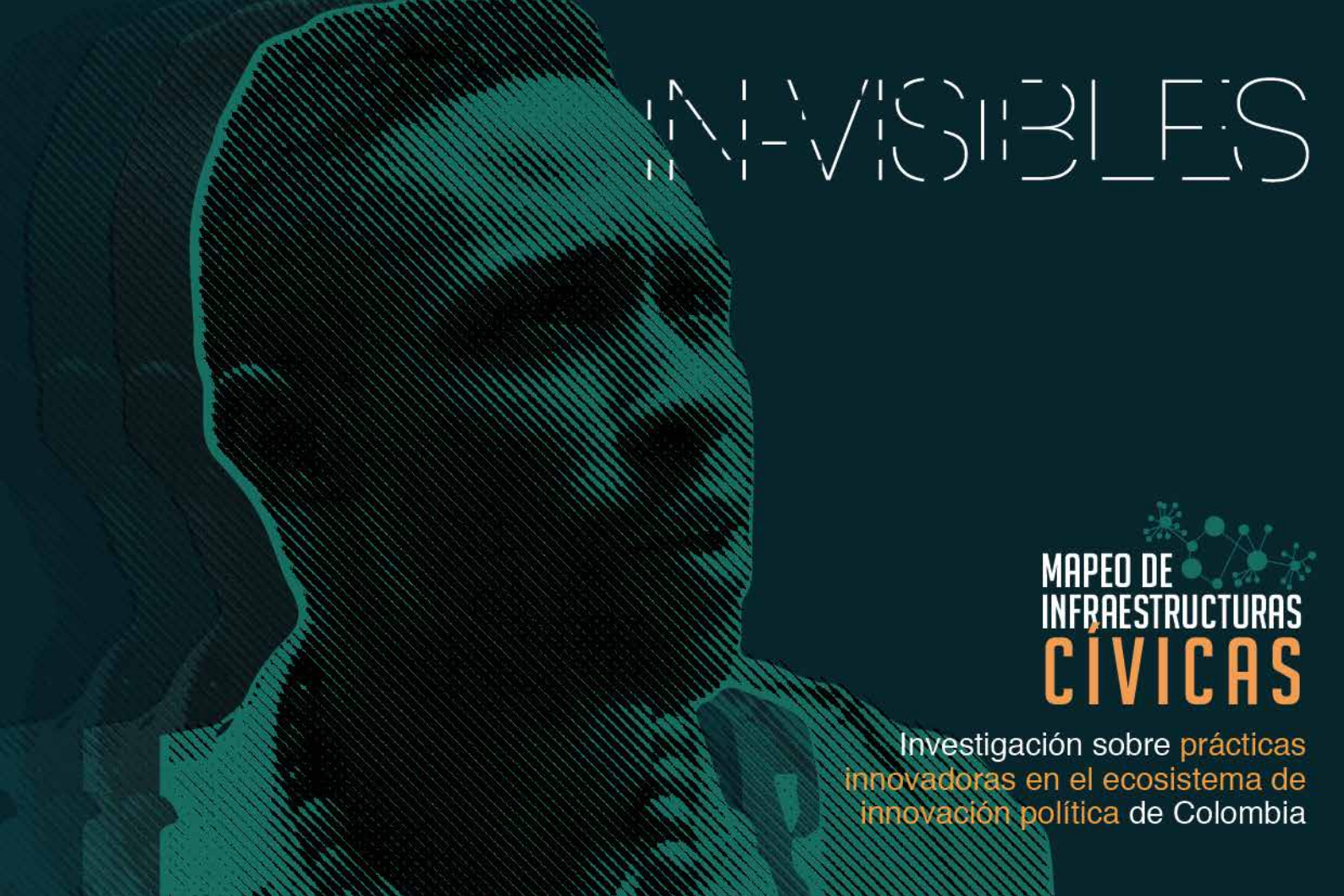


INVISIBLES

MAPEO DE INFRAESTRUCTURAS CÍVICAS

Investigación sobre prácticas innovadoras en el ecosistema de innovación política de Colombia

INVISIBLES

Fundación Avina

seamos DEMOCRACIA DIGITAL

Agradecimientos

El documento Invisibles: mapeo de infraestructuras de innovación cívica, fue preparado por los grupos de trabajo de la **Fundación Avina Colombia, y de SeamOS Democracia Digital, con el apoyo financiero de Open Society Foundations.** La coordinación de la investigación y del documento fue realizado en conjunto por Ximena Torres y Alicia Ferreira de Avina Colombia y por Juliana Hernández de SeamOS Democracia Digital. Los capítulos principales y el diseño fueron desarrollados por Juliana Hernández, Nicolás Díaz Cruz, y José Camilo Rodríguez con el apoyo investigativo de Alicia Ferreira.

La coordinación de la investigación quiere agradecer especialmente a Valeria Scorza, Pablo Vagliente, Bernardo Toro por sus comentarios, recomendaciones y contribuciones, en la revisión del documento y aportando tanto en las discusiones como en el desarrollo teórico y conceptual del mismo.

En la misma forma, el equipo coordinador e investigativo del documento quiere agradecer especialmente a Open Society Foundations y Avina Americas por su compromiso e interés por el ecosistema social y político colombiano, y por el fortalecimiento activo del mismo, en clave de innovación política.

