática para promover – y conseguir – posiciones más progresistas.

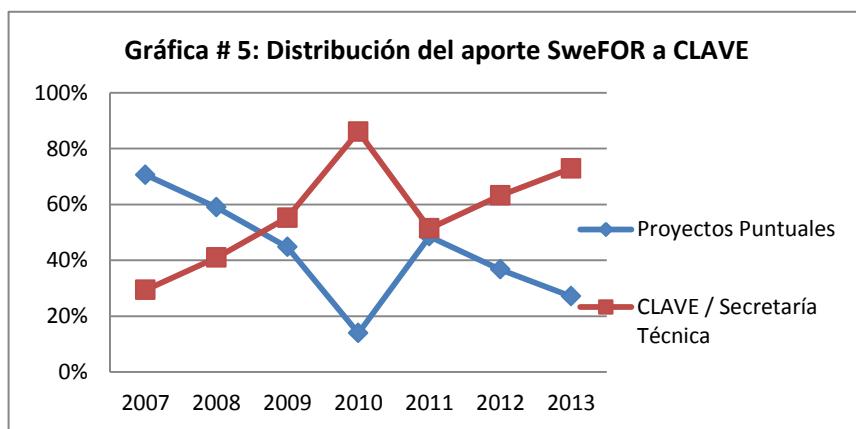
7.2 Las herramientas de financiamiento de SweFOR-CLAVE

SweFOR ha utilizado varias herramientas, como el apoyo anual a CLAVE y su Secretaría Técnica, los proyectos puntuales convenidos bilateralmente con socias, y otros proyectos especiales como los cursos WOT, y el trabajo de incidencia propio de SweFOR, ya comentado arriba.

Como se señaló en la sección 4.2.1, en lo que respecta al financiamiento otorgado a CLAVE, éste se divide, por un lado, en el aporte anual a la Coalición que sumó el 46% en el período total (2007-2013), y por otro, en el que se destinó a los proyectos puntuales con socias de CLAVE que constituyó el 52% de los fondos totales ejecutados en el período.

En la Gráfica #5, se comparan ambos financiamientos a lo largo del período.

Por un lado, se puede observar la intención de SweFOR de conservar el apoyo institucional a la Coalición, pesar de la caída de fondos. Sólo en los años 2009 y 2011 hay un balance entre ambos fondos, en el resto la disposición es opuesta; especialmente en el año 2010 donde casi se sacrificaron los proyectos puntuales por mantener el apoyo institucional a CLAVE. Por otro, y consecuentemente con esa observación, en la práctica ambos fondos han sido herramientas complementarias vistas como conjunto y para el mismo propósito de apoyar los objetivos de la Coalición.



Proyectos puntuales

En el Programa de SweFOR éste ha sido un componente importante. Estos proyectos financian actividades por un año (y posibilidades de seguimiento), con montos promedios de 7,000 a 15,000 USD. Se utilizan para campañas, estudios y procesos de incidencia y por ello son complementarios al apoyo institucional que SweFOR proporciona a CLAVE. Son fondos que permiten a las organizaciones actuar en momentos o coyunturas especiales o cuando se abren oportunidades para incidir.³⁹

En el período total, estos proyectos contribuyeron a realizar todos los objetivos de CLAVE (Cuadro #2). El Objetivo 5 aparece con menor valor debido a que no están contabilizados los Cursos WOT ni otros intercambios realizados en Suecia en los que participaron las afiliadas de CLAVE.

³⁹ Nota de SweFOR junto con la lista de proyectos puntuales del período. 15.10.2013

Cuadro #2: Destino de los proyectos puntuales según Objetivos de CLAVE (2007-2013)			
		%	USD
1	Estudios, análisis, difusión	29%	99,060
2	Incidencia foros regionales, internacionales	10%	34,300
3	Legislación y políticas en los países	27%	94,982
4	Prevención - reducción violencia armada	29%	101,220
5	Capacitaciones, intercambios	5%	16,500
Total		100%	346,062

Las propuestas se presentan a SweFOR por parte de las organizaciones socias interesadas y SweFOR selecciona aquellos que financiará. Sumando el total de proyectos del período, la gran mayoría de éstos han sido ejecutados por socias de CLAVE en países de América del Sur (Cuadro 3#). Cabe aclarar que el financiamiento fue importante sólo hasta el año 2009, después de lo cual, ese fondo decayó verticalmente. Tan grande fue la caída que sumando los últimos cuatro años, ese monto sólo significa el 10% de lo que SweFOR financió en el año 2007. Actualmente sólo logra apoyar uno o dos proyectos pequeños por año.

