

Transformaciones en los liderazgos de organizaciones

de la sociedad civil en
Perú y Colombia

Iris Jave / Gianfranco Silva



Transformaciones en los liderazgos de organizaciones de la sociedad civil en Perú y Colombia

Iris Jave / Gianfranco Silva

**Ford
Foundation**



IDEHPUCP

Transformaciones en los liderazgos de organizaciones de la sociedad civil en Perú y Colombia

Iris Jave

Gianfranco Silva

Primera edición digital: junio de 2024

© Pontificia Universidad Católica del Perú, 2024

Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP)

Tomás Ramsey 925, Lima 17 - Perú

Teléfono: (51 1) 626-2000, anexos: 7500 / 7501

ideh@pucp.edu.pe

www.idehpucp.pucp.edu.pe

Corrección de estilo: Rocío Reátegui

Diseño y diagramación: Camila Bustamante

Fotografías de cubierta: shutterstock.com

Esta publicación se elaboró con el apoyo financiero de la Fundación Ford en el marco del proyecto «Apoyo para fortalecer los procesos de transición de liderazgo en organizaciones de la sociedad civil en Perú y Colombia».

Derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, siempre y cuando se haga referencia a la fuente bibliográfica.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2024-03677

Índice

Presentación	7
Siglas	15
Introducción	17
1. Contexto de las transiciones de liderazgo	23
2. Experiencias de transiciones de liderazgo	28
2.1. Línea de carrera	29
2.2. Rotación de los cargos directivos	30
2.3. Mecanismos para la transición de liderazgos	34
2.4. Criterios de inclusión para elegir nuevos liderazgos	41
3. Tensiones, aprendizajes y estrategias a partir de las transiciones de liderazgos	51
3.1. El talento humano y cargos directivos	52
3.2. Tecnificación de los aparatos administrativos	56
3.3. Nuevos temas	61
3.4. Nuevos objetivos	66
4. Incidencia política en las transiciones de liderazgo	70
4.1. Coyuntura y emergencia de liderazgos	71
4.2. Relacionamiento con el Estado	75
4.3. Posicionamiento público	80
5. Conclusiones	84
6. Recomendaciones	87
Bibliografía	90

Presentación

Félix Reátegui Carrillo

La relevancia de las organizaciones de la sociedad civil para el buen funcionamiento político de una sociedad está fuera de cuestión desde hace décadas. Han quedado lejos aquellas épocas en las que la política y la gobernanza eran entendidas como asunto exclusivo del Estado y de quienes se dedican profesionalmente al manejo de la cosa pública. Hoy, cuando además ha ganado consenso una idea más completa de la democracia, ahora inseparable de la idea de participación, resulta evidente que la intervención de la ciudadanía organizada es un ingrediente esencial de toda noción de buen gobierno. Esa intervención, por lo demás, ya no es entendida limitadamente como expresión de demandas y fiscalización del poder. Estas funciones de la ciudadanía siguen siendo, ciertamente, indispensables, pero a ellas se han añadido otras maneras de estar presente en el proceso de la política. Hoy en día la sociedad civil se manifiesta de modo efectivo mediante la formulación de propuestas específicas de política, la producción de conocimiento, el diálogo y la negociación permanentes con las agencias del Estado, la participación en la ejecución de políticas, programas y proyectos, y en algunos casos asumiendo directamente funciones públicas de manera transitoria.

Este papel múltiple que cumple la sociedad civil por medio de un tejido de organizaciones de muy diversa naturaleza deviene aún más crucial en la actualidad, cuando ciertos consensos democráticos que parecían asegurados desde hace décadas empiezan a derruirse. El regreso de unas tendencias populistas teñidas de autoritarismo de derecha y de izquierda ha puesto a las democracias en estado de alerta, y aun cuando no se caiga plenamente en regímenes *de facto*, en muchas sociedades se experimentan evidentes retrocesos democráticos y reflejos autoritarios como respuesta a diversos problemas como la delincuen-

cia organizada, las marejadas migratorias o, incluso, la expansiva demanda de derechos por colectividades excluidas históricamente. Este escenario no es privativo de América Latina, pero es experimentado en nuestra región de una forma particular por la secular endeblez de las instituciones. Corroídas por la corrupción y la falta de recursos, o implantadas muy recientemente y carentes de un cuerpo profesional solvente, muchas instituciones clave del Estado democrático de derecho son presa fácil de gobernantes demagógicos o de coaliciones de interés que, en ausencia de un sistema de partidos, consiguen imponerse en elecciones y controlar los poderes públicos para ponerlos al servicio de agendas privadas. Si a esto se añaden crisis externas a la política, pero que demandan respuestas políticas, como el cambio climático y contingencias gigantescas como fue la pandemia de COVID-19, se tiene un escenario inquietante: procesos de gobernanza en constante riesgo de colapso, daños desbordantes a diversas poblaciones especialmente vulnerables, y aparatos estatales impreparados para generar respuestas oportunas y acertadas. Es con este telón de fondo que cabe preguntarse cómo sostener y fortalecer el papel de la sociedad civil y, en particular, el de esas entidades en las que esta se manifiesta de manera organizada, metódica, y con alguna capacidad de incidir efectivamente sobre la marcha de los asuntos públicos.

La investigación realizada por Iris Jave y Gianfranco Silva Caillaux que se presenta aquí —*Transformaciones en los liderazgos de organizaciones de la sociedad civil en Perú y Colombia*— aborda la pregunta sobre el futuro papel de las organizaciones de la sociedad civil desde un ángulo de mira muy definido y no examinado con frecuencia. Se trata de observar y analizar cómo se producen los cambios de dirección en tres tipos de organización —*think tanks* (grupos de expertos o laboratorios de ideas), organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base— y cuáles son las implicancias de estos cambios en el funcionamiento ulterior de la organización. En esta investigación esos cambios o relevos de la dirigencia son denominados *transiciones de liderazgos*, con lo cual se pone el acento sobre dos cuestiones esenciales —o, en todo caso, deseables— en la vida de una organización social. La primera

es que la tarea directiva implica la afirmación de una misión y tiende a imprimir una orientación colectiva al mismo tiempo que procura para la organización cierta prominencia en su campo de actividades y alguna capacidad de incidir sobre la marcha de los asuntos públicos. Las organizaciones de las que hablamos buscarán, ciertamente, cultivar y adquirir habilidades especializadas y una forma metódica de funcionamiento, para lo cual necesitarán adecuar su acción a procedimientos y reglamentos formales, pero no serán organizaciones de vocación burocrática, es decir, cuya finalidad última sea cumplir y hacer cumplir reglas establecidas. Antes bien, buscarán preservar su capacidad de innovación y recreación y entenderán sus objetivos en términos de logros en la escena pública. De hecho, esos logros son entendidos típicamente como la consecución de algún cambio social, sea cual sea la esfera en la que se desarrolle su acción. De ahí la conveniencia de no hablar únicamente de dirección o jefatura sino también de *liderazgo*.

La segunda cuestión remarcable reside, evidentemente, en la noción de *transición*. ¿Es este un concepto desiderativo, es decir, un término que expresa un ideal, o es este un concepto descriptivo, una categoría que nos remite a lo que realmente sucede en los cambios de dirección en las organizaciones? Hay que notar que, para fines prácticos, la noción de transición se opone a la idea de ruptura. Ambas pueden ser empleadas para referirse a un cambio en la dirección de una organización, pero cada una comunica un matiz específico. El cambio puede ser entendido como la interrupción de un periodo y el inicio de otro nuevo y distinto. El cambio puede ser, pues, *disruptivo*. La transición, en cambio, pone el acento sobre la solución de continuidad entre un periodo y otro y se pregunta sobre lo que permanece y sobre lo que se renueva al mismo tiempo. Se puede decir que, en esta forma de formular la cuestión, la idea de *transición* actúa como una categoría que ordena la observación de las diversas experiencias estudiadas y funciona también como un planteamiento del problema. Este problema aparece de la manera siguiente: puesto que inevitablemente, incluso por el simple paso del tiempo, en toda organización se tiene que producir un relevo en la dirección, ¿cuánto del patrimonio de la

organización —entendido en términos de conocimiento, capacidad de influencia, métodos de trabajo, redes y anclajes en el entorno social— es adecuadamente preservado, o cuánto es puesto en riesgo, según la forma en que se produzca tal cambio directivo? ¿Qué es una transición adecuada u óptima y qué cambios de dirección suponen una pérdida de fortalezas para la organización? ¿Es factible identificar un conjunto de buenas prácticas en materia de transiciones que sirvan como guía para otras organizaciones de la sociedad civil?

Este conjunto de preocupaciones es explorado en esta investigación mediante el estudio de un grupo de *think tanks*, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base de Perú y Colombia. Se trata de un conjunto heterogéneo en el que se agrupan entidades de muy distinto grado de antigüedad, fortalezas de diversa escala y, de manera importante, áreas de trabajo diferentes: derechos humanos, derechos de pueblos indígenas, demandas de justicia transicional, defensa de la institucionalidad democrática, y otras más. Mediante el examen de la trayectoria de las diversas organizaciones, la revisión de documentación y la realización de entrevistas con informantes calificados —dirigentes y exdirigentes, principalmente— se ha llegado a producir una imagen ordenada de los procesos de relevo directivo y de cómo, a lo largo del tiempo, y al paso de transformaciones de las agendas nacionales e internacionales, las distintas organizaciones han modificado sus propias experiencias de renovación. No es fácil hacer un balance integrado de experiencias tan distintas, pero tal vez se pueda decir que la tónica dominante es la procura de procesos cada vez más sistemáticos y profesionalizados en el cambio de dirigentes, en la medida en que la persistente restricción de recursos lo permita.

El estudio empieza, precisamente, señalando el contexto de dificultades que rodea a las organizaciones de la sociedad civil de la región en el presente y desde hace al menos dos décadas. Estas dificultades son de tipo político, en la medida en que las vicisitudes de la democracia también se traducen en un entorno hostil para la ciudadanía organizada, y son también, de manera prominente, de naturaleza financiera. Como se explica en el texto, las diversas transformaciones de la política

mundial, de las que no están ausentes los fenómenos migratorios y diversos escenarios bélicos, determinaron una reorientación del apoyo financiero internacional hacia regiones distintas de América Latina. Esta, a su vez, experimentó una peculiar *crisis de éxito*, puesto que al ser calificada como una región de ingresos medios —salvo contadas excepciones nacionales— los países donantes encontraron menos justificable concentrar ahí sus recursos de ayuda al desarrollo y otras formas de cooperación. Ese es el telón de fondo contra el cual se observan las transiciones de liderazgo; es decir, una situación en la cual los liderazgos afrontan, precisamente, la necesidad de ser más creativos e innovadores para remediar la sequía financiera.

En primer lugar, la investigación describe las experiencias de transición —y, más ampliamente, el funcionamiento de los liderazgos— concentrándose en cuatro tópicos. En primer lugar, se observa cómo es que la dirigencia de una organización proviene en un número significativo de casos de una trayectoria de ascenso dentro de la organización. Se habla, entonces, del seguimiento de una línea de carrera que puede implicar un recorrido desde la posición de practicante (hay que tomar en cuenta que las denominaciones del personal principiante varían de país a país) hasta hacerse cargo de la dirección. Se puede decir que esta modalidad de formación de dirigentes nos habla de una fortaleza interna desde ya: una capacidad de renovación intrínseca. Otra cuestión es la pregunta sobre la rotación de las posiciones directivas y los consensos o eventuales desacuerdos y conflictos a que esto da lugar. En tercer lugar, se examina, con resultados diversos, la existencia de mecanismos para el relevo de dirigentes. Esto permite recorrer un amplio arco que va desde la tradicional transmisión *hereditaria* (una práctica de tiempos ya superados) hasta la gestación de procedimientos de selección y elección que aspiran a ser impersonales e incluso tecnificados. Se podría decir que, poniendo entre paréntesis la forma en que se producen las cosas en la realidad práctica y actual en cada organización, existe un consenso normativo —una idea de *deber ser*— en favor de los procedimientos guiados por reglas de selección específicas e impersonales y por el examen de las cualificaciones de los candidatos.

No está de más anotar que en este consenso resuenan, de algún modo, las demandas a la democracia que hacen las propias organizaciones. Es decir, si la sociedad civil exige a la democracia transparencia y rechazo al favoritismo o el nepotismo, para las organizaciones será imperativo evitar el *doble discurso* consistente en ser democráticos hacia fuera y patrimonialistas y verticales hacia dentro. Esto último, por lo demás, se combina con el principio de inclusividad, que forma también parte del discurso sociopolítico de las organizaciones. En tiempos en que las políticas de identidad y el criterio de la inclusión se han impregnado en toda concepción actualizada de la democracia, las organizaciones de la sociedad civil asumen como un compromiso —y, por qué no, también como un desafío— la incorporación de las variables de etnicidad, género, generación, territorialidad, orientación sexual u otras en la promoción y selección de personal directivo.