INVISIBLES

Fundación Avina

seamos DEMOCRACIA DIGITAL

Resumen Ejecutivo

A partir de las entrevistas en profundidad y los grupos focales aplicados a 80 personas en 5 ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Santa Marta), la identificación de tendencias en términos de estructuras organizativas, prácticas de innovación política, emociones políticas, y tipos de liderazgo individual, se identifican oportunidades para garantizar que el ecosistema de innovación política de Colombia se fortalezca y pueda tener mayor incidencia política, especialmente en términos electorales.

En 2.019 Colombia tendrá elecciones regionales, los colombianos elegirán Diputados (as), Concejales (as), Alcaldes (as) y gobernadores (as). Algunas infraestructuras tienen líderes y lideresas que tienen interés en aspirar a estos cargos o en trabajar para campañas políticas electorales. Falta un año y medio aproximadamente, y las posibilidades de fortalecer las infraestructuras, la oportunidad de replicar prácticas, de poner en movimiento el conocimiento, aparecen como un escenario necesario para Colombia.

COLL JUS ANDES
PRESENTE

COLOMBIA: UN PAÍS QUE INNOVA DESDE LA RESISTENCIA

El ecosistema de innovación política en Colombia es un ecosistema de resistencia: a la guerra, al olvido, a la muerte, a la exclusión, a la opresión. Las organizaciones centran su lucha desde el cuerpo social y personal, y a partir de ello, despliega constantemente instrumentos de resistencia. La resistencia se evidencia en el ecosistema desde 9 prácticas de innovación política que buscan redistribuir y abrir el poder, resolver problemas públicos, construir relaciones simétricas y co-construir agendas públicas:

1. Acciones disruptivas en espacio público (puntos de convergencia de participación en el plano análogo y digital).

2. *Parchar* [1] como método de construcción colectiva.

3. Construcción metodológica y gestión del conocimiento.

4. Internet como herramienta: redes y contenido transmedia.

5. La multidisciplinariedad como innovación.

6. Arte y política.

1. Parchar es el término usado en Colombia para referirse a los espacios de socialización informales entre personas.

7. Aplicación de enfoque de género y cuerpos en disputa.

8. Transparencia y datos abiertos.

9. Trabajo en red y lógicas colaborativas.

El fortalecimiento de estas prácticas y la incidencia que puedan tener depende de: lógicas colaborativas donde prime el trabajo entre las organizaciones, y el trabajo colectivo a través de agendas comunes para tener mayor incidencia a nivel gubernamental.

LÓGICAS BINARIAS QUE DIVIDEN LA SOCIEDAD. UNA TRANSICIÓN AL MOVIMIENTO PENDULAR DE LA ACCIÓN POLÍTICA

Desde principios de siglo los colombianos se han visto obligados a definirse social y políticamente desde uno de dos bandos que determinan la coyuntura social del país. Esta diferenciación que ha conducido a tensiones derivadas de narrativas, lógicas e ideologías diferentes, e incluso a la muerte de miles de personas y millones de desplazamientos (Estado federal-centralizado, liberales–conservadores, guerrilleros-paramilitares, sí-no, izquierda-derecha), constituye el anclaje bajo el que funcionan también las estructuras organizativas. De la

misma forma en que la ciudadanía debe definirse como A o B, las estructuras creen que deben definirse como horizontales o verticales, políticas o sociales, culturales o políticas. Lo mismo sucede con los liderazgos individuales quienes terminan siendo estigmatizados por ser líderes de política electoral o líderes de movimientos.

Sin embargo, se evidencia la incursión de estructuras que denominamos híbridas (17%). Este tipo de estructuras entienden el movimiento pendular del actuar político (no se mueven en dos polos, se mueven de forma dinámica, cambiante y son capaces de ir de un lado a otro retornando siempre al centro), y construyen estructuras que potencian las capacidades de los liderazgos individuales, trabajan desde las capacidades de sus participantes y crean grupos de trabajo descentralizados que les permitan cumplir con el propósito. En algunos casos, estas estructuras apoyan a líderes de sus movimientos que participan en política electoral y mueven la estructura organizativa para apoyar a los liderazgos durante sus candidaturas.

IDENTIDAD DE FORMACIÓN REACTIVA: LA PROMESA DE LA HORIZONTALIDAD ROTA POR LA TIRANÍA DE LA FALTA DE ESTRUCTURAS

Como consecuencia de las lógicas binarias, de definirse como A o B, las infraestructuras se han visto atrapadas en encontrar la forma adecuada de reivindicar el poder ciudadano sin ser B, es decir el Estado, la clase política tradicional y los partidos tradicionales. La necesidad de redistribuir el poder y romper con las lógicas de concentración del mismo de las estructuras tradicionales, ha llevado a que la mayoría de infraestructuras encuentren en la horizontalidad un símbolo de resistencia frente a aquello que consideran opresor (Freeman, 2.013).

Sin embargo, la horizontalidad como cortina de humo, permite que se establezcan hegemonías que se derivan de lógicas diferentes al deseo de concentrar el poder (relaciones de amistad, vocerías tácitas, disputas implícitas de liderazgos). Esta reacción de negación de prácticas son el reflejo de una sociedad que no se siente recogida en las estructuras tradicionales de poder (en Colombia el 50% de las personas no confían en los partidos), llevando a que se creen identidades de formación reactiva, y, en consecuencia, a que se asuman altos costos para tomar decisiones, resolver problemas, crear planes de trabajo que requieren de ciertas estructuras para funcionar. Solo las organizaciones verticales han logrado establecer estructuras organizativas, de toma de decisión y resolución de conflictos que facilitan el cumplimiento de propósitos.