Cuadro #3: Proyectos Puntuales ejecutados por región (2007-2013)			
		%	USD
1	América del Sur	86%	298,012
2	América Central y Caribe	14%	48,050
Total		100%	346,062

Los proyectos puntuales han sido útiles para apoyar los esfuerzos de investigación e incidencia de CLAVE y, al inicio se financiaron proyectos que servirían para estudiar la situación de países y así diseñar metodologías de investigación homologables.

Pero en su mayoría, los proyectos puntuales apoyaron la concreción de esfuerzos en los países, todos ellos en relación a campañas y planes de incidencia para reformas legislativas y de política pública relativa a armas. También los hubo para empujar procesos sub-regionales en torno al TCA.

En varios casos, los proyectos favorecieron la colaboración entre distintas afiliadas y países, siendo relevante la oportunidad que dieron para crear sinergias, compartir conocimiento y lograr buenos resultados. El caso más mencionado es el de Bolivia, donde los miembros de otros países ayudaron en la elaboración y promoción del artículo en la nueva constitución y del proyecto para la ley de armas. La experiencia fue similar con los proyectos puntuales en República Dominicana y Venezuela; en ambos países el aporte de colegas internacionales fue esencial para avanzar los proyectos de ley. El proyecto de APP en Argentina para promover la ratificación rápida del TCA en 4 países es explícitamente diseñado para crear y aprovechar sinergias, y parece que entregará resultados muy pronto.

En general los resultados de los proyectos puntuales son más evidentes que los del financiamiento general de CLAVE – cosa que se esperaría por la naturaleza más concreta y enfocada de estos proyectos. Una preocupación fue que algunos miembros de la red no conocen los procedimientos para solicitar un proyecto puntual, ni los resultados de los varios proyectos que han sido financiados. En este sentido beneficiarían de mayor transparencia y comunicación por parte de SweFOR.

Women Only Training

SweFOR ha apoyado dos talleres denominadas Women Only Training, para capacitar a mujeres sobre los temas de armas, desarme, y prevención de la violencia armada. La violencia armada tiene una dimensión fuerte de género: la gran mayoría de las víctimas de bala son varones, pero el impacto más general de la violencia en la sociedad fortalece el desapoderamiento de las mujeres. El primer WOT tuvo lugar en México en 2010, y el segundo en Perú en 2011. Las participantes fueron socias de CLAVE y otras representantes de sociedad civil, y también funcionarias de gobiernos de la región. Esta fue una iniciativa organizada con la Red de mujeres de IANSA, y las entrenadoras fueron miembros del equipo de SweFOR, de IANSA, de miembros de CLAVE (María Pía Devoto) y de UNLiREC.

Todos los comentarios sobre los WOT fueron positivos, por ejemplo:

Me permitió tener otra óptica y en las sesiones internas d socialización sobre las legislaciones y el marco, de cómo las mujeres se han ido involucrando en esto, el saldo de las armas en las mujeres, eso para nosotros en lo nacional fue un respaldo grande, porque habíamos mujeres de toda la región y permite hacer las comparaciones.⁴⁰

El contenido del curso y los materiales usados fueron considerados de alta calidad, y muy prácticos. La intención fue que las participantes replicarían los aprendizajes en sus propios ámbitos de operación, y en algunos casos esto sucedió. En Venezuela, Amnistía Internacional hace un taller para jóvenes de bachillerato que usa componentes del WOT. En República Dominicana, CEP ha hecho dos talleres con grupos especializados en los derechos de las mujeres, para difundir el conocimiento y crecer el movimiento para prevenir la violencia armada.

Los WOT son considerados como un aspecto exitoso de la cooperación SweFOR-CLAVE, con buenas perspectivas para replicarse en el futuro.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta evaluación atendió los parámetros de los Términos de Referencia, como relevancia, efectividad, significado de la red para sus miembros, sinergias y lecciones aprendidas. Además, por tratarse de una red, el equipo evaluador propuso otros criterios acudiendo al consejo de la literatura; particularmente del esquema que propone el experto Ricardo Wilson Grau⁴¹ sobre los desafíos que enfrentan las redes internacionales. Su aplicación al caso de CLAVE, nos permitió comprender mejor el momento en que se encuentra la Coalición.