Tras el repaso analítico de estas experiencias de transición, la investigación muestra, en segundo lugar, las «tensiones, aprendizajes y estrategias» que se han generado. Un dilema o zona de incertidumbre permanente es la acumulación o la pérdida de talento humano en el momento de la renovación de dirigencias. Hay cada vez mayor conciencia de que un cambio de personas, muy lejos de ser un cambio nominal o incluso de *estilos personales* o de relevos grupales, entraña una interrogación sobre el patrimonio intelectual de toda la organización. El término «intelectual» no es, quizá, el más adecuado, pues este remite a la idea de un conocimiento profesional, organizado y discursivo sobre una materia, mientras que la idea de talento humano abarca saberes y habilidades de muy diversa clase, desde los de naturaleza emocional hasta los relativos al cultivo de relaciones y la orientación a soluciones. En todo caso, existe la conciencia de que una transición de liderazgo adecuada es aquella que evita la pérdida de tales saberes. En segundo lugar, está el imperativo de la tecnificación del proceso administrativo. La tecnificación es un elemento de la profesionalización y es, además, un requerimiento para la transparencia —un asunto nada accesorio, por lo demás, en un entorno de mayor competencia por recursos financieros—. Pero, a la vez que la tecnificación es vista como una

fortaleza adquirida o por adquirir, emerge la preocupación de que esta llegue a ser un objetivo en sí mismo y termine subordinando la misión o el *carisma* original de la organización. La tensión entre eficiencia y vocación, entre medios y fines, es una vieja preocupación que hoy se experimenta con acentos particulares por diversas razones. Una de ellas reside en la expansión casi imperialista de la tecnología digital, que tiende a imponer como absolutos —casi como fines en sí mismos— los objetivos de instantaneidad, automatización y registro exhaustivo de los procesos administrativos. Finalmente, el relevo de dirigentes, en conjunción con las nuevas circunstancias económicas y sociopolíticas que rodean a las organizaciones, conduce a la pregunta sobre la adopción de nuevos objetivos. Esto, que en principio es un signo de vitalidad, puede convertirse también en una fuente de tensión y, en sentido positivo, en un espacio para el debate interno. Una forma típica en que esto ha ocurrido en el transcurso de este siglo es la decisión de abrir las actividades hacia la realización de servicios con posibilidades de renta como el desarrollo de consultorías o hacia la conformación de empresas sociales como, por ejemplo, los proyectos de microfinanzas, campo que adquirió mucho prestigio en el mundo del desarrollo social en la primera década del siglo XXI.

Finalmente, después de haber analizado las experiencias de transición de liderazgo y de haber sopesado tensiones, aprendizajes y estrategias vinculados con las transiciones, la investigación se ocupa de las circunstancias políticas que rodean a estos cambios de dirigencia. Se considera aquí, en primer lugar, cómo es que los vaivenes de la actualidad política generan condiciones particularmente favorables para la emergencia de liderazgos renovados, por ejemplo, a raíz de la apertura a nuevos tópicos. Así, la relevancia ganada por un tema hasta entonces no prioritario en la organización —derechos asociados a género, cuidado del medio ambiente, etc.— puede impulsar a una posición de liderazgo a nuevas personas dentro del equipo. Y, del mismo modo, los cambios de la actualidad política abren la posibilidad de que la organización, con un liderazgo oportuno para el momento, conquiste notoriedad y, con ello, capacidad de influencia. Pensando en un horizonte

de largo plazo, por otro lado, también se debe considerar cómo es que durante el siglo XXI se han transformado las relaciones entre sociedad civil y Estado y lo que eso significa como oportunidad, y también como reto, para los líderes de organizaciones de la sociedad civil. El establecimiento de relaciones de diálogo y de cooperación con el Estado otorga a las organizaciones unas oportunidades de incidencia inéditas, pero también implica el riesgo de la cooptación o el de ver socavado su prestigio por las transacciones o compromisos que dicha relación usualmente demanda. El ideal de la pureza y la búsqueda de influencia no siempre se combinan armoniosamente. Eso se traduce, naturalmente, en un factor de tensión dentro de las organizaciones y en un dilema para quienes desempeñan el papel de líderes. Una transición de liderazgo, así, tiene entre sus tareas calibrar el ritmo y la intensidad de tales relaciones, y decidir en qué medida y de qué maneras son compatibles con sus necesidades de posicionamiento público.

De esta exploración sistemática de las transiciones de liderazgos en *think tanks*, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base de Perú y Colombia emerge una imagen general que habla de un aprendizaje y de lo que ya se podría considerar un repertorio de buenas prácticas potencialmente útiles para otras organizaciones que atraviesan por experiencias equivalentes. Pero ese retrato muestra, también, que el camino no es sencillo. El contexto de partida es desafiante, y las organizaciones de la sociedad civil deben enfrentar muchos dilemas y buscar difíciles equilibrios. Tal vez el más retador de ellos, pero el más necesario para seguir siendo actoras relevantes en la escena pública, es el equilibrio entre la eficiencia técnica y el sentido de misión, entre las constricciones de la realidad práctica y la terca decisión de soñar con sociedades más democráticas, inclusivas y humanitarias. Esta investigación realizada en el IDEHPUCP con el generoso apoyo de la Fundación Ford describe ese intento y sus complejas alternativas, y de ese modo ofrece lecciones aprovechables para la sociedad civil de nuestros países en este tiempo de incertidumbres.

Siglas

ACPO	Fundación Acción Cultural Popular, Colombia
Afrodes	Asociación Nacional de Afrocolombianos Desplazados, Colombia
Akubadaura	Corporación Comunidad de Juristas Akubadaura, Colombia
ANC	Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Social y Desarrollo, Perú
Anfadet	Asociación Nacional de Familiares de Asesinados, Desaparecidos, Ejecutados Extrajudicialmente, Desplazados y Torturados - Casos CIDH, Perú
Anfasep	Asociación Nacional de Familiares de Secuestrados, Detenidos y Desaparecidos del Perú
Aprodeh	Asociación Pro Derechos Humanos, Perú
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos, OEA
CNDDHH	Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, Perú
Comadre	Coordinación de Mujeres Afrocolombianas Desplazadas en Resistencia, Colombia
CONADES	Conferencia Nacional sobre Desarrollo Social, Perú
CVR	Comisión de la Verdad y Reconciliación, Perú
DAR	Derecho, Ambiente y Recursos Naturales, Perú
Dejusticia	Centro de Estudios de Derechos, Justicia y Sociedad, Colombia
Desco	Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, Perú

FCA	Capítulo Costa Atlántica, Foro Nacional por Colombia
FIP	Fundación Ideas para la Paz, Colombia
F	Presidencia, Foro Nacional por Colombia
FRC	Capítulo Región Central, Foro Nacional por Colombia
FSO	Capítulo Suroccidente, Foro Nacional por Colombia
Grade	Grupo de Análisis para el Desarrollo, Perú
IDL	Instituto de Defensa Legal, Perú
IEP	Instituto de Estudios Peruanos, Perú
MC	Movimiento Nacional Cimarrón, Colombia
NRGI	Natural Resource Governance Institute, Perú
Onamiap	Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú
Proética	Capítulo Peruano de Transparency International, Perú
Promsex	Centro de Promoción y Defensa de los Derechos Sexuales y Reproductivos, Perú
SER	Asociación Servicios Educativos Rurales, Perú
Sodis	Sociedad y Discapacidad, Perú
SPDA	Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, Perú

Introducción

Las democracias representativas en el mundo se encuentran atravesando una profunda crisis y un giro autocrático, tal es que el 72 % de la población mundial –para el 2022– vive en autocracias (V-Dem, 2020, 2021, 2022 y 2023). En el caso de América Latina y el Caribe, países como Perú y Colombia, por ejemplo, presentan los porcentajes más bajos de satisfacción con la democracia en la región, con un 21 % y 26 %, respectivamente (LAPOP, 2021). Estas coinciden con un período en el que el aparato estatal latinoamericano se ha mostrado frágil e incapaz de responder eficazmente a las demandas ciudadanas, lo que se evidencia, por ejemplo, en la brecha entre las expectativas de los ciudadanos frente a sus sistemas políticos que cada vez presentan canales de comunicación más cerrados (Vergara, 2023).

En este contexto de deterioro institucional y de crisis de la representación, resulta pertinente observar el rol cada vez más relevante que han asumido las organizaciones de la sociedad civil en tanto buscan atender y canalizar las demandas ciudadanas; han adquirido formas de cooperación diversa con actores estatales y sociales; y participan activamente mediante el impulso y fortalecimiento de los movimientos sociales. Al mismo tiempo, estos actores también sufren transformaciones que debilitan y amenazan sus posibilidades de consolidación institucional. Así, este trabajo ofrece los hallazgos de una investigación exploratoria que tiene como objetivo analizar cómo se producen las transiciones de liderazgos –cambios en el equipo directivo– en algunas organizaciones de la sociedad civil peruanas y colombianas (*think tanks*, ONG, y organizaciones de base y de segundo nivel), y cómo estos recambios inciden en su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos. Estos procesos traen consigo una serie de aprendizajes y tensiones, las cuales tendrían impacto en el rol que tiene la sociedad civil en medio de la crisis de la democracia.

A inicios del siglo XXI, los países latinoamericanos —debido al crecimiento económico de la región— fueron tipificados como países de «ingresos medios», aun cuando se mantenía como la región con mayor desigualdad del planeta, poniendo en evidencia el problema generado por la forma de distribución de la riqueza. Esto se vio aunado con las políticas y el paradigma económico de apertura de mercado propuestos por los organismos financieros internacionales, que priorizaron las alianzas con el sector empresarial en detrimento de la sociedad civil (Bobadilla, 2017, p. 33). De este modo, luego de la crisis económica del 2008, las organizaciones de la sociedad civil vieron reducidos sus ingresos provenientes de la cooperación internacional, debido a que los donantes modificaron sus prioridades al considerar que América Latina había dejado de ser una región del mundo con necesidades urgentes (Bobadilla, 2017 y 2022).

Así, para el 2010, Perú redujo su financiamiento internacional a casi la mitad de lo que había recibido en la década de los ochenta (COECCI, 2020, pp. 19-20). Los fondos recibidos entonces fueron orientados en su mayoría a los temas medioambientales y de género (Bebbington, Bielich y Scurrah, 2011; Anticon, 2020) y, de forma más reciente, a migración, desplazamiento y movilidad humana, debido a la fuerte presión migratoria de venezolanos/as hacia el Perú. Por su parte, Colombia es un caso atípico en la región, en tanto ha mantenido un financiamiento estable debido al conflicto armado y al proceso de paz iniciado en el 2016 (Duarte, González y Mesa, 2017; Agudelo y Riccardi, 2019).

Empero, las organizaciones no enfrentan esta reducción de los fondos de la misma manera. Tanto en Perú como en Colombia hay ciertas ONG, *think tanks* y unas pocas asociaciones de base que se encuentran en una situación privilegiada, pues, debido a sus conexiones internacionales y buena reputación, son capaces de asegurar fondos de manera más sostenida que otras —más jóvenes y menos conectadas—. También encontramos diferencias internas, como el caso de una organización colombiana descentralizada, donde uno de sus capítulos regionales —en una zona alejada del centro del país— encuentra ma-

yores dificultades que sus contrapartes para conseguir fondos. Pero, en general, son las organizaciones de base y de segundo nivel las que encuentran mayores complicaciones para sostenerse financieramente.

Ante esta situación, algunas organizaciones —especialmente las ONG y *think tanks*— se han adecuado, modificando su estructura organizativa, sus objetivos y prácticas institucionales, a fin de generar sus propios ingresos, lo que les ha llevado a adquirir funciones de consultoras o empresas sociales (Bobadilla, 2022). Estas nuevas funciones permiten que subsistan, mantengan su agenda y presencia en la esfera pública, así como sus formas de incidencia política y social.

Además, ambos países enfrentan desafíos políticos. Perú está inmerso en una crisis política desde el 2016, donde los/as presidentes/as se han sucedido de manera intempestiva (seis altos mandatarios/as en menos de ocho años), debilitando aún más la legitimidad de las autoridades. Colombia, por su parte, ha hecho frente a las negociaciones de la firma del proceso de paz, con algunos presidentes más o menos interesados en llevar a cabo la transición. El nuevo siglo trajo así muchos retos para las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a temas de participación y democracia, con menos recursos (para el caso peruano) y mayores oportunidades para participar e incidir en la política. Aquí veremos cómo estas organizaciones han actuado frente a este contexto.

En este marco de cambios económicos y políticos que afectan a las distintas organizaciones de la sociedad civil, el liderazgo de estas es central para comprender cómo reaccionan y ven modificadas sus prácticas, objetivos y estrategias en su relación con el Estado y la ciudadanía. Así, conviene hacer un repaso por las investigaciones sobre transiciones y cambios de liderazgos dentro de estas, un tema poco abordado en la literatura especializada en organizaciones, tanto en el contexto latinoamericano como europeo y norteamericano. En estos estudios se encuentran algunas aproximaciones que abordan esta temática de manera tangencial, y que en esta investigación las dividimos de acuerdo al perfil de las organizaciones.

Primero, se encuentran los trabajos sobre administración y empresas. En estos resaltan el análisis de los liderazgos, y se hace especial énfasis

fasis en la innovación y cómo estos/as líderes/as pueden llevar a cabo cambios exitosos dentro de sus organizaciones (Chiva, 2022; Eberhardt y Majkovic, 2016; Gibbons, 2015; Robbins y Judge, 2012; Schlalock y Verdugo, 2013; Stein, 2016; Yukl y Gardner, 2020; para el caso peruano, Caravedo, 2016).