LAS LIMITACIONES DEL ACTUAR POLÍTICO: UN PAÍS QUE SE TRANSFORMA DESDE SU INVISIBILIDAD

En Colombia, las infraestructuras mapeadas sobreviven en una coyuntura dominada por la lógica neoliberal que produce precarización en términos psíquicos (desde la teoría del afecto de Laurent Berlant) y físicos. Los individuos funcionan bajo la lógica de responsabilidad de su autonomía, se sienten aislados desde el punto de vida social y esto ocasiona que sean más conscientes son de su precariedad. En paralelo, las estructuras de apoyo social van desapareciendo lo que provoca un sentimiento crónico de aislamiento y fracaso, y que se traduce en un incremento de la angustia sobre el futuro, lo que los lleva a enfocarse en lógicas individuales de "superación" de la precarización y a no involucrarse en dinámicas colectivas (Butler, 2.017).

Por otro lado, los y las líderes se enfrentan a una lógica de poder que otorga un valor a la vida desde la omisión, la opresión o la negación, ocasionando que la defensa de causas se haga casi siempre desde el anonimato (este elemento llama la atención si se tiene en cuenta que la mayoría de infraestructuras actúan en las principales ciudades del país).

La suma de estos dos elementos (el círculo de la precarización y el valor que le da a la vida el Estado), ocasiona un nivel de frustración y agotamiento alto entre los liderazgos mapeados. Sin embargo, el sentimiento de familia, de hermandad y de unión ha garantizado que las infraestructuras se sostengan en el tiempo a pesar de las amenazas contra su integridad física, los problemas económicos, de estructura, frustraciones de sus acciones y falta de resultados tangibles.

CUERPOS EN DISPUTA: LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA IDENTIDAD POLÍTICA DESDE EL CUERPO PERSONAL Y SOCIAL

El carácter corporeizado de la lucha política en Colombia juega un papel importante a la hora de analizar las prácticas de innovación política del ecosistema. "…El carácter corporeizado de la lucha se presenta de dos maneras: por una parte, las protestas se expresan por medio de reuniones, asambleas, huelgas, vigilias, así como en la ocupación de espacios públicos; y por la otra, estos cuerpos son el objeto de muchas de las manifestaciones que tienen en la precariedad su impulso fundamental…". El cuerpo en el que se instala la violencia, ocupa el cuerpo simbólico de lo público (plazas, lugares emblemáticos del poder ejecutivo), de lo que hay que recuperar.

El gran potencial que encuentran los liderazgos en la ocupación del espacio público como forma de enunciación, encuentro, reivindicación y lucha, se convierte en un mensaje claro a la sociedad: ¡Colombia resiste!; sin embargo, la ocupación de espacios se convierte en un elemento agotador para las infraestructuras dada la falta de cultura política de Colombia de acompañar estas actividades, de la disciplina de los y las líderes, de los tiempos y de la falta de medios aliados que les sirvan de visibilizadores de estas acciones.

¿Cómo está el ecosistema de innovación política en Colombia?

El camino recorrido por Avina desde el 2.014 en gestión del conocimiento sobre temas de Innovación Política, su interés por fortalecer los ecosistemas en América Latina, y el acompañamiento de SeamOS a algunas movilizaciones y movimientos desde el 2.016, llevan a realizar esta investigación con el interés de conocer las trayectorias de organizaciones de distinto tipo en Colombia, las prácticas que están usando para modificar y transformar las relaciones de poder, y el perfil de liderazgos que se mueven dentro del ecosistema. Esta investigación permitirá reconocer prácticas que son tendencia en el ecosistema, su relevancia para el cumplimiento de propósitos colectivos, los aprendizajes sobre las organizaciones y las limitaciones de su alcance en un país que se encuentra en una transición de la guerra a la paz.

A partir de los pre-mapeos realizados y la experiencia de Avina en otros países, el grupo de investigación plantea **13 hipótesis,** algunas de ellas referentes a estructuras organizativas internas y del ecosistema, perfiles de los líderes, propósitos y formas de trabajo:

1. ATOMIZACIÓN DE LIDERAZGOS E INICIATIVAS CON OBJETIVOS COMUNES.

2. POCA INCIDENCIA POLÍTICA.

3. NO SE CONOCEN LOS ACTORES.

4. EN COLOMBIA TODXS QUIEREN CONSTRUIR REDES PERO, NO QUIEREN / SABEN TEJER.

5. NO EXISTE TRABAJO EN RED.

6. NO SE POTENCIAN LAS HABILIDADES, CAPACIDADES Y AGENDAS DE LOS MOVIMIENTOS.

7. FALTA DE DIÁLOGO / ACCIÓN.

8. NO SE CUMPLEN 3 PRINCIPIOS PARA GARANTIZAR SOSTENIBILIDAD DE LOS MOVIMIENTOS: COEXISTENCIA, COOPERACIÓN E INTERDEPENDENCIA CONSTRUCTIVA.