Un primer desafío es la complejidad, en el sentido de que muchos factores internos y externos, propios de las organizaciones participantes y del entorno, pueden influir en los cambios que ocurren en la red. En efecto, el actual momento de bajo dinamismo en CLAVE, se puede explicar por varias razones.

- Fueron cambiando las prioridades del contexto: el interés de donantes por el tema disminuyó; al tiempo que se debilitó IANSA aparecieron otras redes internacionales con similar agenda; la agenda de CLAVE se amplió a otros temas que no siempre se mantuvieron y hubo también cambios en las prioridades de algunas afiliadas. La reducción de recursos impactó a muchas

⁴⁰ Entrevista con Leyla Diaz, CIPRODEH

⁴¹ Ricardo Wilson-Grau (2010), “Estudio Comparativo de Redes Internacionales de la Sociedad Civil Latinoamericana”, Open Society Institute, Programa Latinoamericana.

afiliadas, pues generalmente compromete la participación en la coalición frente a las actividades que sí son sostenidas por recursos. Los cambios en la agenda no fueron claros para todo/as, y por tanto, se perdió un poco una visión clara, convincente y relevante para todos sobre el rol de la Coalición. En consecuencia bajó la energía, la comunicación decayó y el órgano coordinador y técnico no hizo lo suficiente en los últimos años por remontarla.

Lo anterior confirma la naturaleza cíclica de las redes, y en el caso de CLAVE, tal y como algunas afiliadas lo expresaron, nos estamos yendo para atrás, son diferentes momentos de intensidad, y con el esfuerzo apropiado, se puede remontar.

Las lecciones aprendidas que las afiliadas han compartido en esta evaluación dan valor a cuatro aspectos, en su orden:

- Experimentar la fuerza que tiene un espacio compartido; el encuentro, intercambio y colaboración que hace posible la Coalición es una lección de primera importancia.
 - La relevancia de tener una agenda latinoamericana, aunque el acordar un plan regional resulte ser algo más difícil
 - La importancia del trabajo con otros actores y del diálogo inter-institucional.
 - Lo vital que resulta tener una acción común, un objetivo definido a partir de las experticia y necesidades de las afiliadas, que agrega valor, fuerza y mayor interés en los miembros
-
- El segundo desafío de una red como CLAVE es la singularidad de su tipo de organización, y en este campo queremos enfatizar tres aspectos muy útiles de la propuesta de Wilson Grau.

Las redes tienen estructuras flexibles y no jerárquicas, pues la autoridad y la responsabilidad fluyen de los/as miembros mismos. Sin embargo, eso también significa que la responsabilidad de lo que se logra - o no - tiende a ser difusa. Para el caso de CLAVE su estructura es mínima, aunque las funciones de mayor peso recaen en la Coordinación. Esto es ventajoso por la claridad, pero es desventajoso cuando las afiliadas descansan demasiado en la Coordinación/ Secretaría, o cuando, por disponer de escasos recursos, la Secretaría hace lo mínimo. Por ello, cuando los recursos materiales son escasos, la desconcentración de esas funciones parece ser recomendable.

En CLAVE, la responsabilidad ha tenido momentos muy claros y otros difusos. La ley marco y las reformas legislativas son resultados significativos justamente porque todas las afiliadas se ven claramente responsables de haberlo logrado. La responsabilidad es difusa, en cambio, con respecto a asuntos como la propuesta marco para seguridad privada, el estudio sobre salud y violencia u otras decisiones que no se sabe bien de dónde vinieron o cuándo éstas no se tomaron.

- Otro aspecto singular en las redes como CLAVE es que sus miembros son diversos (en motivación, interés, aportes a la red) y su principal expectativa es la de participar democráticamente. Es importante cómo el espacio de la red tenga formas apropiadas de dirimir los conflictos, como su Código de Conducta y diálogo abierto, para que la forma de dirimir conflictos no sea des-motivante sino parte normal de la vida de una red. A siete años de la fundación de CLAVE, las organizaciones ya tienen una base de confianza construida, pero siempre hay cambios de personas. Por lo tanto, la gestión del consenso es un desafío constante, para que las prioridades se establezcan como resultado de esa construcción, en lugar de hacer planes de trabajo con una variedad de actividades como si fuera la solución para que todo el mundo quepa.