Segundo, otro grupo de investigaciones se enfocan en los *think tanks*, en específico, en la formación de comunidades epistémicas que tienen incidencia en la agenda pública, los partidos políticos y las políticas públicas, así como en la transnacionalización y transferencia de políticas y su impacto en la construcción de la democracia (Abelson y Rastrick, 2021; Fischer, Torgerson, Durnová y Orsini, 2015; Leal y Roll, 2013; McGann, 2016; Mendizabal, Sample y Garcé, 2009; Pautz, 2012; Petric, 2012; Puello-Socarrás, 2009; Rich, 2004; Silva, 2020; Tarango, Delgado y Machin-Mastromatteo, 2019; Vela, 2018). Para el caso peruano resaltan los estudios sobre el IEP (Martín, 2002; Tanaka, 2014); y, para Colombia, la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Ávila, 2012 y 2023). En estos dos primeros grupos es escaso lo abordado sobre los cambios de liderazgos y cómo se producen las transiciones dentro de dichas organizaciones.

Tercero, muchas son las investigaciones que estudian cómo las organizaciones no gubernamentales (ONG) inciden en conflictos sociales y políticas públicas, pero poco es lo que se ha investigado sobre las trayectorias de estas organizaciones y, mucho menos aún, sus liderazgos. Para el caso peruano se ha analizado la CNDDHH (Alayza, 2010; Anticona, 2020; Zúñiga, 2018) y la Asociación Civil Transparencia (Rojas, 2017). Para Colombia resalta la importancia pública del Foro Nacional por Colombia, pero no se encuentran estudios sobre este último.

Por último, se encuentran los trabajos sobre organizaciones de base y de segundo nivel —mujeres, indígenas, campesinos/as, afrodescendientes, víctimas de la violencia política o de conflictos sociales— en torno al recambio generacional, la inclusión de las juventudes y mujeres, así como la institucionalización de los movimientos (Alayza y Silva, 2023a y 2023b; Arjona et al., 2019; Barrenechea, 2010; Dávila,

2020; Espinosa, 2017; Jave, 2020; Jave y Uchuypoma, 2017; López, 2017; Manky y Muñoz-Nájar, 2014; Martínez, 2019; Nieto, 2015; Peláez, 2018; Sánchez et al., 2017; Simsa y Totter, 2020; Springerová y Vališková, 2021; Zambrano-Vargas et al., 2021).

Así, se presenta la necesidad de estudiar las trayectorias recorridas por las organizaciones de la sociedad civil y sus líderes/as en los últimos años (2000-2022), especialmente desde el nuevo siglo, pues ha coincidido con una serie de cambios y desafíos a nivel económico y político. En específico, interesa explorar las oportunidades y los obstáculos que han enfrentado los liderazgos de estas organizaciones para mantener una presencia activa a nivel público —entendida como la interrelación entre Estado y sociedad—, así como los factores que lo hacen posible.

De esta forma, este estudio se pregunta cómo se producen las transiciones de liderazgos en algunas organizaciones de la sociedad civil peruanas y colombianas, y cómo estos recambios inciden en el cumplimiento de sus objetivos. En ese sentido, se busca indagar en 1) los tipos de liderazgos construidos; 2) la renovación de los perfiles de liderazgo, ya sean generacionales, de género, étnicos o de otra índole; 3) las tensiones, las dificultades y los aprendizajes dentro de la organización producto de este recambio (pérdida de conocimiento, capital social, redes de contactos, conexiones políticas, visibilidad pública; disenso interno; reorientaciones en la agenda); y 4) la incidencia de esta alternancia organizacional en las funciones públicas que cumplen, es decir, en su relacionamiento con otros actores, estatales y sociales o su vocería pública. Del mismo modo, este estudio busca explicar cuáles son 5) los factores coyunturales que podrían influir en estos cambios de liderazgos, como la disolución de alianzas, la búsqueda de nuevos/as aliados/as, el cambio de la agenda y la orientación de la organización, o la reducción o variación del financiamiento.

Respecto a la metodología, se empleó una aproximación cualitativa basada en la revisión de la literatura y la realización de 29 entrevistas virtuales semiestructuradas (17 en Perú y 12 en Colombia) con líderes y lideresas que dirigen o dirigieron las organizaciones repre-

sentativas de cada país, es decir, aquellas que participan y mantienen una vocería en los debates públicos nacionales, así como aquellas que cuentan con una trayectoria histórica y legitimidad social. Al tratarse de un estudio exploratorio y de gran diversidad, no se pretende obtener una muestra representativa, pero sí aproximarse a los cambios producidos en tres tipos de organizaciones identificadas, las cuales son: a) *think tanks*, b) ONG y c) organizaciones de base y de segundo nivel.

1. Contexto de las transiciones de liderazgo

Bobadilla (2022) sostiene que las ONG de desarrollo —en particular— atravesaron cambios que las llevaron a procesos de adaptación frente a los contextos políticos de sus países, los cambios en las dinámicas y asignación de fondos con las agencias de cooperación, así como un aprendizaje en el relacionamiento con el Estado y otros actores, empresariales o políticos. Primero, las ONG que surgieron entre 1960 y 1979 estuvieron conformadas por fundadores/as con discursos críticos al sistema capitalista, con una militancia activa en organizaciones políticas partidarias y, en algunos casos, con conexiones personales con financistas europeos, con quienes compartían la búsqueda de cambios sociales. Sin embargo, en la práctica se dio que «muchas agencias europeas anticomunistas, podían financiar y dar la libertad para que grupos de izquierda peruanos conformen una organización bajo un discurso anti-sistema capitalista» (Bobadilla, 2022, p. 78). El trabajo se centró en trabajar y entender los procesos migratorios del campo a la ciudad, los movimientos sindicales y barriales; en suma, lo que en ese contexto se conocía como lo «popular». Al principio, los líderes y las lideresas de estas organizaciones veían al Estado con desconfianza o como un actor represivo, por lo que sus estrategias se desarrollaban básicamente en el territorio, en el trabajo directo con poblaciones atendiendo diversos problemas sociales y económicos. La búsqueda de soluciones «no gubernamentales» contrastó con las visiones sobre el desarrollo que manejaba el propio Estado, y fueron percibidas incluso como opuestas.

Un segundo momento (1980-1989) se dio cuando se consolidó un discurso crítico frente a un Estado incapaz de proveer servicios básicos, por lo que se trabajó —en conjunto con los partidos de izquierda— por fortalecer los liderazgos políticos como ciudadanos/as responsables de los cambios sociales. Por esto, el gobierno de Fernando Belaúnde (1980-1985) empezó a fiscalizar a las ONG (lo que continuaría el presidente García [1985-1990]), así como a acusar y detener a sus miembros/as, porque se les consideraba un «refugio de la subversión», a la par que Sendero Luminoso iniciaba una incursión terrorista (Bobadilla, 2022, p. 93). Como una estrategia para la defensa y hacerle frente a la hos-

tilización del Gobierno central, se funda en 1984 la ANC con el fin de construir alianzas entre ONG y velar por el respeto de sus derechos. En esta etapa, estas organizaciones comienzan a relacionarse con los municipios, muchos de ellos vinculados a Izquierda Unida, un frente de partidos políticos de izquierda que había logrado ganar la alcaldía para la Municipalidad Metropolitana de Lima en 1983. Por otro lado, a fines de la década de los ochenta, las agencias cooperantes observaron la poca capacidad de muchas ONG de sistematizar su conocimiento y replicar experiencias (limitándose a un espacio de intervención local), por lo que se les pidió la inclusión de criterios técnicos para mejorar la eficiencia, así como centrarse en los resultados de los proyectos (Bobadilla, 2022, pp. 97-98). Esta demanda ocurrió en un contexto de cambios en el modelo económico en la región, orientado hacia un modelo de desarrollo más liberal e individualista, donde el mercado podía ser usado para superar las condiciones de pobreza.

Un tercer momento (1990-2000) tomó forma alrededor de una crisis de identidad frente a su papel contestatario inicial ante el Estado y el mercado, pues las agencias financieras comenzaron a demandar que articulen sus proyectos junto a estas dos instancias. Ante esto, muchas ONG asumieron un rol de prestadoras de servicios para obtener financiamiento y posicionarse en el ámbito de las políticas públicas; en específico, la operación de programas sociales (Bobadilla, 2022, p. 105). Del mismo modo, empezaron a trabajar junto con empresas privadas en la responsabilidad social empresarial, buscando el bienestar de la comunidad en la que se involucra. En paralelo, al depender del financiamiento público (y privado), se debilitó su capacidad de oponerse y cuestionar al Estado (y al mercado). Así, se produce un cambio de paradigma en relación con la población objetivo: de fomentar la organización colectiva a enfatizar el emprendimiento y el desarrollo del individuo como agente del cambio social; de ahí la importancia de las microfinanzas y los informales/microempresarios (Bobadilla, 2022, p. 114).

Un último momento (2000-2015) se dio en el marco del crecimiento económico sostenido que atravesó el país, por lo que estas organizaciones

se enfocaron en la gobernanza, la participación ciudadana, el trabajo con Gobiernos locales y la fiscalización contra la corrupción. Así, la cooperación con el Estado se afianzó no solo en los programas de intervención, sino que también, desde el gobierno de transición del presidente Paniagua (2000-2001), muchos/as de los/as trabajadores/as de estas ONG pasaron a integrar gabinetes ministeriales. Sin embargo, con el tiempo, estas relaciones se desgastaron, pues se culpó —mediante una agresiva campaña mediática que aún continúa bajo la crítica a las «consultorías»— a estas organizaciones del incremento de los conflictos sociales, y se les retiró de puestos ministeriales acusándolas de «senderistas» o de «quedarse con el dinero de las obras sociales» (Bobadilla, 2022, p. 122).

Este breve recuento busca añadir algunos cambios sustanciales en la lógica de estas organizaciones. La disputa ideológica inicial de las ONG pasó a un segundo plano, y se centró más en la búsqueda de resultados para la consecución de fondos y permitir así su supervivencia. La creación de varias de las ONG históricas había respondido a proyectos políticos de entonces, donde la militancia política partidaria se expresaba de forma activa en el trabajo de las ONG; así, Aprodeh estaba vinculada al Partido Unificado Mariateguista (PUM); o Desco, al Partido Socialista Revolucionario (PSR). Cuando el vínculo ideológico desaparece, las ONG ingresan a trabajar en temas sociales incorporando también una lógica de mercado. Asimismo, la percepción negativa del Estado cambia al fortalecerse el trabajo conjunto con el aparato gubernamental. Pero, al mismo tiempo, las plataformas de articulación (CONADES o ANC) de las ONG, que habían sido tan importantes para su fortalecimiento e incidencia, pierden consistencia pese a trabajar en un entorno más interdependiente y globalizado.

La crisis del financiamiento de estas ONG llevó a que muchos/as de sus líderes/as fueran a trabajar al Estado, lo que empezó desde el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) y se consolidó en los períodos de Valentín Paniagua (2000-2001) y Alejandro Toledo (2001-2006). Esta situación empezó a resquebrajarse durante las presidencias de Alan García (2006-2011) y Ollanta Humala (2011-2016), pero fue re-

cién con Pedro Castillo (2021-2022) que esto se rompió, privilegiando la incorporación de cuadros regionales sobre los funcionarios provenientes de estas ONG, poniendo fin a la era de la denominada «élite caviar», como se transmitió en la narrativa del gobierno de Castillo. Las motivaciones que llevaron a que estos/as líderes/as incursionaran en el Estado fueron la oportunidad de incidir y tener impacto social en políticas públicas de mayor envergadura —expectativas nacidas en el mundo de las ONG—, así como acceder a mejores condiciones de trabajo, en términos de sueldos y equipos.

2. Experiencias de transiciones de liderazgo

2.1. Línea de carrera

A pesar de contar con situaciones políticas y económicas diferentes, las transiciones de liderazgos —y los desafíos generados— son comparables en Perú y Colombia. En los tres tipos de organizaciones se identifica una trayectoria común en los/as líderes/as, quienes desarrollan una línea de carrera dentro de sus asociaciones, construyendo y promoviendo liderazgos internos. Es frecuente encontrar exlíderes/as que iniciaron su trayectoria profesional (o activista) —hace varias décadas— como practicantes (o militantes) en sus organizaciones y que, con el devenir de los años, han escalado hasta la posición de dirección. Por ejemplo, en Perú, la dirigente de Desco comenzó como practicante de la organización en 1987, luego se convirtió en socia, integró el consejo directivo, y fue vicepresidente, presidenta interina y presidenta elegida durante varios periodos de gestión. Lo mismo se presenta en otras ONG más jóvenes como SPDA, Proética o DAR. En el caso colombiano, la directora de Dejusticia llegó a la organización en el 2006, cuando estaba terminando la universidad, a pocos años de fundarse la institución. Permaneció ocho años allí; en ese tiempo asumió la coordinación de la línea de género y, posteriormente, de política de drogas. En el 2014 salió para realizar estudios de posgrado, y volvió en el 2020 para asumir una de las subdirecciones, lo que implicó trabajar con áreas y dirigir el componente académico de la asociación; hasta que asumió la dirección a fines del 2022.