9. EXISTEN PRÁCTICAS INNOVADORAS AL INTERIOR DE LOS MOVIMIENTOS PERO NO LÍDERES INNOVADORES.

10. EXISTEN LÍDERES INNOVADORES, PERO NO ESPACIOS DONDE PUEDAN INNOVAR.

11. EXISTE UNA BRECHA GENERACIONAL QUE NO PERMITE CONCILIAR PRÁCTICAS TRADICIONALES Y PRÁCTICAS INNOVADORAS DE HACER POLÍTICA

12. MAYOR PREOCUPACIÓN POR GENERAR MASA CRÍTICA QUE LEVADURA CRÍTICA (LEDERACH, 2007) = NO EXISTE SOSTENIBILIDAD DE LOS MOVIMIENTOS

13. HAY LIDERAZGOS INDIVIDUALES, PERO NO LIDERAZGOS COLECTIVOS

“De las 13 hipótesis planteadas, se confirmaron 11.”

No se contó con prueba empírica suficiente para probar la hipótesis **6** ***(No se potencian las habilidades, capacidades y agendas de los movimientos)*** y la hipótesis **11** ***(Existe una brecha generacional que no permite conciliar prácticas tradicionales y prácticas innovadoras de hacer política).*** Sin embargo, se realizan recomendaciones sobre estos dos puntos, particularmente la hipótesis 6, que contempla el fortalecimiento de capacidades y agendas de las infraestructuras mapeadas.

INVISIBLES

Fundación Avina

seamos DEMOCRACIA DIGITAL

Tabla de hipótesis, hallazgos y recomendaciones

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
1. ATOMIZACIÓN DE LIDERAZGOS E INICIATIVAS CON OBJETIVOS COMUNES	Se atomizan porque no quieren relacionarse y prefieren mantener independencia.	1.Establecer sistema de incentivos en el cual las lógicas de acción colectiva beneficien a las organizaciones. 2.Desde cooperación internacional promover grants colaborativos, presupuestos solidarios y colaborativos, y todo tipo de incentivos para el trabajo en red.
	Se generan bandos al interior de las organizaciones que no permiten relacionarse con otras organizaciones. Se produce atomización debido a liderazgos individuales dentro de infraestructuras colectivas.	1. Promover la co-construcción de protocolos de resolución de conflictos. 2. Promover estructuras de movimiento pendular, organizaciones diagonales que reduzcan los costos de acción colaborativa y ayuden a transformar la lógica binaria.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
2. POCA INCIDENCIA POLÍTICA ELECTORAL	Según la definición de política construida a partir de lo manifestado por los y las líderes, las organizaciones sí tienen incidencia política pero no tienen incidencia política electoral. Sin embargo, hay más de 10 casos de organizaciones y liderazgos que van a aspirar posiblemente en el 2.019 a cargos de elección popular. Hay liderazgos que muy seguramente llegarán mediante avales de políticos tradicionales, o avales de partidos tradicionales	1. Rescatar y modificar el proyecto de ley de Reforma Política contemplado en el marco de la implementación legislativa del Acuerdo de Paz, con el objetivo de lograr mayor representación de grupos sub-representados (en especial víctimas, mujeres,, jóvenes y grupos emergentes- de renovación política). 2. Fortalecer liderazgos locales. A nivel local, en municipios afectados por el conflicto armado, la centro izquierda ha tenido mayorías que pueden posicionar liderazgos locales. 3. Fortalecer lógicas como la Bancada Activista (Brasil), o de frentes amplios (caso Chile) para que los liderazgos puedan participar en política electoral sin limitación de los avales de los partidos tradicionales.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
2. POCA INCIDENCIA POLÍTICA ELECTORAL		4. Fortalecer los liderazgos femeninos y la vocación de poder de las mujeres.
	Las organizaciones que se articulan *(y que tienen mayor poder de influir en los policy makers)* permiten tener incidencia política en estructuras tradicionales. Caso: Mesa LGBT región Caribe. Organizaciones de mujeres	1. Construir un banco de metodologías que permita replicar prácticas exitosas (de incidencia política, estructuras organizativas, toma de decisión) 2. Identificar agendas que se interrelacionan y promover a partir de esto, la construcción de planes colectivos de incidencia. 3. Generar incentivos para que las organizaciones grandes cooperen con organizaciones pequeñas
3. NO SE CONOCEN LOS ACTORES	Se conocen pero no se quieren interrelacionar	1.Desde cooperación internacional promover grants colaborativos, presupuestos solidarios y colaborativos, y todo tipo de incentivos par el trabajo en red.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
3. NO SE CONOCEN LOS ACTORES		2.Fortalecer, en la coyuntura actual, ejercicios de cooperación multipartidista y de organizaciones que permitan que las organizan trabajen en pro de las elecciones locales de 2.019.
	Coinciden en espacios, pero no se sabe tejer porque las estructuras tienen una naturaleza diferente al propósito que tienen algunas plataformas. Caso: Paz a la Calle. Participación del Congreso de los Pueblos buscaba coincidir por la agenda de paz, tenían una estructura política y buscaban otra cosa al llegar a la Paz a la Calle. Su experiencia como líderes, articuladores y formas organizativas les daba un tipo de liderazgo más visible y esto generaba conflictos..	1. Co-construir instrumentos que le permitan a los liderazgos disputarse el poder de forma abierta y transparente. 2. Co-crear metodologías y proyectos de generación de confianzas entre los liderazgos. 3. Creación de estrategias de visibilización de liderazgos individuales. 4.Creación de tool kits (cajas de herramientas) que le permitan a las organizaciones crear estructuras que permitan la rotación de liderazgos y vocerías.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
3. NO SE CONOCEN LOS ACTORES		5.Creación de herramientas para tener organizaciones, plataformas, redes conformadas tanto por individuos, como por grupos.
	Las infraestructuras se conocen pero no se invitan a participar en otros espacios debido a la territorialización de las causas - competencia	1. Promover lógicas de acción colectiva a través de sistemas de incentivos. 2. Desde cooperación internacional promover grants (subvenciones) colaborativos, presupuestos solidarios y colaborativos, y todo tipo de incentivos para el trabajo en red.
4. EN COLOMBIA TODXS QUIEREN CONSTRUIR REDES, PERO NO QUIEREN / SABEN TEJER	Se quiere tejer entre organizaciones (tener organizaciones de tipo relacional) pero las estructuras organizativas no lo permiten. Ej. La Tremenda Revoltosa	1. Promover lógicas de acción colectiva y de sistemas de incentivos. 2. Desde cooperación internacional promover grants (subvenciones) colaborativos, presupuestos solidarios y colaborativos, y todo tipo de incentivos par el trabajo en red.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
4. EN COLOMBIA TODXS QUIEREN CONSTRUIR REDES, PERO NO QUIEREN / SABEN TEJER.	Las organizaciones que tienen un perfil de formación reactiva tienen mayores dificultades para establecer relaciones	1. Promover estructuras de movimiento pendular: organizaciones diagonales que reduzcan los costos de acción colaborativa, y ayuden a transformar la lógica binaria.
	Quieren tejer pero se requiere construir lazos de confianza entre los y las participantes para garantizar que se teja y no se construyan redes	1. Construcción de metodología de generación de confianza.
	Se quieren tejer agendas, pero se da prioridad a algunos actores. Caso: procesos de mujeres dentro de las mesas LGBT, se les da prioridad a los hombres gay y trans lo que lleva a que se cree una organización con agenda de mujer diversa en espacios independientes. Caso Colectiva rara.	1. Formación y fortalecimiento de las organizaciones sobre enfoque de género. 2. Fortalecimiento en agendas de mujer y organizaciones que promueven estas agendas.
	Hay lógicas diferentes que priorizan ciertos temas, caso Congreso de los Pueblos que prioriza la lucha de clase y trabajadora y se le dificulta la participación en espacios que no	1. Promover lógicas de trabajo a partir de agendas en común. 2. Creación de plataformas de priorización de agendas desde las