La participación por su parte, depende de una fluida comunicación, de formas de trabajo que permitan el aporte de todos sus miembros y de que el objetivo de la red tenga resonancia en el trabajo cotidiano de cada afiliada. Es así que se facilita la interacción, lo que al final mantiene con vida a la coalición. Pero aquí está uno de los aspectos que más han tenido impacto en la baja energía actual de la red. Se dejó de trabajar en grupos, la comunicación es esporádica, los informes y boletines no recogen las historias de cómo la Coalición ha tenido importancia en el trabajo de las afiliadas y de sus aportes.

- Un último aspecto: la efectividad. El dinamismo de la Coalición depende esencialmente de la interacción que alcanzan sus miembros, de su grado de participación, de la manera en que se gestiona la diversidad interna. Las tres cosas son importantes para ser efectivos como coalición, pero también de los métodos para coordinar e impulsar las operaciones y los recursos, darles seguimiento y alcanzar resultados. Todo ello resulta en la efectividad.

CLAVE sigue siendo relevante, por la contribución que hace y especialmente por los altos índices de violencia armada en la región. Aunque el Tratado sobre el Comercio de Armas ha restado atención al tema de la prevención de violencia armada, ha aumentado la relevancia de CLAVE.

CLAVE ha sido efectivo en generar conocimiento común a partir de diagnósticos nacionales, fomentar un marco de estándares internacionales y aportar a las reformas legislativas sobre armas y materiales relacionados, en varios países latinoamericanos. También ha mostrado ser capaz de coordinar cabildo en foros regionales e internacionales. Ha construido un espacio que permitió el intercambio y desarrollo de capacidades de sus miembros diversos, y ha visibilizado - en los círculos de expertos de gobiernos – la existencia de una red de personas con capacidad de aportar en los temas de violencia armada y generar unos productos conjuntos, con ciertos posicionamientos compartidos

Para aumentar el impacto y relevancia de la Coalición en los próximos años, el equipo evaluador propone las siguientes recomendaciones.

- En el programa de trabajo
- La comunicación y visibilidad
- Pertenencia y compromiso de socias
- Organización interna, liderazgo y coordinación
- La efectividad para operar
- La gestión de recursos

8.1 Programa de trabajo

- Seguir promoviendo agendas nacionales integrándolas mediante el ángulo regional que CLAVE está en capacidad de trabajar. Fortalecer los vínculos entre el trabajo nacional de las afiliadas y el regional/ internacional de CLAVE. Por ejemplo, ubicar e identificar el trabajo nacional en el marco de lo regional / internacional: cumplimiento del UN-POA o la Declaración de Ginebra, ratificación del TCA.
- Crear o facilitar la creación de herramientas que pueden usar las afiliadas en sus países con su propio logo y el de CLAVE.
- Aportar activamente en la reorganización de IANSA con la cual los se tiene una historia en común. Tanto los miembros de CLAVE como SweFOR pueden aportar mucho a la

regeneración de la red mundial, y ejercer liderazgo basado en sus experiencias de operar y mantener la red regional.

- Planificar la participación en la próxima revisión del UN POA (el BMS5 en junio 2014), el proceso de la Declaración de Ginebra y las conferencias del TCA.
- Reconocer la participación en foros internacionales principalmente como oportunidad de aprendizaje, en vez de un objetivo en sí mismo. Por cada reunión internacional, hacer una estrategia con objetivos que beneficiarán el trabajo de CLAVE, y darle seguimiento después del evento para identificar los resultados. Presentar una declaración de sociedad civil no es suficiente objetivo.
- Conectar sistemáticamente con los interlocutores “naturales” de CLAVE en la región. Estos pueden incluir UNLIREC, OEA, Foro Parlamentario sobre Armas Ligeras, FLACSO, CASAC, el centro regional PNUD en Panamá.
- Conversar honestamente sobre las relaciones entre los miembros de CLAVE y las redes y organizaciones que pretenden ocupar el mismo espacio. Hacer una estrategia para convivir o cooperar con estos competidores.
- En el Plan Estratégico se recomienda incorporar un objetivo de cambio, es decir, cómo CLAVE contribuirá a reducir la violencia armada en la región; agrupar las líneas estratégicas de cambio internas hacia un mismo objetivo de cambio; y definir contenidos para el eje de prevención de violencia armada tal y como ya se comenzó a definir en la Asamblea de febrero 2014.
- Mantener planes operativos realistas pero sobre todo que tengan resonancia en el trabajo cotidiano de las afiliadas, y agregue valor a lo que ya hacen.