En las organizaciones de base y de segundo nivel, el liderazgo también se forma desde abajo «como una escalerita», como explica la dirigente de Onamiap, quien empezó como agente municipal en su comunidad, pasando luego a la organización indígena regional —donde ocupó cargos de tesorera y fiscal— y terminó fundando —junto a otras lideresas comunales— esta asociación étnica de mujeres en el 2009, donde asumió la vicepresidencia y, luego, la presidencia, que actualmente ocupa por segunda vez.

En algunos casos, la trayectoria fue de «entrada y salida»; es decir, algunos de los liderazgos salieron de manera temporal de sus institu-

ciones y regresaron luego con mayor experiencia. Este es el caso del dirigente de SER, quien comenzó como practicante en 1987, luego tuvo un período en el que entraba y salía de la organización asumiendo funciones de coordinación, hasta que se volvió miembro de la asamblea de socios, vicepresidente, miembro del consejo directivo y, por último, presidente ejecutivo. En Colombia, en el FSO, el actual director ingresó en 1996, siendo aún estudiante, como asistente de investigación en reemplazo de una persona, pero luego se quedó como profesional de programa. Hasta el 2002 continuó en FSO, cuando decidió irse a vivir a Bogotá, donde se incorporó al FRC, y fue ascendiendo como coordinador de programa. Así estuvo un par de años hasta el 2006, que regresó a FSO; el 2011 entró a trabajar a una universidad y más adelante decidió hacer estudios doctorales en el extranjero; a su regreso siguió trabajando en la universidad. Sin embargo, en el 2019 renuncia la exdirectora de FSO y él se postula al cargo, quedándose desde ese entonces como director del capítulo regional.

2.2. Rotación de los cargos dirigenciales

Las organizaciones más antiguas han tenido dificultades para la rotación de los cargos dirigenciales. En el Perú, los fundadores de las ONG de los ochenta ejercían el cargo de manera vitalicia, debido a que mucho de su trabajo y las oportunidades se basaban en las redes de contactos que estos tenían (Bobadilla, 2022). En la actualidad, esto ha cambiado, pues aún existen organizaciones jóvenes que mantienen el liderazgo fundacional, como Promsex, a pesar de que haya habido períodos interinos en los que el cargo máximo haya sido delegado temporalmente en otra persona. Sin embargo, en la actualidad se ha optado por formar nuevos equipos, lo que supone asignar representación institucional a nuevos liderazgos, desarrollar protocolos para la transición, etc., con lo cual se prepara el retiro de la directora actual.

Al contrario, el IDL representa el cambio. En esta institución, uno de sus fundadores decidió pasar al retiro de forma voluntaria, y ello

permitió incluir nuevos liderazgos en la dirección. Esto evidencia un caso exitoso de una organización que pervive a sus fundadores y que es capaz de generar institucionalidad y varios liderazgos que asuman posiciones dirigenciales, sin que esto signifique una pérdida de capacidad o impacto para la organización. Pero el proceso tomó tiempo, pues esta institución atravesó complicaciones graves para rotar liderazgos en sus inicios: el primer director quiso mantenerse en el puesto de forma indefinida; luego de su salida, se crearon mecanismos para evitar la reelección, y con esto se fomentó la rotación en la dirección y la votación democrática de todos los/as miembros/as de la organización. Con el paso de los años se han modificado los estatutos, lo cual permite que los/as directores/as puedan ser reelegidos, pero se sigue priorizando que los liderazgos roten.

En Colombia, la situación es parecida. Los primeros directores de Dejusticia fueron tres socios fundadores de la organización, y se produjo una cadena de sucesión entre ellos. Según el estatuto, los/as directores/as son nombrados/as por períodos de un año renovables sin restricción, lo que permitió que los directores-fundadores tuvieran largas direcciones. La primera directora que no era socia fundadora tenía una larga experiencia en la organización como subdirectora, y fue quien inició una discusión interna sobre la necesidad de contar con períodos de gestión, fortaleciendo los procesos de liderazgo interno. En la transición que concierne a la directora actual, la asamblea de socios/as planteó la posibilidad de hacer un concurso externo, pero se prefirió promover un liderazgo interno con experiencia dentro de la organización.

A diferencia de las otras organizaciones donde se busca formar liderazgos desde abajo para que eventualmente lleguen a ocupar los puestos directivos, en la FIP esta situación no se presenta como muy común, pues no hay una línea de carrera dentro de la asociación. Lo que se da es que entra un cuadro joven, se forma, sale a buscar suerte en otros centros laborales (otras ONG, el Estado o el sector empresarial), y luego puede tener la posibilidad de volver con un puesto de dirección. Por otro lado, una dificultad que se identifica en esta asociación es que

la directora lleva más de quince años en la cabeza de la organización; no obstante, es un tema del que se tiene conciencia, pero se están buscando las condiciones —de sostenibilidad interna— para llevar a cabo la transición.

En Etnosalud Afro, la situación es diferente al tratarse de una organización joven en busca de institucionalización. En la actualidad, el director y la junta directiva se mantienen en la dirección de la asociación desde su fundación en el 2016, pues consideran que les toca asumir el liderazgo hasta que el concepto y la propuesta de la organización quede claro —además de que no hay un sueldo fijo, sino solo cuando se consiguen los proyectos—, por lo que ha sido un trabajo complicado.

En las organizaciones de base y de segundo nivel hay limitada rotación de líderes/as por la escasez de militantes dispuestos/as a asumir tales funciones sin una prestación económica a cambio, más aún entre las personas más jóvenes, quienes tienen poca tendencia al involucramiento político/activista. Así, por *default*, algunas asociaciones terminan recayendo en sus liderazgos fundacionales, con escasa incorporación de una perspectiva intergeneracional.

Este es el caso de Anfasep en Perú, donde hubo un largo período en el que no hubo una rotación del cargo de la presidenta desde su fundación en 1980 hasta los 2000, recayendo este en la lideresa fundadora y con mayor visibilidad. Solo hubo dos años (1992-1994) excepcionales en los que esta presidenta tuvo que huir a Lima debido al riesgo que corría su vida en la zona, y cedió la presidencia a otra lideresa por un breve período. Sin embargo, estos rasgos autoritarios en su dirigencia han permitido que la organización se fortalezca y sostenga en el tiempo, aunque ha traído consigo la poca inclusión de jóvenes en puestos de mayor decisión (Crisóstomo, 2014; Jave, 2020). Es importante mencionar que las obligaciones laborales y de cuidado de la familia significaron en varios casos desincentivos para que estas lideresas pudieran asumir estos puestos. La primera transición efectiva de liderazgo en Anfasep se da así en el 2007, luego de veinte años de fundada la organización. Desde esa fecha se plantearon elecciones para la junta directiva —promocionada en radio un mes antes— por

un período de dos años con posibilidad de reelección, con lo que se incentivó la rotación entre un grupo de lideresas reconocidas y con larga trayectoria en la asociación (Alayza y Silva, 2023a y 2023b).

Lo mismo ha sucedido en el MC en Colombia, cuyo actual dirigente fue uno de sus fundadores en 1982, ideólogo y líder carismático de la organización étnica. Si bien el puesto de presidente de la institución ha rotado entre otras personalidades del movimiento, siempre ha terminado volviendo a él. Los intentos por «oxigenar» la organización convocando a nuevos presidentes —mediante la propuesta de líderes regionales— han sido poco exitosos, pues a la larga terminaba volviendo el líder carismático fundador. Esto se daba debido a que los compañeros hombres que intentaron liderar el movimiento no eran «toderos», vale decir, no tenían las capacidades necesarias, ya sean de liderazgo o ideológicas para hacer frente a los desafíos, según cuenta este dirigente.

Hay una dificultad para generar líderes/as que se hagan cargo de la institución, pues al ser un trabajo voluntario necesita de compromiso y sacrificio, que muchos/as no están dispuestos/as a asumir en favor del movimiento. Al contrario, las veces que se han dado estas transiciones de liderazgo, el líder del MC considera que la organización pasó por procesos de debilitamiento. Podría parecer contradictorio, pero no hay dificultad para atraer a nuevos/as miembros/as. El entrevistado explica que esto se debe a que muchos/as se inscriben como voluntarios/as o se afilian para convertirse en beneficiarios/as de los programas sociales que la organización ha conquistado (becas universitarias y créditos). Aquí resalta la importancia de la Escuela Nacional de Liderazgo Afrocolombiano Nelson Mandela, que representa una instancia de «cambio de chip», donde los/as participantes aprenden los preceptos conceptuales e ideológicos de la afrocolombianidad, así como la importancia de la acción colectiva organizada (y la posible formación de un partido político). No obstante, los/as líderes/as formados/as se dedican a crear sus propias organizaciones de base, descuidando su participación en el MC.

Respecto a la línea de carrera construida en ONG y *think tanks* en relación con el tema etario, son liderazgos que se encuentran entre sus 40 y 60 años, de modo que iniciaron su vida profesional hace

más de veinte años y bajo un **paradigma de empleabilidad diferente**. Hoy, los/as jóvenes ya no tienen la vocación de quedarse toda la vida (o gran parte de ella) en una misma institución, sino que prefieren el cambio rápido ante la saturación y el estancamiento en una misma posición. Resulta pertinente preguntarse cómo serán las transiciones de liderazgos en el futuro cercano, cuando estos/as jóvenes asuman dichas posiciones de dirección. Hoy, la preocupación inmediata parece ser incorporar más jóvenes.

2.3. Mecanismos para la transición de liderazgos

En general, las transiciones son el resultado de un órgano colegiado, como una asamblea de socios/as o una junta directiva, que escoge a sus líderes/as por medio del voto. Con el tiempo, algunas de estas asociaciones **han democratizado e institucionalizado las formas de elección de sus dirigentes/as**, asegurando mayor participación de sus miembros/as, limitando el tiempo del mandato y la rotación en cargos dirigenciales.

Como en los casos antes descritos (Dejusticia e IDL), estas organizaciones están generando mecanismos para hacer frente a la falta de rotación de sus cuadros dirigentes. En Perú, los directores ejecutivos previos de SPDA habían sido escogidos sin un tiempo de mandato definido (llegando a permanecer hasta veinte años en el puesto); sin embargo, en la última transición sí se estableció un tiempo de mandato de cinco años. Una buena práctica identificada es el establecimiento de períodos fijos para fomentar la transición. En la actualidad, la directora —dada su próxima salida— plantea realizar unos lineamientos para el proceso de transición, definiendo el perfil y las habilidades básicas necesarias para el cargo. Planea hacerlo con tiempo, para que los/as potenciales candidatos/as —en el mejor de los casos, los/as directores/as de programas con oportunidades de crecimiento interno— tengan claras las reglas de juego, dándole más certidumbre al proceso y dotándolo de mayor tecnificación.

En las organizaciones de base y de segundo nivel, algunas incluyen entre sus estatutos frenos al caudillismo y la concentración del poder, favoreciendo la rotación y el liderazgo colectivo. En el caso de asociaciones con presencia en todo el territorio nacional, se prevé también la rotación en el origen departamental de sus dirigentes/as. En Perú, en el caso de Onamiap (una organización étnica de mujeres), para promover la rotación de cuadros, las lideresas son escogidas —por las 28 organizaciones de base que conforman el congreso nacional— por un período de tres años y solo pueden participar tres veces en la junta directiva (ya sea como presidentas o vicepresidentas). Esta es una apuesta consciente en contra del caudillismo o de lideresas que se mantienen durante períodos largos, por lo que además se ha regulado que solo pueden permanecer en el cargo durante dos períodos consecutivos. Además, se produce una alternancia cada tres años entre presidentas andinas y amazónicas; es más, inclusive dentro de cada «región natural» se busca promover la alternancia interna. Es decir, si la presidenta amazónica de esta elección es de Loreto, se promoverán liderazgos de otras regiones de la selva para las siguientes. En línea con esta visión crítica de los liderazgos individuales, se ha eliminado la categoría de «fundadoras» para quitar el foco de las personas involucradas y, más bien, centrarse en el «proceso organizativo», recogiendo la herencia de las ancestras como Micaela Bastidas y otras luchadoras indígenas.

En pocos casos (en especial, las ONG) se han tecnificado estos procesos, contratando servicios externos de búsqueda del talento humano, mediante *headhunters*. En Colombia, la actual presidenta ejecutiva de FP fue invitada a presentar su candidatura para el cargo en una convocatoria liderada por una empresa cazadora de talentos. En esta, FP trató de incentivar sus liderazgos internos, por lo que se le informó a la firma que debían considerar a las personas del equipo que querían postularse. Esta convocatoria no fue totalmente abierta, sino que se buscó recomendaciones de organizaciones amigas de Foro que lo conocen y saben qué características debe tener un/a presidente/a; a la par que la empresa identificaba potenciales candidatos/as de acuerdo

al perfil que le habían entregado. A partir de estos tres procesos de identificación, se hicieron las evaluaciones respectivas, ganando una personalidad que venía de fuera, pero que había tenido una línea de carrera en FSO. Por otro lado, en Dejusticia también han recurrido a *headhunters* para la búsqueda de subdirectores/as (pero no directores); o en FIP cuando buscaban un perfil específico que no pudo ser satisfecho por referencias.