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
4. EN COLOMBIA TODXS QUIEREN CONSTRUIR REDES PERO NO QUIEREN / SABEN TEJER	prioricen esta agenda.	organizaciones y sus participantes. 3. Rescatar prácticas tradicionales en lógicas de tecnologías ancestrales, en materia de toma de decisiones.
	Necesidad de conectar a actores debido a las formas organizativas del territorio (edificios, propiedad horizontal)- Casa B.	1. Apoyar procesos territoriales comunicativos que conecten lo que no está conectado.
	Los espacios a los que se invita a tejer reúnen a las personas para dar ideas pero no se llega a un plan de trabajo.	1.Crear plataformas que permitan tomar decisiones en vivo de forma participativa pero que reduzcan los tiempos invertidos en diálogos.
	No se puede tejer porque los propósitos inter-organizativos chocan - Tipos de liderazgo, organizaciones espontáneas vs. Organizaciones estructuradas - Paz a la Calle.	1. Creación de plataformas de priorización de agendas desde las organizaciones y sus participantes con el fin de promover lógicas de trabajo colectivo desde agendas y no liderazgos individuales. 2. Creación de metodologías existentes que promuevan la

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
4. EN COLOMBIA TODXS QUIEREN CONSTRUIR REDES PERO NO QUIEREN / SABEN TEJER		evaluación crítica de procesos, que superen el rechazo al liderazgo, y que promuevan lógicas de liderazgos y apuestas colectivas.
5. NO EXISTE TRABAJO EN RED	Se quiere trabajar en red, pero las organizaciones no son sostenibles económicamente. La construcción en redes requiere tiempo y pocas personas están dedicas 100% a la organización.	1.Promover re-grants desde organizaciones con estructuras consolidadas que permitan inyectar capital y capacidad organizativa a organizaciones con estructuras pequeñas.
6. NO SE POTENCIAN LAS HABILIDADES, CAPACIDADES Y AGENDAS DE LOS MOVIMIENTOS	No hay prueba empírica: pocas organizaciones manifestaron hacer trabajo de capacitación interna o de darle prioridad a este tema a pesar de que se evidencia la necesidad de tener este tipo de fortalecimientos.	1. A pesar de que no hay prueba empírica de este punto, la creación de un banco de metodologías colectivo promovería la potenciación de habilidades y capacidades a partir de la circulación de conocimiento entre las organizaciones. 2. Crear espacios de diálogo de líderes con organizaciones y

6. NO SE POTENCIAN LAS HABILIDADES, CAPACIDADES Y AGENDAS DE LOS MOVIMIENTOS

movimientos sociales, en lógicas de generación de conocimiento y co-creación.

3. Crear una plataforma de intercambio de experiencias donde los liderazgos puedan apoyar a otras organizaciones desde su conocimiento

4. Crear espacios (análogos y digitales) con expertas y expertos que permitan fortalecer las debilidades identificadas en el mapeo.