8.2 Comunicación y visibilidad

La debilidad en la comunicación externa a afecta negativamente el perfil mediático de CLAVE, y probablemente su recaudación de fondos. Mayor visibilidad externa también podría aumentar el compromiso de los miembros. A pesar de varios intentos de revisión y re-diseño, el sitio web no ayuda a los visitantes a entender cuáles son los recursos disponibles. Tampoco se aprovechan para CLAVE las posibilidades de las redes sociales, aunque los miembros usan Facebook y Twitter para sus propias organizaciones.

El bajo nivel de comunicación tiene la consecuencia que el buen trabajo que hace CLAVE no se conoce. Esto reduce la probabilidad de que los actores externos que deberían beneficiar de la información y el conocimiento de la red logren hacerlo. Además les limita las posibilidades de hacer vínculos ventajosos con otros grupos que podrían ser socios o colaboradores. Mejorando la comunicación habría beneficios grandes para CLAVE.

Se recomienda;

- Animar/ reanimar las cuentas de Twitter y Facebook de CLAVE.

- Designar una persona para liderar la comunicación externa, con conocimiento de cómo funcionan los medios y las redes sociales. Su labor incluiría identificar y aprovechar oportunidades mediáticas, referir periodistas a expertos de la red para entrevistas o comentarios, tuitear y facebookear de manera regular en los temas de CLAVE, y apoyar a los miembros de CLAVE en su trabajo de comunicación. Por ejemplo, cuando ocurren tragedias u otros incidentes y conviene un comentario o respuesta de CLAVE, la persona designada podría mandar a los miembros 2-3 mensajes claros y cortos para usar en sus declaraciones. También podría hacer borradores de notas de opinión que podrían ser adaptadas por los miembros de CLAVE para publicación bajo sus nombres en la prensa de cada país.
- Mejorar el sitio web, abordándole desde la perspectiva de comunicación a un usuario externo. Ordenar los documentos de manera lógica para un visitante al sitio web, y marcarlos claramente para indicar el contenido de cada documento. Además de los diagnósticos nacionales, hacer fácilmente disponible los datos de mayor interés público, como las tasas comparativas de violencia armada, la lista de instrumentos relevantes en la región, la situación en distintos países, etc. Mejorar el formato y la presentación de la información en los diagnósticos para que sea más útil para un usuario externo. Incluir mas / mejor información sobre CLAVE y sus actividades.
- Crear documentos breves (factsheets) para distribución a aliados, periodistas, y participantes en eventos como la BMS5. Temas: la violencia armada y su prevención en Latinoamérica, el progreso en aplicación del UNPoA, el impacto de la violencia armada en el desarrollo (con datos!), las prioridades de los países de la región en las reuniones internacionales...
- Crear un listerv (o varios) para que los miembros de CLAVE puedan comunicar fácilmente entre ellos, además de con la secretaría técnica.
- Integrar en los informes y en los boletines las historias de cómo a las afiliadas les ha sido provechoso ser parte de CLAVE y las historias de su trabajo nacional aportando a los objetivos de CLAVE.

8.3 Pertenencia y compromiso de socias

Los miembros aprecian los beneficios de pertenecer a CLAVE, incluyendo legitimidad, conocimientos técnicos, información y solidaridad. A través de la participación en la red han aprendido a navegar los procesos regionales e internacionales, y han podido aprovechar las experiencias y aprendizajes de distintos países y contextos. Sin embargo falta más compromiso entre socias. Desarrollando esa visión clara - con un entendimiento claro de cómo avanzará la prevención de violencia en cada país y contexto – sería posible aumentar el compromiso.