Las transiciones, en la mayoría de casos, resultan **endogámicas**, pues los cargos de dirección terminan reservados para sus exmiembros/as, inclusive cuando se recurre a agencias cazatalentos. Más bien, prima la búsqueda del «espíritu institucional» (los valores que caracterizan a la organización), conseguido solo con los años de experiencia en la organización. La presidenta ejecutiva de FP afirma que su institución es endogámica, con poca apertura a cuadros externos, por lo que es difícil que gente que piensa diferente logre ingresar (lo que llama «el modelo forista»), y esto se convierte en un problema para la innovación y reforma institucional.

En las ONG son contados los casos en los que se recurre a un **liderazgo externo**, reservado muchas veces para cargos técnicos o de gestión, en contextos de crisis institucionales o de asociaciones nuevas o pequeñas. En Perú, Proética es el capítulo nacional de Transparencia Internacional y un consorcio de cuatro organizaciones —permitiendo así la institucionalización de alianzas temáticas—, donde el director/a es elegido/a por el consejo directivo. Lo que se ha solido hacer en las tres primeras transiciones es contactar a una personalidad externa con peso político para dirigir la organización. Sin embargo, en el caso de nuestro entrevistado y la última transición, se trata de la formación de un liderazgo interno —con un perfil más técnico— que escala posiciones dentro de la misma institución. Actualmente, se reconoce que se están gestando otros liderazgos internos en coordinadores/as de los programas, que ya tienen reconocimiento de agentes externos y de otros capítulos de Transparencia Internacional.

Por su parte, Desco está atravesando un proceso de reestructuración interna para convertirse en una *holding* de tres asociaciones (Desco

Sur, Centro y Ciudadano). Y es en este contexto que han optado por la figura del director ejecutivo que asuma funciones más administrativas; y para ello se ha contratado a una persona externa por medio de un concurso —decisión que fue tomada por las dirigencias de las dos sedes regionales—, pese a que la sede Ciudadana (limeña) haya planteado que ese cargo lo debería haber asumido una persona que conozca la institución. Actualmente se encuentran en estos procesos de transferencia de funciones.

Empero, no siempre recurrir a un profesional externo ha funcionado. Este es el caso del *think tank* colombiano (Dejusticia) que contrató a una persona para asumir un cargo dirigenal medio, que cumplía en el papel con todos los requisitos que se habían definido. Pero, al poco tiempo, esta persona se retiró porque había distintas visiones sobre cómo ejercer el cargo: una más ligada a la efectividad empresarial frente a la misión institucional más del lado de los derechos humanos. Esta situación incentivó que se trate de buscar promover a los liderazgos internos.

Recurrir a la promoción de **liderazgos internos** parece ser una manera efectiva de lidiar con las posibles tensiones de una transición con alguien externo (acomodarse al nuevo jefe, adecuarse a la cultura institucional, manejar un equipo con el que recién se trabaja, etc.). Estos tres tipos de organizaciones son vistos como escuelas de liderazgo, donde se les enseña el *know how* técnico, político o activista, dependiendo de la naturaleza de la institución.

Cuando se busca nuevo personal dirigenal, resalta la importancia que se le da a la promoción de cuadros internos en los procesos de selección. Así, en FSO, con miras al crecimiento de los cuadros, una de las primeras fases consiste en hacer una convocatoria interna, donde se avisa a los/as miembros/as del equipo que cumplen con los requisitos para que se postulen. En todos los casos, los/as candidatos/as pasan por los mismos procesos de preselección, que buscan ser técnicos y meritocráticos. FSO se considera a sí mismo una escuela, donde sus miembros/as aprenden sobre democracia, derechos humanos, participación, descentralización y otros temas nuevos que han ido incorporándose

con el tiempo, como paz y convivencia, género, identidad diversa o cambio climático. Este entrevistado considera que las personas terminan volviendo a Foro porque es un buen «trabajadero», que permite el crecimiento, el aprendizaje y sobre todo porque hay buenas condiciones. En FCA se resalta la importancia de la relación «maestro/a-aprendiz», lo que convierte a la institución en una suerte de universidad.

Otra forma de enfrentar las tensiones transicionales es mediante el **acompañamiento de los/as directores/as salientes a los/as entrantes** por un período de tiempo (a modo de un traspaso de la gestión). En FP, un aspecto que benefició la transición fue que el expresidente acompañó como asesor durante un año a la nueva presidenta (aunque no pudieron llevar a cabo todos los planes que tenían a causa de la pandemia). Asimismo, en Dejusticia se contó con el acompañamiento de la directora saliente durante tres meses, con varias reuniones de «empalme» sobre las gestiones de la organización (en especial, el manejo presupuestal). Es más, la exdirectora sugirió que la directora entrante pasara por un curso de *coaching* para hacer frente a la transición y las nuevas responsabilidades. Este proceso asistido de transición se identifica como una buena práctica para el recambio de los liderazgos.

Muchas veces, las **dirigencias intermedias** (como las coordinaciones, direcciones o activistas emergentes) son concebidas como instancias de preparación para futuros/as líderes/as y así también minimizar el impacto de las transiciones. La exdirectora de ACPO en Colombia considera que fue escogida porque ella significaba la continuidad con el director saliente, pues había sido la jefa de proyectos durante la gestión de este. En Perú, en SER, el líder entrevistado preparó a su sucesor en su último período, y lo involucró en las funciones de vicepresidencia, y también propuso su candidatura en la asamblea de asociados/as. Del mismo modo, en el IEP, en las direcciones del consejo directivo, se suele incorporar a jóvenes como asistentes/as o accesitarios/as para que vayan conociendo administrativamente la institución, de manera que se van formando los futuros nuevos cuadros. En DAR, los/as coordinadores/as de programa cumplen un rol intermedio en lo político, técnico y administrativo, lo que genera que estas personas adquieran protago-

nismo y liderazgo dentro de la organización con miras a asumir posiciones dirigenciales futuras.

Otra buena práctica identificada son los **liderazgos compartidos** (codirecciones, adjuntías, subdirecciones, etc.), que facilitan la transición y la desconcentración de funciones de la figura de mayor jerarquía en el organigrama institucional, al ir formando a quienes potencialmente se hagan cargo de la dirección de la organización en el futuro. Esto incentiva la rotación de sus dirigentes/as, al prever que sus puestos no son vitalicios (como en el origen de las ONG y organizaciones de base más antiguas, y de algunas ONG jóvenes que continúan con el personalismo).

Este es el caso del Fondo Lunaria en Colombia, que convocó a una nueva codirectora para pasar a una figura compartida de liderazgo institucional, pues el trabajo de la directora se mostraba sobrecargado para una sola persona. Esta persona fue seleccionada por su trayectoria y conocimiento de la organización, quien venía desempeñándose como coordinadora de programas y había empezado como personal a medio tiempo del área de comunicaciones, haciendo una línea de carrera. La figura de codirección se tomó de otros fondos de mujeres en Latinoamérica (a los que se les preguntó por sus experiencias en estos procesos), pues se considera que las decisiones colectivas son mejores. Este cambio, asimismo, inicia un recambio con una persona que tiene perspectivas de quedarse en la asociación a largo plazo, facilitando la transición cuando la directora deje el cargo, de modo que quede una persona con experiencia en el puesto y no se parta desde cero (quien además ayudará en el acoplamiento a su nueva codirectora).

En la mayoría de las organizaciones en Perú y Colombia, **los/as líderes/as salientes no se incorporan en otros cargos dentro de la organización (o no los dejan)**, sino que renuncian y postulan a otros trabajos o se jubilan. Este es el caso del excoordinador de NRGI, quien luego de renunciar a su puesto —por diferencias en la forma de proyectar su trabajo con las contrapartes locales y en la orientación política de la institución— pasó a ser asesor de un programa internacional de la misma institución para finalmente retirarse. Es interesante notar que este

dirigente quiso mantenerse como un investigador dentro de la organización luego de su renuncia, empero no se le permitió porque entre los/as directivos/as internacionales no veían con buenos ojos que el exjefe pasara a un puesto inferior.

Es importante considerar esta pérdida de capital, especialmente en el caso de los/as líderes/as jóvenes que podrían seguir aportando ideas en sus organizaciones desde otras instancias con el conocimiento adquirido. Por esto, algunas instituciones los incorporan en sus consejos directivos, los cuales cumplen una función de **consejería frente a la dirección**. Esta buena práctica busca mantener a sus cuadros más experimentados/as dentro de la organización, y no debilitarse con las transiciones.

En Perú, en Onamiap, para darle mayor institucionalidad y aprovechar los liderazgos con experiencia, se creó un consejo consultivo, en el que se incorporó a las sabias, mujeres mayores, para que vigile los pasos de la organización y dé recomendaciones de acuerdo a sus trayectorias. Esta nueva instancia está conformada por socias que ya no participan en la junta directiva, pero que tuvieron un buen desempeño en la asociación; es decir, no está solo limitado a las expresidentas. Lo mismo sucede en la CNDDHH, donde las ex secretarías ejecutivas forman parte de la asamblea y contribuyen con su experiencia. Por su parte, en Colombia, el Fondo Lunaria cuenta con una asamblea conformada por las lideresas fundadoras y las nuevas incorporaciones (especialmente provenientes del activismo y el movimiento de mujeres jóvenes), que es el ente encargado de aprobar los informes de gestión y de escoger a la junta directiva. A su vez, esta junta tiene la potestad de elegir a la directora de la organización, además de tener una labor de acompañamiento estratégico a la dirección.

2.4. Criterios de inclusión para elegir nuevos liderazgos

Muchas de estas organizaciones asumen criterios de inclusividad (género, edad, etnicidad, discapacidad, territorialidad, LGBTIQ+, etc.) para asegurar transiciones en el liderazgo e instancias de gobierno (asambleas, consejos e incluso personal de planta) plurales. A pesar de que enfatizan en que lo más importante para elegir a sus líderes/as es lo meritocrático (vale decir, una trayectoria profesional o activista), han ido incorporando dichas consideraciones de manera espontánea, sin necesariamente contar con protocolos o políticas institucionalizadas (aunque en algunos casos sí se han establecido).

En Perú, Aprodeh actualmente está buscando un recambio generacional, por lo que se ha acordado incorporar nuevos/as socios/as jóvenes, especialmente mujeres, en el comité directivo. Consideran que es un proceso que se está dando naturalmente, pues **no hay lineamientos explícitos** para tener equidad de edad, género o etnicidad. En el IEP, también se considera que hay un problema generacional en la institución, pues en la actualidad se encuentran dirigiéndola «los/as cincuentones/as» —tomando la posta de la generación anterior de líderes/as de 70 años—, pero hay una brecha con respecto a la generación más joven. Esto es así porque muchos/as de sus miembros/as menores se han ido a estudiar al extranjero y recién están volviendo, empero se considera que no tienen la experiencia necesaria para dirigir una institución tan complicada como el IEP.

En Colombia, también hay organizaciones que muestran una sobrerrepresentación de personas mayores. Este es el caso de los/as directivos/as y funcionarios/as de Foro, lo que evidencia una brecha grande entre los/as mayores de 50 y los/as menores de 30 años. Esta es una preocupación que se ha tenido en cuenta para propiciar la formación, el mantenimiento y la promoción de liderazgos de una generación intermedia. Al contrario, la exlideresa de ACPO refiere que hay una junta directiva intergeneracional, con personas que tienen muchos años ahí y otras jóvenes que se han incorporado hace poco. Ella es un ejemplo de cómo sí hay cierta apertura para darle la oportunidad

a talentos jóvenes: una extranjera de 35 años que llegó a la dirección. No obstante, afirma que los criterios meritocráticos son los que tienen un mayor peso en el proceso de selección de los/as sucesores/as en los puestos directivos. Del mismo modo, en FIP no hay criterios explícitos que busquen la inclusión de mujeres o de jóvenes, pero la misma dinámica de mercado ha hecho que los puestos se vean cubiertos con paridad y cierta distribución generacional (teniendo directores desde los 30 hasta los 60 años).

En Foro, además, se ha buscado la inclusión de criterios étnicos y de diversidad sexual para convocar nuevos perfiles; se considera que FRC es el capítulo que más ha contado con profesionales LGBTIQ+. Del mismo modo, en FSO hay dos mujeres que se autoidentifican como afrocolombianas. Sin embargo, esto no se debe a una política explícita en su reclutamiento, sino tal vez a que la zona de acción de ese capítulo (valle del Cauca, pero también en la Costa Atlántica) sea hogar de grandes poblaciones afro.

Esto no niega que existan **resistencias internas**, pero las organizaciones más jóvenes y aquellas insertadas en los circuitos transnacionales son las más atentas a estas cuestiones, pues son bien valoradas por las agencias de cooperación.

El tema de género es particular, pues muchas de estas organizaciones (especialmente, ONG y *think tanks*) cuentan con **liderazgos y equipos compuestos en su mayoría por mujeres**. Esto parece explicarse debido a los temas que estas instancias trabajan, que podrían interpretarse como cercanos al cuidado y más asimilables en las labores socialmente esperadas de las mujeres (apoyo a las personas en precariedad, conservación del medioambiente, etc.), según los roles de género heterosexistas predominantes en Latinoamérica.