5.Fortalecer plataformas de código abierto, de laboratorios cívicos, hackatones, lógicas de intercambio de conocimientos y de colaboración activa en función de productos aprovechando saberes locales, y acercamientos de la sociedad civil con el ecosistema de innovación.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
7. FALTA DE DIÁLOGO / ACCIÓN	Hay mucho diálogo poca acción. La mayoría de perfiles individuales es mago (62% de la muestra) pero no actúan.	1. Crear plataformas de decisión colectiva que disminuyan el costo de decisión de las estructuras organizativas y de esta forma promover la Faciocracia - que quienes más tiempo le dedican a la organización, tienen más peso en la toma de decisiones-. 2. Crear metodologías que permitan tener estructuras híbridas que faciliten llegar a acuerdos, y de esta forma, garantizar que las organizaciones actúen más y hablen menos.
	El proceso de resolución de conflictos es muy costoso en términos de recursos.	1. Promover la co-construcción de protocolos de resolución de conflictos 2. Promover la implementación de estructuras híbridas organizativas en las organizaciones horizontales de muchos líderes que permitan trabajar desde lógicas colaborativas,

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
		capacidades, nivel de compromiso medido en tiempo, agendas priorizadas por el colectivo.
7. NO SE POTENCIAN LAS HABILIDADES, CAPACIDADES Y AGENDAS DE LOS MOVIMIENTOS	Se dialoga pero se produce estigmatización entre las organizaciones. Ej.: organizaciones feministas autónomas vs. Organizaciones feministas institucionalistas.	1. En la lógica partidista actual, es necesario planear estratégicamente coyunturas que establezcan lógicas colaborativas y amplias de forma común (por ejemplo: la consulta anticorrupción). 2. Producir campañas de comunicación con contenido transmedia permite que las organizaciones superan lógicas de estigmatización que 3. Crear espacios de articulación entre partidos políticos que antes no hubieran trabajado: Partido Verde y Partido Liberal, Partido Liberal y Polo Democrático)

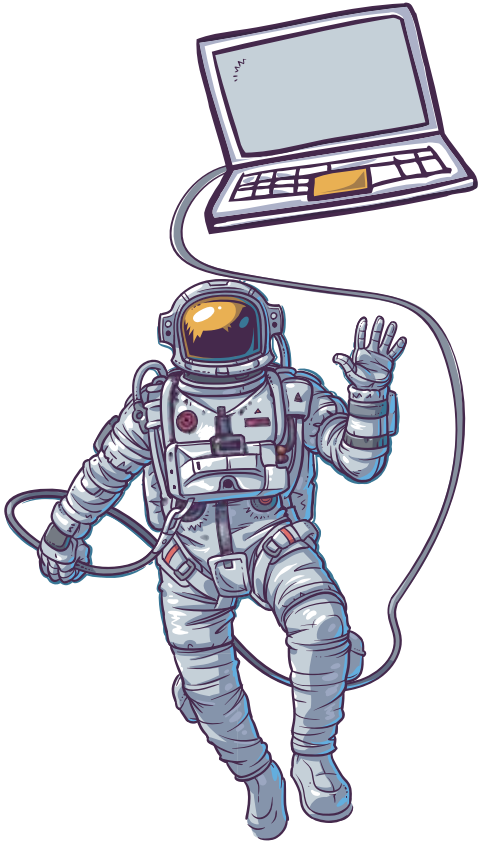
HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
8. NO SE CUMPLEN 3 PRINCIPIOS PARA GARANTIZAR SOSTENIBILIDAD DE LOS MOVIMIENTOS: COEXISTENCIA, COOPERACIÓN E INTERDEPENDENCIA CONSTRUCTIVA	Sí hay sostenibilidad de la mayoría de procesos, pero no en términos económicos. Existen procesos de coexistencia en el territorio, de cooperación, pero no hay interdependencia constructiva. Las lógicas de acción colectiva, tienden a que las organizaciones busquen gobernar los ecosistemas en la medida en la que les permite sostenibilidad económica, como son pocas las que logran tener este dominio- monopolios de cooperantes-, esto atenta contra el principio de interdependencia constructiva.	1. Desde cooperación internacional promover grants (subvenciones) colaborativos, presupuestos solidarios y colaborativos, y todo tipo de incentivos para el trabajo en red. 2. Promover la colaboración, diálogo y co-creación de partidos de centro izquierda para otorgar avales a líderes locales, en zonas afectadas por el conflicto armado en Colombia. 3. Promover la participación ciudadana directa en las decisiones que tomen los partidos en lógicas de cooperación a través de plataformas tecnológicas 4. Generar modelos híbridos que permitan negociación de líderes pero con involucramiento de la ciudadanía.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
9. EXISTEN PRÁCTICAS INNOVADORAS AL INTERIOR DE LOS MOVIMIENTOS, PERO NO LÍDERES INNOVADORES	Se replican modelos de liderazgo individual que no permiten la construcción de liderazgos colectivos - No hay redistribución de poder hacia adentro.	1. Implementar estructuras híbridas al interior de las organizaciones. 2. Promover intercambio de conocimiento entre organizaciones verticales y horizontales.
	No existen líderes pragmáticos que aterricen la discusión en acciones.	1. Creación de plataformas de priorización de agendas desde las organizaciones y sus participantes con el fin de promover lógicas de trabajo colectivo desde agendas y no liderazgos individuales
10. EXISTEN LÍDERES INNOVADORES, PERO NO ESPACIOS DONDE PUEDAN INNOVAR	Existen liderazgos interesados en distribuir el poder al interior de las organizaciones y en el sector en el que se mueven, pero se encuentran con estructuras organizativas que no están interesadas en cooperar.	1.Promover lógicas colaborativas en los sectores.
	Los y las líderes tienen perfiles enfocados en la acción. Sin embargo, por las estructuras en	1. Crear espacios de planeación estratégica, intercambio de metodologías de planeación e