La experiencias demuestran que vida de la Coalición como espacio colectivo depende de:

- Contar con planes claros, relevantes para todos y realistas. Esto implica gestionar bien la diversidad para no acordar agendas amplias, sino acotadas y que agreguen valor a las afiliadas.
- Mantener la práctica de seguimiento y evaluación. CLAVE sí ha hecho constantes evaluaciones internas, pero no se han amarrado acuerdos para actuar en consecuencia.

- Tener un sistema de intercambio y facilitarlo, para que esto no se deje sólo a la espontaneidad.

8.4 Organización interna, liderazgo y coordinación

Coordinación y Secretaría Técnica

- La Coordinación es el órgano clave para la efectividad e interacción entre las afiliadas. No se puede olvidar que cualquier debilidad en la Secretaría Técnica implica mayor trabajo para la Coordinación, ya que la ST es una instancia de apoyo a la Coordinación y no al revés.
- El camino para alcanzar mayor efectividad en CLAVE es que la Coordinación asuma con mayor vigor sus funciones trabajando estrechamente con la Secretaría Técnica. Le corresponde coordinar y liderar más que dirigir, así como a la Secretaría le corresponde más bien facilitar y fomentar la cooperación entre los miembros más que ejecutar. La calidad de la interacción de las organizaciones miembros determina gran parte de la efectividad de la red.
- Las afiliadas de la Coordinación se ven requeridas a dar más tiempo de su trabajo y recursos institucionales, lo que no siempre es posible hacerlo. Esta sobrecarga podría distribuirse mejor a través de grupos de trabajo en los que se descentralicen las funciones de coordinación. La estructura debe responder a necesidades de más cercanía entre sus miembros para colaborar entre sí y reunirse sin que la distancia geográfica y escasez de recursos se los impida.
- Se sugiere trabajar por grupos temáticos o sub-regionales, orientados por un mismo plan y que trabajan estrechamente con la Secretaría Técnica. Grupos sub-regionales tendrían la ventaja de poder reunirse frecuentemente, pues la Asamblea no lo puede hacer anualmente. En cada grupo de trabajo habría una afiliada miembro de la Coordinación que asume el liderazgo de ese grupo y ejecutan un plan de trabajo específico a su tema.
- Esta forma de trabajo agilizaría la creación de proyectos en conjunto y que los miembros se reunieran de vez en cuando. El riesgo de separaciones sub regionales se puede manejar mediante el seguimiento al Plan, al sistema de intercambio y las Asambleas.
- La Coordinación como órgano debería regularizar sus reuniones y permitir que los suplentes participen, para asegurar que los suplentes pueda desempeñar sus funciones adecuadamente.
- Debe haber normas estándares para la ST como personalidad jurídica, capacidad administrativa para rendir cuentas, dinamizar el trabajo, colaborar estrechamente con la Coordinación.

Asamblea

- Se recomienda fomentar el ingreso de nuevos socios teniendo claro el mecanismo y los criterios. Las actas de las Asambleas donde se ha tratado solicitudes de ingreso de nuevos socios dejan ver que no se toma muy en serio estos procesos. CLAVE debería conservarse como un espacio abierto.
- Como ha sido la práctica en los últimos años, las Asambleas pueden ser bianuales pero dando más espacios virtuales efectivos para intercambios y difusión de información. Por otro lado, complementa el hecho de que sean los Grupos de trabajo quienes se reúnan con regularidad.

- El tamaño del órgano de Coordinación debería guardar relación con el tamaño de la membresía. Si actualmente son 21 miembros, pero son 13 o 15 las afiliadas que se mantienen más activas, bastaría con cinco miembros en total en lugar de siete.
- En relación al período de elección y re-elección, recomendamos no cambiar esta regla en el Estatuto, pues se podría correr el riesgo de que las mismas organizaciones terminen asumiendo esos cargos por inercia o falta de interés de otras. Ser miembro de CLAVE, como dice el Estatuto y Código de Conducta es un compromiso que se concreta en la participación, los aportes, la presencia.

8.5 Efectividad para operar

En el período total hay metas no cumplidas por razones de planificación no realista, por insuficiente seguimiento o por falta de uso de productos. Los informes en general no se enfocan a resultados y no recogen toda la acción de la red y sus afiliadas.