En Perú, la CNDDHH tiene una historia especial, pues la gran mayoría de secretarías ejecutivas de la institución han sido mujeres «fuertes», con amplia trayectoria y liderazgo. ¿Cómo entender este hecho atípico en un contexto donde el mundo de los derechos humanos a fines del siglo pasado estaba liderado por hombres? La entrevistada considera que se debe al rol específico que tiene la CNDDHH, pues es

una institución de segundo piso que coordina a otras organizaciones. Quizá los liderazgos más protagónicos quisieran tenerlos los hombres en sus propias asociaciones de base, por lo que verían a esta plataforma como una instancia de búsqueda de consenso (más ligada a roles de género femeninos), y no serían vistas como competencia entre los dirigentes. Además de la constatación empírica de que los liderazgos femeninos han funcionado bien. Aunque, de nuevo, tampoco se considera que hubo criterios para escoger a sus lideresas, que han sido en su mayoría mujeres limeñas.

Sodis es una organización conformada netamente por mujeres (la mayoría psicólogas), aquí nuevamente parecería deberse a la temática de derechos de personas con discapacidad. Una particularidad de esta institución es que se busca idealmente que sea una persona con discapacidad quien asuma la dirección. No obstante, en la última transición, fue difícil encontrar una candidata que estuviera familiarizada con el trabajo de la asociación y tuviera las credenciales para ejecutar el rol. Por esto, se trata de incorporar a los proyectos y en el *staff* permanente a personas con discapacidad para incentivarlas hacia puestos de liderazgo. Un *think tank*, el IEP, se considera una organización con fuerte presencia femenina, tanto así que las mujeres han pasado más tiempo en los cargos de dirección general.

En Colombia, en FSO se replica la presencia mayoritaria de mujeres (quizá por las temáticas abordadas), por lo que no ha sido necesario incorporar criterios explícitos para atraer mujeres: se estima que por cada 7 mujeres hay 3 hombres en la organización. Lo mismo sucede en FCA, donde de 20 trabajadores/as, 16 son mujeres.

Al contrario, existen otras organizaciones que tienen (o tuvieron) una **mayoría masculina** en las asambleas de socios/as, lo que dificulta que las mujeres asuman posiciones de dirección. En una ONG peruana, IDL, nunca una mujer ha ocupado tal cargo en sus cuarenta años de existencia. En relación con los *think tanks* peruanos, dentro de Grade también se ha considerado que hay un desbalance en la presencia mayoritaria de hombres en la asamblea, por lo que se ha tratado de equilibrar con la incorporación de mujeres, pero aún siguen en

ese proceso. Lo mismo sucede con el tema generacional, pues son conscientes de que un gran grupo de investigadores se acercan a los 60 años y aún están considerando el asunto.

Ya sea en organizaciones con fuerte presencia femenina o no, algunas lideresas jóvenes (en ONG y *think tanks*, especialmente) dan cuenta de las dificultades que tuvieron para hacerse cargo de sus instituciones (más en el pasado, aunque la práctica continúa actualmente). Así, sentían que debían **probar constantemente que merecían el cargo** (por ser mujeres y jóvenes además), debido a que les exigían mayores rendiciones de cuenta que a sus antecesores masculinos.

En Perú, la lideresa entrevistada de Desco fue la primera mujer profesional joven en el consejo directivo, vicepresidenta y presidenta de Desco, una organización donde la mayoría de miembros/as y dirigentes/as eran hombres (y mayores en términos etarios). Ella recuerda cómo la organización en ocasiones fue un reflejo de la sociedad machista peruana. Por ejemplo, cuando los anteriores presidentes entregaban el informe de gestión, nadie hacía comentarios y eran aprobados por unanimidad; mientras que, cuando ella asumió el cargo, vio varias manos levantadas para dar sus retroalimentaciones. Esta presidenta no solo es atípica por ser la primera mujer y el recambio generacional, sino también porque se quedó en la institución luego de su mandato, a diferencia de casi todos los demás expresidentes, quienes se alejaban de Desco. En la actualidad, Desco es una asociación con abundante presencia femenina, tanto así que las tres presidentas que conforman el colegiado son mujeres, dos de las cuales son más jóvenes y corresponden a liderazgos regionales (representando a Desco Sur y Centro).

Otra lideresa colombiana siente que a veces debe enfrentarse a una **institucionalidad patriarcal**, con «maneras de hacer» consuetudinarias que provenían del patriarca-director anterior que no se cuestionaban, y que no necesariamente eran las más efectivas o transparentes. La transición que se dio en FP entre el expresidente y la actual presidenta fue muy complicada porque —además de darse en plena pandemia— se pasaba del patriarca (mayor y con barba) de la organización, una

personalidad con amplia trayectoria académica, intelectual y dentro de Foro, a una lideresa mujer más joven sin tanta notoriedad pública (que además había sido su alumna en la universidad). La estrategia adoptada por la lideresa fue dejar bien en claro que ella no era su antecesor y que había sido convocada porque se buscaba una forma diferente de hacer las cosas, pues ella tenía otra trayectoria profesional. Fue un tránsito de un modelo de autoridad patriarcal y jerárquica, basada en el respeto y la admiración, pero con una fuerte dosis de «orden incuestionable». Así, algunas dirigentas viven transiciones más complicadas que sus pares hombres.

Por otro lado, hay organizaciones que sí han establecido **protocolos explícitos** para obtener liderazgos más diversos. Esto se da especialmente en las organizaciones más jóvenes. Así tenemos que DAR, en Perú, ha establecido lineamientos explícitos y políticas de género y diversidad dentro del marco de la política laboral. Si bien es cierto que no se priorizan estos criterios para escoger a los/as directores/as, la organización está compuesta en su mayoría —desde su fundación, probablemente debido a afinidad temática y ciertos roles de género ligados al cuidado del medio ambiente— por mujeres (en la asamblea, el consejo directivo y los/as trabajadores/as), lo que favorece que haya mujeres en la toma de decisiones.

Asimismo, SPDA cuenta también con una política de género; sin embargo, consideran que tampoco hay un criterio explícito para escoger mujeres en cargos de dirección, sino que estas llegan por su esfuerzo y proactividad, y llegan a conformar el 60 % del *staff*. En Proética, se amplió el consejo directivo debido a la presión de Transparencia Internacional de incluir más mujeres en sus órganos de gobierno. Con este fin, se modificaron los estatutos para incluir miembros/as individuales basándose en criterios de inclusividad, por lo que se sumaron mujeres y se pensó en invitar a una persona LGBTIQ+ y a personalidades de regiones, empero siguen en este proceso de diversificar sus estructuras.

En la organización colombiana Dejusticia, el origen regional y las identidades étnicas de los/as líderes/as son cuestiones en consideración: una de las subdirectoras es una mujer afro, y se han hecho esfuerzos

para que la línea étnico-racial esté conformada por personas indígenas y afrocolombianas. Empero, es complicado mantener estas cuotas, pues estos/as líderes/as vienen de procesos políticos y, cuando sus movimientos los necesitan, se retiran de Dejusticia. En la elección de la actual directora se tomó en cuenta explícitamente el criterio para favorecer el relevo generacional y la inclusión de liderazgos femeninos (apuesta que ya se había concretado con la elección de la anterior directora). Además, tienen una política de inclusión de diversidades sexuales, aunque nunca lo preguntan en las entrevistas, pero sí es aplicable en los/as activistas que lo remarcan.

Fondo Lunaria ha desarrollado unos criterios explícitos de inclusión de nuevas lideresas en relación con sus propias características, al tratarse de un fondo para mujeres jóvenes de diversas procedencias. En el 2019 se actualizó el plan estratégico, especialmente, en lo que respecta al fortalecimiento del equipo y las estructuras internas, llevando a que se buscara incorporar a una diversidad de mujeres en la asamblea. Así ingresaron mujeres jóvenes, y se trató además de que hubiera mujeres de otras regiones del país y no solo de Bogotá. Adicionalmente, se ha tratado de incluir un enfoque étnico (una mujer afro y otra indígena) y de diversidad sexual (una mujer trans y varias lesbianas). Para escoger la junta directiva y constituir este órgano también se tienen en cuenta estos criterios de diversidad de las mujeres, haciendo énfasis especialmente en las diferentes trayectorias y experiencias de vida para contribuir desde diversos ámbitos. De manera similar, Akubadaura, debido a su propia especificidad, al tratarse de una organización de mujeres indígenas abogadas, tiene dos criterios obligatorios para la elección de sus directoras: que sean mujeres e indígenas.

Finalmente, en las organizaciones de base y de segundo nivel, las mujeres atraviesan dificultades similares, pues muchas de estas asociaciones tienen aún poca presencia de mujeres e, incluso estando en los consejos directivos, se les limita a **cargos administrativos** (como la toma de actas o contestar el teléfono). Es por esto que algunas lideresas han decidido apartarse de sus movimientos mixtos y crear, tanto

en Perú como en Colombia, **asociaciones de mujeres**, para poder tener mayor agencia y posibilidad de manejar sus demandas. Estas se presentan como instancias empoderadoras que las llevan a luchar por los derechos de las mujeres de manera transversal a sus otras exigencias (étnicas, afectaciones de la violencia política, etc.).

En Colombia, el MC tiene presencia de mujeres entre sus militantes. El líder refiere que «mujer, sin ti nada es posible», porque la organización tiene el objetivo estratégico de empoderar a las mujeres afrocolombianas. Empero, en cuanto a los liderazgos establecidos, aquí no ha habido mujeres; se dice que porque en el MC no se improvisa, tampoco se prioriza si son hombres o mujeres, sino que se aprecian las habilidades para dirigir el movimiento.

La lideresa de Afrodes refiere que comenzó en una organización de personas desplazadas que no consideraba el enfoque diferencial sobre la base de consideraciones étnicas. Ella se inició en una actividad de Afrodes, con quienes simpatizó y decidió unírseles; al poco tiempo de entrar se convierte en secretaria operativa, secretaria general, presidenta y representante legal de la organización. Desde sus puestos, ella siempre ha tratado de impulsar la problemática de género en las acciones de Afrodes; no obstante, muchas veces encontró la resistencia de la junta directiva, entonces conformada mayoritariamente por hombres.

Esta dirigente considera que no ha habido una incorporación de enfoques diferenciales, por lo que a las mujeres les ha costado hacerse escuchar dentro de la organización. Incluso en la actualidad es muy difícil para algunos hombres aceptar que las mujeres puedan tener un mismo nivel de liderazgo que ellos, por los mismos prejuicios de género en los que han sido socializados. Asimismo, afirma que su participación dentro de la junta muchas veces fue vista como la encargada de hacer los documentos, las actas o de contestar el teléfono; pero no fue comprendida como una sujeta política, sino que ella ha tenido que ganarse con mucho esfuerzo ese reconocimiento. Actualmente, en la junta directiva hay tres mujeres: una con un papel más administrativo, pero dos con roles políticos. Para combatir esta invisibilización de

sus aportes a la organización han tenido que recurrir a la búsqueda de aliados/as externos/as que doten de legitimidad a sus iniciativas. Por ejemplo, en la presentación de los informes relacionados con la problemática de las mujeres deben contar con la participación de ONG o agentes de la cooperación internacional para dejarles ver a los compañeros hombres de su organización que esos temas son legítimos y concitan atención.

A la par de estos cambios internos, ella organizó a las mujeres para conversar, reflexionar y hacer una agenda para la asociación sobre cómo el desplazamiento las había afectado como mujeres afrocolombianas. Así, comienzan la socialización de esta agenda con las mujeres afro de los territorios fuera de Bogotá, para que fuera retroalimentada y validada para su exigencia a las autoridades, llegando hasta la Corte Constitucional. Es en todo este proceso que las mujeres se organizan alrededor de Comadre, donde la entrevistada asume la dirección de la organización y su representación legal desde ese entonces. Sin embargo, ha enfrentado limitaciones con respecto a la convocatoria de jóvenes, por lo que hay conciencia del problema de relevo generacional. Más aún, la organización sufrió una pérdida (temporal) de sus lideresas, cuando algunas de ellas tuvieron que salir del país y pedir asilo político por la persecución que venían sufriendo, incluidos intentos de asesinatos. Estas hostilidades son leídas como una forma de buscar el debilitamiento de la organización, a la que Comadre ha resistido.

El tema de la **incorporación de jóvenes** en organizaciones de base peruanas es igualmente crítico. En Onamiap se considera el aspecto generacional, tanto así que en la actualidad tres jóvenes integran el consejo directivo nacional, promoviendo los diálogos intergeneracionales. La lideresa considera que se trata de cuestionar una práctica organizacional que excluya las perspectivas de las más jóvenes; al contrario, se busca nutrir la agenda desde una mirada joven. Sus visiones son necesarias y valiosas, pues están estudiando y saliendo de la comunidad, lo que les da una manera diferente de aproximarse a las problemáticas. Al comienzo, no obstante, algunas lideresas mayores

miraron esto con desconfianza, pues consideraban que ya no se iban a tomar en cuenta sus opiniones. Sin embargo, se encuentran en el proceso de cristalizar estos cambios que no tienen más de cinco años. Aunque ya se han tomado medidas para que las organizaciones que componen Onamiap tengan un área de juventud y dirigentas jóvenes en las juntas directivas, dándoles confianza, capacitación, oportunidad de participación y de representar a sus asociaciones en el exterior.