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
10. EXISTEN LÍDERES INNOVADORES, PERO NO ESPACIOS DONDE PUEDAN INNOVAR	las que se mueven, no encuentran espacios de trabajar en lógicas de acción y terminan atrapados en lógicas de luchas de poder internas y decisiones colectivas muy costosas.	ideación, que le permitan a las organizaciones tener planes de trabajo consolidados. 2. Crear herramientas tecnológicas que permitan decidir colectivamente dentro de las organizaciones el plan de trabajo
11. EXISTE UNA BRECHA GENERACIONAL QUE NO PERMITE CONCILIAR PRÁCTICAS TRADICIONALES Y PRÁCTICAS INNOVADORAS DE HACER POLÍTICA	No hay prueba empírica: La muestra no permite establecer si esto sucede o no debido a que en promedio las edades de los y las participantes es de 33 años	1. En lógicas de colaboración, co-creación y organizaciones más abiertas se debe buscar generar incentivos de diálogo entre generaciones que rescaten prácticas tradicionales ´tecnologías ancestrales´ con prácticas actuales, que reduzcan costos y generen estructura.

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
12. 12. MAYOR PREOCUPACIÓN POR GENERAR MASA CRÍTICA QUE LEVADURA CRÍTICA (LEDERACH, 2007) = NO EXISTE SOSTENIBILIDAD DE LOS MOVIMIENTOS	Existe una priorización en las organizaciones políticas a tener masa crítica, masificar mensajes, públicos diversos y las estructuras enfocan sus esfuerzos en cumplir propósito hacia afuera y no en fortalecer sus estructuras hacia adentro. Hay ciertas organizaciones que enfocan su accionar político en la consolidación de masa crítica (partidos políticos, candidatos) pero no trabajan en el fortalecimiento de capacidades de sus equipos.	1. Desarrollar herramientas en líneas, cajas de herramientas que les permita a las organizaciones fortalecer las capacidades del equipo. 2. Desarrollar cajas de herramientas con estrategias de comunicación que les permitan generar masa crítica. 3. Promover la consolidación de estructuras híbridas dentro de las organizaciones y a partir de esto fortalecer las capacidades de los grupos de trabajo. 4. Promover lógicas de cooperación entre las organizaciones del ecosistema que permitan tener una masa crítica que apoye las múltiples agendas del ecosistema. Ej. Apoyo del ecosistema en las marchas LGBT, apoyo del ecosistema

HIPÓTESIS	HALLAZGOS CENTRALES	RECOMENDACIONES
13. HAY LIDERAZGOS INDIVIDUALES PERO NO LIDERAZGOS COLECTIVOS	Hay liderazgos de sujetos políticos individuales (Congreso de los Pueblos, Marcha Patriótica) que chocan con liderazgos de sujetos individuales en formas organizativas - Pesa la experiencia, la formación, la forma de organizar y promover las agendas.	
	El liderazgo individual usa el movimiento como plataforma para cumplir con sus objetivos.	
	Horizontalidad atenta contra los liderazgos.	
	Liderazgos estructurados grandes se comen a los movimientos y no permiten tejer redes.	



Recomendaciones

• Se hace necesario retomar elementos de la tecnología ancestral (aprender de procesos como el de las comunidades afrodescendientes o indígenas) para co-construir agendas, unificar intereses y unificar el esfuerzo colectivo en agendas co-construidas que permitan tener mayor incidencia.

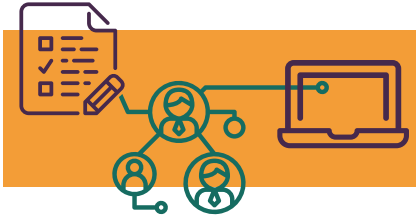
• Una de las principales problemáticas para co-construir y cooperar reside en la falta de confianza por parte de los actores. Se hace necesario crear espacios de encuentro físico y estrategias de comunicación que les permitan a los actores conocerse y generar confianza, especialmente en plataformas con muchos líderes.

•Tratar de establecer incentivos en clave de liderazgos colectivos desde todos los ejercicios formativos- metodológicos-, de financiación y de construcción colectiva.

• De las prácticas más usadas, en materia de tecnología, es el uso de la aplicación WhatsApp en Colombia, como herramienta de comunicación ha servido para estructurar desde Proyectos de Ley hasta coordinación de grandes movilizaciones, de plataformas y de colectivos que trabajan en red, y es ampliamente utilizado como mecanismo de información- avisos clasificados-. Ahora, su éxito depende casi de las reglas de cada canal de WhatsApp.

• La creación de una plataforma virtual donde se puedan tomar decisiones colectivas, permita recoger diferentes puntos de vista de personas que no pueden asistir a espacios físicos, serviría para reducir los costos de acción colectiva en términos de tiempos. El ecosistema está conformado en su mayoría, por personas que se dedican a varias actividades lo que dificulta su participación en todas las actividades.

Esta plataforma también permitiría tener mecanismos de resolución de conflictos que no impliquen el uso de tiempo de encuentros físicos para resolver problemas que no tienen relación con el cumplimiento de propósitos. Plataformas como la de “Podemos” para tomar decisiones, o “Decidim” de Barcelona, sirven como referente, en el que hay buenos sistemas de afiliación, empadronamiento, representación, etc.