- Se necesita estandarizar la forma en que se planifica, mantener cierta flexibilidad en la programación pero sin perder la mirada en los resultados comprometidos. Contar con planes de trabajo sólidos, evaluables y dirigidos a resultados alcanzables. La Coordinación y ST deben formular adecuadamente dentro de las pautas que define la Asamblea y basarse en compromisos asegurados por las afiliadas.
- Conservar la flexibilidad en la planificación pero con mucha comunicación con las partes.
- Se necesita ante todo mejorar la capacidad de dar seguimiento con enfoque a los resultados que espera lograr y rendir informes más sólidos. Los informes deberían seguir una estructura año con año, guiarse por el plan, enfocarse a resultados o procesos y no dejar dudas sobre lo realizado o no realizado
- La capacidad de rendir informes con enfoque a resultados no sólo es de importancia para el donante sino para la propia práctica de rendición de cuentas de la coalición ante sus miembros y la comunidad a la que se proyecta. En esta tarea es importante hacer partícipes a los miembros de la Coordinación y enviar copias a las afiliadas de los informes anuales entregados al donante. Por su parte, las afiliadas deberían entregar reportes de actividades impulsadas por la red o en su representación.
- Es importante continuar reforzando la capacidad operativa y administrativa de la ST. La Secretaria Técnica de una red regional necesita tener una persona full time (o el equivalente)

La red podría sostener su trabajo con un mínimo de recursos financieros pero un máximo aporte de sus miembros en términos de tiempo, compartir conocimientos, aumentar la colaboración entre miembros y re-distribuir las funciones de la Coordinación en un cuerpo más descentralizado pero armonizado por un proyecto claro.

8.6 Gestión de recursos

La sostenibilidad de la Coalición no depende sólo de que obtenga los recursos necesarios para su funcionamiento sino también de las perspectivas que tiene de seguir siendo una red que se sostiene por el dinamismo y aporte de sus miembros a la reducción de la violencia armada en la región.

- La gestión de recursos es actualmente una prioridad. La precondición para engancharse en una estrategia de recaudación de fondos es contar con un plan estratégico que aclare el horizonte y las metas de cambio concretas por las que la Coalición trabajará en los próximos años. Con ese plan se puede adoptar una estrategia basada en el esfuerzo y colaboración de afiliadas para con la Secretaría Técnica.
- Formular un proyecto único de CLAVE, lo cual requiere de inversión de tiempo dedicado por parte de algunas afiliadas con mayor experiencia en recaudación y conocimiento sobre donantes. Tomaría tiempo y necesitaría del apoyo de SWEFOR para puentejar o respaldar negociaciones
- Alternativamente, otra modalidad que podría tener más éxito inmediato es la de gestionar fondos a través de proyectos en los que participen varias afiliadas y éstos sean presentados y administrados por afiliadas en particular. Por ejemplo, proyectos específicos de incidencia colaborativa entre países o para desarrollar capacidades hacia un tema de incidencia. O bien proyectos formulados a partir de los planes de los Grupos de Trabajo, que también sean administrados por afiliadas. Estos proyectos seguirían el modelo de proyectos puntuales, con la diferencia que la gestión se realiza de forma coordinada con la Coordinación / ST.
- Sugerimos a SWEFOR hacer el vínculo entre CLAVE y otros posibles donantes, sea del sector gobierno o de ONG. Investigar la posibilidad de co-financiamiento o de “matching funds” para proyectos.
- Seguir básicamente el modelo de dos ramas en el financiamiento, pero ajustar las proporciones. Proveer fondos modestos a CLAVE para el funcionamiento de la Secretaría Técnica, y fondos mayores a organizaciones que lideran proyectos concretos en conjunto con otros miembros de la red– pero que estén en línea con los planes de la Coalición y su gestión sea realizada transparentemente.

9. ANEXOS

Anexo 1: Gráfica Línea de tiempo CLAVE, actividades colectivas y nacionales

Anexo 2: Cambios en legislaciones nacionales por el aporte de CLAVE

Anexo 3: Tablas del desempeño: Metas propuestas y actividades x año

Anexo 4: Financiamiento a CLAVE y a Proyectos puntuales 2007-2013

Anexo 5: Lista de personas entrevistadas

Anexo 6: Resumen del informe preliminar entregado a Asamblea CLAVE

Anexo 7: Términos de Referencia Evaluación