Para Anfasep, el tema del recambio generacional es una cuestión de sobrevivencia institucional. Dado que muchas de las dirigentas que han conformado la junta directiva son personas mayores, se necesitó contar con la participación de jóvenes para continuar con la organización; por ejemplo, en labores administrativas (tesorería, asistencia social o secretaria de actas). En primer lugar, se volvió socios/as a los/as jóvenes, quienes hasta entonces se habían mantenido en una organización separada (Juventud Anfasep) y no eran miembros/as de Anfasep. Así se entiende que dos de los/as líderes/as jóvenes que actualmente se encuentran en la junta directiva habían antes pertenecido a Juventud Anfasep. Uno de estos casos es el hijo de una madre que antes de su fallecimiento había participado activamente en la organización, y, tras su deceso, la «batuta» pasó al hijo. No obstante, esta no es una trayectoria muy frecuente, pues muchos de los cuadros de esta otra asociación, al retirarse de Juventud, formaron sus propias organizaciones porque no sentían que encontraban un lugar dentro de Anfasep para sus demandas ni sus perspectivas de crecimiento directivo (Alayza y Silva, 2023a).

Los/as líderes/as jóvenes de Anfasep están ahora ocupando los puestos que las dirigentas pioneras desempeñaron hace años, como forma de educación dentro de la organización: por ejemplo, una lideresa actual entró a trabajar como asistente administrativa y guía del museo. Por esto, las lideresas mayores son conscientes de que en el futuro los/as jóvenes de ahora serán quienes asuman la dirección. Este proceso de aprendizaje de los/as jóvenes de la dinámica institucional (tanto desde quienes son los/as funcionarios/as de ciertas agencias estatales a las que se hace incidencia hasta el trabajo con los/as aliados/as) sirve para

reducir las tensiones que podrían producirse en la transición de liderazgos, pues ya están familiarizados/as con las gestiones desde otros puestos en la junta directiva (Alayza y Silva, 2023a).

En Anfadet, pese a tratarse de una organización con presencia de líderes/as en diversas regiones del país, no se apuesta por incluir en la directiva a personas de las regiones de manera explícita. Esto es así porque la mayoría de los trámites y reuniones con las autoridades se dan en Lima, por lo que resulta más práctico que los/as dirigentes/as regionales «cedan» ante quienes se encuentran en la capital. Sin embargo, esto no implica que los liderazgos se mantengan en las mismas manos, sino que, cuando los/as líderes/as regionales se mudan a Lima, pueden llegar a asumir posiciones dentro de la organización, al involucrarse mucho más.

3. Tensiones, aprendizajes y estrategias a partir de las transiciones de liderazgos

Las transiciones de liderazgos en las organizaciones consideradas traen consigo una serie de dificultades y oportunidades para el aprendizaje; en esta sección se consideran esas tensiones y las estrategias que desarrollan para hacerles frente. Entre estas se encuentran los problemas con la retención de cuadros formados por las asociaciones, la profesionalización de los aparatos administrativos, las estrategias comunicacionales, los nuevos objetivos, los nuevos temas, los cambios en la naturaleza de la organización y los desafíos producto de la pandemia.

3.1. El talento humano y cargos dirigenciales

Un primer problema encontrado en las organizaciones estudiadas es la **pérdida del talento humano**, especialmente, en las ONG y *think tanks* frente al sector público o privado, debido a que estos proveen de sueldos más atractivos, como dan cuenta en DAR, Desco, IDL, Manuela Ramos, SER e IEP para el caso peruano. También es importante considerar que, en algunos casos, migrar hacia el Estado tiene una motivación basada en la búsqueda de un mayor impacto por medio de las políticas públicas, a partir de los ideales forjados en las ONG. Esto a su vez dificulta la transición de liderazgos, pues se llevan a los/as profesionales más preparados/as, quienes eventualmente podrían dirigir dichas instituciones.

Además, quienes permanecen **tampoco tienen incentivos para asumir los puestos dirigenciales**, pues es un trabajo agotador y con escasa (o nula, en el caso de las organizaciones de base) retribución económica. Todo esto redundaría en el debilitamiento de las organizaciones. En algunos casos, se encuentra que los/as dirigentes/as tienen que continuar a la cabeza de sus instituciones porque hay poco interés de las demás personas en asumir el liderazgo. Este es el caso de Aprodeh y Desco, que atravesaron recientemente procesos de reestructuración institucional y cuyas lideresas asumieron la responsabilidad de la transición porque nadie más estaba dispuesto/a a hacerlo. En Grade también es

difícil que los/as miembros/as quieran aceptar los cargos directivos, pues asumirlos es costoso (en tanto el sueldo no compensa el tiempo ni el trabajo exigido) y no hay beneficios en términos de exposición que una posición análoga en otra institución podría otorgar.

Esto se explica por diferentes motivos; quizá uno de los más importantes sea la pérdida de la **mística institucional**, del «sacar pecho por la organización». En Perú, en Desco, se considera que las nuevas generaciones solo ven a esta asociación como su trabajo, sin involucrarse tanto ni tener un compromiso más profundo. Ante esto se valora la importancia de la formación institucional a los/as nuevos/as integrantes, donde se les «empapa» de la cultura organizacional, su visión y misión, como en SER y Desco («Escuelita Desco»). En Colombia, para el ex presidente ejecutivo de Foro y el director de FCA, un aspecto central es la formación de una cierta mística que se pase a los/as nuevos/as talentos, quienes se den cuenta de que este es un compromiso personal, profesional y político con el país: no solo una opción de empleo, sino una opción de vida y un compromiso político que se permea por el lenguaje y la dinámica de Foro (el «modelo forista»).

Respecto a las organizaciones de base, Anfadet tiene dificultad para que sus miembros/as asuman los cargos directivos, pues son labores que toman mucho tiempo y dedicación. Ante esto, una lideresa incentivó la propuesta de «donar tu jueves» (o cualquier otro día, en realidad) a las labores de la organización, para poder sacar adelante las demandas. De todas formas, se resalta que quienes asumen el liderazgo lo hacen motivados/as por el amor al prójimo y sus familiares víctimas, así como por la convicción de que la búsqueda de justicia, verdad y memoria es necesaria. Por otro lado, en Anfasep, los puestos del consejo directivo suelen quedar entre un grupo de «mamás» con una larga trayectoria activista, pero que ya son mayores y se encuentran cansadas. Los/as más jóvenes no se animan a postularse, pues saben que es un trabajo complicado y demandante.

Sumado a esto está la dificultad para atraer el talento nuevo. Frente a esto, las ONG y *think tanks*, para «retenerles» y ante la ausencia de incentivos económicos significativos, se han enfocado en crear **un**

buen clima laboral, por lo que se han establecido contratos con todas las prestaciones sociales (vacaciones, seguro de salud, pensiones, etc.), la creación de nuevos cargos para poder hacer una línea de carrera (y proyectarse a crecer profesionalmente), así como cursos de capacitación (inglés, habilidades blandas, organización, redacción, etc.), horarios más flexibles (para lidiar con estudios de posgrado o las responsabilidades familiares), especialización temática (debido a que en dichas instituciones aprenden sobre diversos temas) o una mística institucional (comprometida con «trabajar por una sociedad mejor»).

En Colombia, varias de las organizaciones entrevistadas hacen referencia al reconocimiento de contratos laborales que otorgan **estabilidad** y servicios sociales (vacaciones, seguro de salud y pensionario, etc.), lo que muchas veces no sucede con el Estado y sus contratos por prestación de servicios, a pesar de que los sueldos sean mayores algunas veces. Estos son los casos de Foro o de ACPO, que lo presentan explícitamente como una forma de retener a sus trabajadores/as.

Así, el desarrollo de habilidades del personal es visto como una oportunidad para que sus puestos les resulten atractivos y les permita formarse en paralelo. En Perú, por ejemplo, el manejo del inglés se considera esencial para que DAR pueda formar parte de estos circuitos internacionales, participar en los eventos y concursar por financiamiento. Para poder **capacitar** a su personal en inglés, habilidades blandas, o apoyarlos para titularse —en Desco y Promsex resalta la redacción, en SER el liderazgo, en NRGÍ la formación temática—, es necesaria una gestión estratégica de los recursos, para así maximizar los recursos disponibles. En Colombia, FP reconoce la importancia de facilitar oportunidades para que su personal asista a congresos y reuniones nacionales e internacionales, insertándose en redes de conocimiento para crecer profesionalmente. Dejusticia brinda auxilios en cursos de idiomas extranjeros, liderazgo, manejo de finanzas, resolución de conflictos internos; incluso se brinda la posibilidad de realizar estudios universitarios, lo que ha sido aprovechado por los/as administrativos/as.

Otro aspecto importante es la **conciliación** de la vida laboral con la personal (ya sean labores de cuidado de la familia o el autocuidado); aquí resalta el caso de Manuela Ramos o SER, quienes se preocupan por ese equilibrio. Además, la organización feminista peruana y la colombiana FSO buscan proveer, explícitamente, un clima laboral libre de violencia. En Dejusticia, a esto lo llaman las «políticas de bienestar» (y en el Fondo Lunaria, «política de cuidado»), las que incluyen un entorno laboral cómodo y el esfuerzo institucional por mantener relaciones democráticas entre todos/as. La lideresa de Manuela Ramos identifica que el principal problema que tienen las organizaciones feministas es ser coherentes en sus discursos, principios, valores y prácticas, pues no es tan fácil construir espacios democráticos, horizontales y feministas, sin replicar estructuras patriarcales de dominación, que es a lo que muchas veces el énfasis en los resultados y la consecución de metas —cada vez más exigentes— puede llevarlas, al descuidar el bienestar de las trabajadoras.

Algunas pocas organizaciones han implementado **políticas salariales** para acortar la brecha salarial y aproximar sus sueldos a los del mercado. En la peruana SPDA han establecido una evaluación del desempeño —basándose en indicadores y metas preestablecidas en su manual de cultura y valores— para incrementos salariales, con el propósito de reducir las brechas de sueldos entre quienes ganan más y menos dentro de la organización. En Colombia, FP, Dejusticia y Fondo Lunaria están haciendo lo mismo con la implementación de una política salarial, lo que implica un esfuerzo presupuestal considerable. FSO, desde hace cuatro años, cuenta con una estrategia de talento humano, una de género, una escala salarial, una política de gestión de calidad en el trabajo, que ve los temas de salud laboral y otras formas de protección al/la trabajador/a.

3.2. Tecnificación de los aparatos administrativos

La profesionalización y tecnificación de las ONG no es un esfuerzo nuevo ni tampoco reciente, sino que se inicia en la segunda mitad de 1980 en el Perú, a partir de las conclusiones sobre la década perdida del Informe de la Cepal. Mediante estas, se buscó fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones de la sociedad civil y trabajar en alianza con el sector privado. Por esto, surgieron varias iniciativas para capacitar en gestión de organizaciones a las ONG peruanas en los noventa (las conocidas como «Escuela de Promotores»). Sin bien estos cambios dotaron de gran tecnificación a los procesos administrativos, los/as líderes/as entrevistados/as para este estudio mencionan los procesos potenciados en la última década como nuevos y recientes.

En los últimos años, se han **profesionalizado (más) los aparatos administrativos y de gestión de recursos** de las ONG y *think tanks*. Hay dos motivos para esto: la convicción de los liderazgos más jóvenes con la transparencia y la presión de los cooperantes internacionales por una mejor rendición de cuentas. Así, han creado áreas (con personal a tiempo completo) dedicadas a la gestión de los fondos, así como **protocolos para un manejo administrativo transparente** (planificación estratégica, mapa de talentos, política salarial, de género y gestión de la información): desarrollando sistemas de monitoreo de sus actividades y proyectos, así como el cumplimiento de metas, indicadores y proyección de sostenibilidad a futuro, que han facilitado la previsibilidad de los recursos.

En Perú, este es el caso de DAR, SPDA y Promsex, quienes ven a la gestión institucional como central. Esto ha llevado a DAR a crear un área dedicada a estos temas y a que tengan un manejo transparente de sus finanzas, tanto así que sus ingresos y gastos se encuentran en la página web. Esto, además, les sirve como una buena carta de presentación para entrar en contacto con otras agencias financieras que valoren positivamente este ejercicio de transparencia. En Manuela Ramos, a esto se le considera un gran desafío, en tanto tratan de fortalecerse internamente como organización para responder administrativamente

a los donantes, así como tener la capacidad técnica para actuar frente a las problemáticas de género.

En Colombia, FSO cuenta con dos programas de fortalecimiento institucional, donde les brindan las herramientas técnicas y administrativas para desarrollar procesos de alta gerencia. Son procesos engorrosos pero necesarios, porque, de otro modo, no se cumplirían los estándares mínimos que exigen los cooperantes internacionales. ACPO también atraviesa un proceso de modernización de la fundación, de modo que se llevó a cabo una certificación en sistemas de gestión de calidad con el propósito de tener procesos de contratación mucho más rigurosos. Akubadaura está aprovechando la actualización del plan estratégico para cualificar los procesos administrativos (reportes, manejo de recursos, registros contables y su sistematización). Asimismo, se están volviendo más exigentes en el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de los proyectos. El objetivo central de estos cambios es volverse más fuertes internamente, porque a largo plazo va a incidir en la manera de relacionarse con los cooperantes.