•• Crear espacios virtuales y físicos de formación para los y las líderes del ecosistema. Hay conocimiento que tiene el potencial de ser replicable en el territorio, pero no existe una herramienta que permita poner en movimiento este conocimiento entre las organizaciones.

• • El mundo digital permite que los y las líderes puedan conectarse y generar redes de apoyo que les hagan sentirse menos aislados. Las plataformas digitales sirven como medio de visibilización del trabajo que están realizando estas personas.

Crear una plataforma que les permita dialogar, intercambiar conocimiento, visibilizar sus causas, promover intercambios entre regiones, garantizaría el fortalecimiento del ecosistema desde la conexión, la construcción de tejido

social, y la construcción de redes de apoyo de distinto tipo: afectivo, laboral, comunicativo, etc.

• Crear un banco de metodologías de las organizaciones que permita replicar prácticas exitosas.

• Traer lógicas colaborativas e infraestructuras tecnológicas a bajo costo que puedan ser adaptadas a las especificidades de los contextos. OS - EJ. Civicstack.

2. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

• Creación de espacios de capacitación online y offline a partir de conocimientos que tengan las organizaciones y temas en los que se especialicen. Ej. capacitaciones sobre drogas desde Temblores ONG y CPAT; capacitaciones sobre temas de género desde las plataformas feministas; temas de incidencia política desde Actuemos, partidos tradicionales y plataformas como Congreso de los Pueblos, etc.

• Fortalecimiento en capacidades comunicativas (planes estratégicos de comunicación) que le permitan a las organizaciones visibilizar lo que están haciendo.

• Fortalecer el conocimiento en temas administrativos en las organizaciones,

especialmente en las que tienen presencia regional.

•Fortalecer conocimiento sobre enfoque de género al interior de las organizaciones y en el ecosistema de innovación política.

• Fortalecer los liderazgos femeninos y la vocación de poder de las mujeres.

3. PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN RED:

• A partir de las agendas comunes identificadas y con enfoque territorial, promover la generación de alianzas que le permita a las organizaciones tener mayor impacto e incidencia a nivel nacional.

• Intercambio de experiencias internacionales y nacionales al interior del ecosistema que permitan visibilizar las oportunidades de cooperar. Caso: Mesa LGBT, Actuemos (casos nacionales); Revolución Democrática y Frente Amplio, Bancada Activista y Muitas (casos internacionales).

• Generar sistemas de incentivos para que haya lógicas de acción colectivas entre organizaciones- desde cooperación internacional promover articulación de organizaciones con mayor trayectoria y organizaciones pequeñas, estrategias de presupuestos colaborativos.

• Crear espacios de priorización y fortalecimiento de agendas compartidas por las organizaciones.

• Creación de cronograma único de actividades de las organizaciones para visibilizarlas, y promover el apoyo a estas agendas por parte de todas las organizaciones.

4. FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

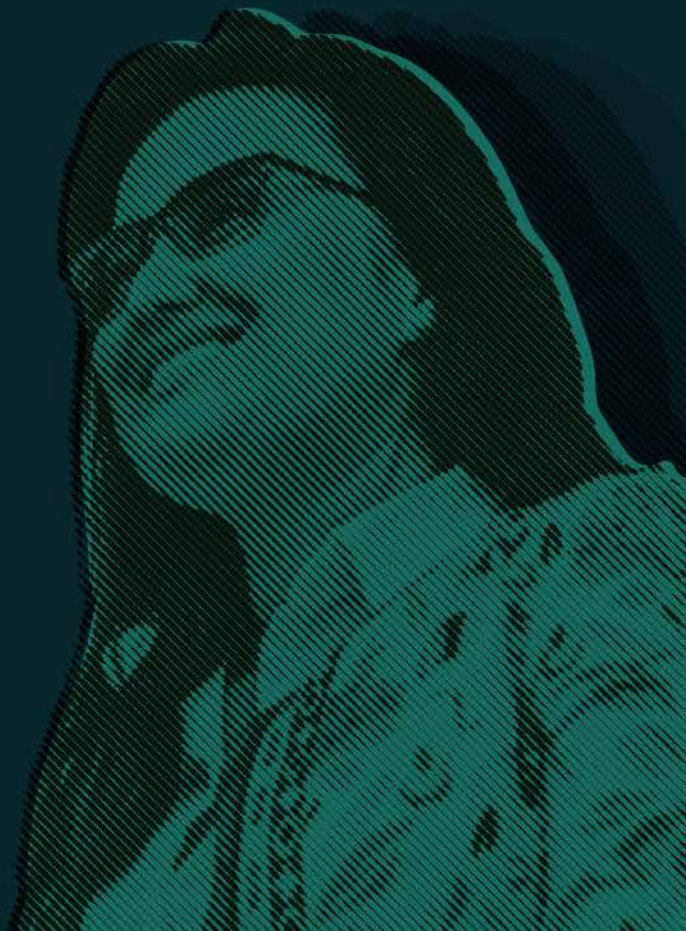
• Co-creación y circulación de protocolos de resolución de conflictos.

• Crear y circular metodologías para romper con el paradigma del odio a las estructuras tradicionales - ¿cómo tener movimientos pendulares?

• Promover sistemas de faciocracia para toma de decisiones. Faciocracia: las personas que pueden tomar decisiones, son las personas que están realizando actividades dentro de las organizaciones.

• Crear sistemas de reconocimiento individual dentro de las organizaciones y en el ecosistema.

INVISIBLES

Fundación Avina

seamos