Dejusticia es una organización que ha crecido bastante desde su fundación, por lo que se han centrado en los mecanismos para garantizar un buen manejo del archivo, la seguridad informática, los sistemas de información, las plataformas y los equipos. Hace unos cuatro años se creó una «casa virtual» para albergar toda la información institucional y a la cual todos/as sus trabajadores/as tienen acceso, donde pueden revisar los proyectos y tener sus propios espacios para trabajar colectivamente con sus equipos. Todo esto ha permitido sistematizar la información y reducir costos de transacción por medio de solicitudes virtuales automatizadas. Además, esta dinámica permite que todo funcione a tiempo, a la vez que facilita la transparencia al tener la información disponible de manera virtual.

La presidenta de FP tiene una lectura que rompe con esta visión de Foro como institución tecnificada, pues cuando ella llegó a la organización encontró muchos procedimientos «premodernos», teniendo en cuenta su experiencia laboral previa en el capítulo colombiano de una ONG internacional con altos estándares de transparencia. Muchos de

los procesos estaban en la cabeza del líder y tenían cierta discrecionalidad, de modo que las reglas de juego no eran conocidas por todos/as. Esto implicó un fuerte trabajo de estandarización y de institucionalización de ciertos procedimientos. Esta transición, además, se caracterizó por encargarse de los cambios en las formas de cooperación, que estaban adquiriendo estándares más rigurosos en torno a la rendición de cuentas. Todo esto con miras a que Foro sea una organización contemporánea, más transparente y con un buen sistema de gestión de la información.

Asimismo, surgen resistencias a cierto manejo gerencial que busque la eficiencia empresarial, especialmente en las más antiguas que estaban acostumbradas a los procesos sin tanta transparencia ni rendición de cuentas (Bobadilla, 2022). En algunos casos, como en Desco, se consideró que la reingeniería propuesta por un grupo de consultores para tener un mejor manejo económico no iba en sintonía con su naturaleza institucional, cuya contabilidad puede estar en déficit en algunos momentos, pues en el camino se solucionaría.

Hay otros casos donde los **aparatos comunicacionales** (en un contexto donde cada vez son más importantes las redes sociales para conectar con audiencias más jóvenes) se han perfeccionado, llegando a crear instancias especializadas para generar estrategias comunicacionales que respondan a las necesidades y los objetivos de las organizaciones. En Perú, este es el caso de DAR, que en el 2014 hizo una reestructuración que desapareció la unidad de comunicaciones; esto con el fin de que cada uno de los programas de la institución incorporara a un/a comunicador/a para articular mejor el trabajo de cada área con una estrategia comunicacional. Sin embargo, están prontos/as a terminar el plan estratégico, ante lo cual buscan reconcentrar las funciones de comunicación en una sola área para dar mayor coherencia al enfoque.

Esto parece ser una buena práctica que también se encuentra en el resto de organizaciones; vale decir, formar una área dedicada íntegramente al tema comunicacional. El IEP ha cambiado su manera de comunicar y presentarse al resto de la sociedad gracias a un financiamiento internacional que recibió hace diez años para fortalecer su

estrategia comunicacional. El líder cuenta que antes los/as investigadores/as salían a los medios de comunicación a hablar sobre sus estudios de manera aislada, sin una estrategia clara. Sin embargo, con este acompañamiento, pudieron crear una oficina de comunicaciones para centralizar, organizar y sistematizar las presentaciones en medios y demás.

Asimismo, en el IEP se considera que hubo cierta dificultad para entender los nuevos tiempos y aprender nuevas estrategias de comunicación —ya no centradas en los seminarios o las publicaciones del fondo editorial— para pasar a las redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter, donde ahora deben contar sus investigaciones (o analizar algún hecho coyuntural) en un minuto, hacer infografías o un *podcast* de mayor alcance. Estos, sin embargo, no se han visto libres de miramientos y críticas, pero se han terminado imponiendo como buena práctica debido al consumo de los públicos más jóvenes.

Del mismo modo, la peruana Sodis ha formulado una estrategia para reconfigurar la proyección comunicacional, de manera que tenga mayor alcance en redes sociales. En esta línea, han cambiado el estilo de comunicación de la organización, de un estilo formal y desde la denuncia hacia una perspectiva fresca —y más cercana a las estrategias del *storytelling*— que busca sensibilizar a públicos más amplios y que desconocen del tema, dentro de una demanda de derechos y mediante una plataforma más convocante.

En Colombia, hace un par de años, muchas organizaciones no tenían personal a tiempo completo para el área de comunicaciones (FP y Fondo Lunaria, por ejemplo), pero con el tiempo fueron dándose cuenta de la importancia de este rol. El año pasado, Fondo Lunaria contó con una financiación para hacer un diagnóstico e implementar un plan estratégico de comunicación, lo que ha supuesto un salto cualitativo en su desempeño. ACPO entendió que debía hacer uso de las nuevas tecnologías para facilitar y abaratar algunos trámites que se solían hacer en el pasado. Así, en el 2013 se retomó el periódico institucional *El Campesino*, que había sido fundado en 1958 y que se entregaba en todos los rincones de la Colombia rural. Así, el equipo de comunicaciones

creció, pasando a ser uno de los pilares de la organización y centrándose en la comunicación para el cambio social y el desarrollo rural.

Del mismo modo, Dejusticia tiene un área de comunicaciones que tiene el objetivo de divulgar las investigaciones jurídicas y sociojurídicas que se realizan en la organización, traduciendo los códigos difíciles con los que suele hablar la academia (más aún en el mundo del derecho), para así potenciar la capacidad de difusión de sus mensajes. En Akubadoura se ha planteado tener una estrategia clara de comunicaciones en dos líneas distintas y centrales para sus fines: comunicación para la difusión y comunicación para la formación (y empoderamiento a los/as líderes/as indígenas).

Relacionado con esto, el manejo de la **reputación** se ha convertido en un aspecto central para muchas de las organizaciones. Resalta el caso de una ONG de derechos sexuales en Perú (Promsex) que aprovechó una denuncia de violencia sexual contra dos de sus asociados para formar institucionalidad y lidiar con estas situaciones, creando un comité y protocolos de no violencia en los contratos (para lo cual buscaron consultores/as externos/as, lo que implicó un proceso de reevaluación institucional). Es más, este aprendizaje interno se ha usado para asesorar a otras organizaciones en contextos similares dentro y fuera del país.

Pero esta profesionalización de sus aparatos administrativos no es sencilla; requiere de tiempo, planificación, recursos y voluntad. Por esto, resalta que ante la ausencia de proyectos institucionales que financien el funcionamiento de estas organizaciones, los **proyectos específicos para el fortalecimiento de determinadas capacidades** generan la oportunidad para que estas ONG y *thinks tanks* se adapten a los desafíos actuales y funcionen de acuerdo a los estándares internacionales.

3.3. Nuevos temas

Con el tiempo, las organizaciones han cambiado sus temas (o han asumido enfoques interseccionales), incorporando las agendas en boga en las instancias internacionales o por presión de los desafíos contemporáneos, así como las **demandas de los nuevos actores sociales** que **participan** y han ganado mayor visibilidad en sus países. Como buena práctica se encuentra la presencia de líderes/as **insiders** (especialmente, jóvenes, mujeres o personas de regiones) que asuman como propias dichas temáticas y busquen incorporarlas en la institucionalidad organizativa.

En Perú, SPDA ha empezado a trabajar en las necesidades identificadas en el contexto actual, como los de gobernanza marina (frente a los problemas de residuos y plásticos) y poblaciones indígenas (con las áreas naturales protegidas), con quienes se ha fortalecido el trabajo. Por su parte, Grade ha tenido los temas tradicionales de educación, agricultura, desarrollo social y sostenibilidad ambiental. Un tema que fue perdiendo importancia fue lo macroeconómico, que disfrutó de centralidad en los noventa con la crisis de aquellos años; sin embargo, con la mejora económica salió de las prioridades. Un tema nuevo que se sumó a la agenda es la violencia contra la mujer. También se trató de incursionar en los temas de gobernabilidad y gestión pública, pero no prosperaron. Esto muestra que no siempre las organizaciones son exitosas al incorporar nuevos temas, sino que pueden quedar como intentos fallidos.

La CNDDHH es una asociación de segundo piso y por eso tiene una conformación diversa; en ese contexto, las organizaciones regionales son centrales para introducir nuevos temas, como el extractivismo, la contaminación, las industrias ilegales, la defensa del territorio, la corrupción de la autoridades y los derechos indígenas. Esto ha llevado a ampliar la agenda de esta plataforma, a problematizar la agenda tradicional que se manejaba desde Lima, y a apuntar hacia la integralidad de los derechos humanos, incluyendo los derechos económicos, sociales y culturales.

Al igual que la CNDDHH, en SER los cambios de temas han venido más por el lado de los equipos regionales, ante nuevas problemáticas identificadas en el campo. Uno de los primeros agregados fue el eje de educación ciudadana (para enseñar a la población andina a votar), luego ingresaron los proyectos de agua potable y el tema del reconocimiento del voto de las mujeres en las asambleas comunales. Los temas de género e interculturalidad ingresaron en la organización debido a una trabajadora que impulsó la agenda e influyó para reestructurar la metodología de las iniciativas que se venían trabajando, incorporando ambas dimensiones en el actuar de SER. Del mismo modo, en el IEP los temas nuevos han entrado más por la agenda de los/as investigadores/as particulares que por propuestas institucionales. En el IDL, también, fueron las nuevas generaciones quienes crearon un área de litigio intercultural constitucional, incorporando el tema de diversidad cultural y pueblos indígenas, que no era un tema muy tratado.

En Colombia, el Fondo Lunaria ha incorporado nuevos temas y enfoques con los años; primero incorporaron la variable de juventud en la prestación de fondos a las mujeres de organizaciones de base. Luego se trabajó el tema de violencia y defensa del territorio; esto, sin embargo, llevó a que hubiese demasiadas líneas temáticas y se produjo una nueva reorganización para quedarse con dos ejes programáticos: a) libertad y democracia; y b) autonomía, derecho y sostenibilidad. Además, se empezó a trabajar los fondos en relación con el fortalecimiento de las organizaciones (formación del activismo e intercambios de experiencias) en búsqueda de una mayor presencia de mujeres jóvenes y diversas, por lo que se creó el Fondo Movimiento. Asimismo, se consideró que era pertinente crear un nuevo financiamiento (Fondo Rosa Elvira Celi) —de rápido acceso— para apoyar a las mujeres víctimas de violencia de género en situaciones de extrema vulnerabilidad (incluyendo mujeres lesbianas o trans), referidas por una organización social, brindándoles apoyo psicológico y legal si así lo requerían.

En la peruana Manuela Ramos, la educación sexual integral es un tema que ya estaba, pero que con el tiempo se tecnifica, se consolida

con las lecciones aprendidas, experiencias comparadas, sistematizaciones y nuevas metodologías. El enfoque de interculturalidad es nuevo dentro de la ONG, así la inclusión de mujeres indígenas se fue consolidando con ciertos financiamientos en la materia, que suscitaron que se institucionalice en la mirada de la organización; lo mismo con la población joven, LGBTIQ+, mujeres afroperuanas y los temas de antirracismo. Vale la pena resaltar el cambio de aproximación sobre la autonomía del cuerpo y los cuidados; este último surgió con nuevos marcos teóricos que ya no solo se limitan a la división sexual del trabajo y los clásicos temas del feminismo. En esta misma línea, en Promsex se agregaron los temas de trata de personas, violencia obstétrica y ginecológica, así como aborto y discapacidad, producto de las discusiones actuales en el resto del mundo.

Resalta también la importancia de los/as líderes/as para el cambio temático. En FIP, los cambios de directores/as de área temática implican cambios en los temas que se priorizan en sus direcciones, pues tienen independencia en la orientación de sus investigaciones. Así, cada director/a llega al puesto y desde allí incorpora su propia agenda y sus propios intereses, lo cual es visto como un rasgo positivo en tanto nutren y aportan nuevas perspectivas a las investigaciones. Así se encuentra que se ha incluido el tema de conflictos medioambientales, conflictos por la tierra, crimen organizado, conducta empresarial responsable, entre otros.

En algunos casos, la actualización del plan estratégico organizacional se presenta como una oportunidad para la especialización temática. Este es el caso de FP (y Akubadaura), donde la transición de liderazgo última sirvió como una oportunidad de planificación estratégica, donde se tuvieron discusiones sobre cómo entender la democracia. Esto permitió que se abordara la participación política —a pesar de que Foro ha trabajado históricamente la participación ciudadana— dentro de una concepción de la democracia no solo como régimen político, sino como forma de vida. Además, se incorporaron los temas que la nueva presidenta había venido trabajando como lucha contra la corrupción, transparencia, integridad y acceso a la información; y en los cuales ha-

bía tratado de incorporar a Foro desde que estaba en su anterior trabajo. Al venir de trabajar en una organización internacional, consideró que Foro veía temas muy locales sin posicionarlo en una perspectiva mucho más nacional, lo que potenciaría su impacto. En este momento, aún siguen habiendo tensiones y se está viendo cómo se va a desarrollar este nuevo enfoque.

En FSO también se ha complejizado el aproximamiento a los temas clásicos: antes se hablaba de los derechos de primera, segunda y tercera generación; ahora se trabaja sobre la visión integral de los derechos humanos. Asimismo, se ha robustecido la noción de participación, incorporando diferentes formas de participación no institucionales, como la protesta social o la participación directa. Se evidencia así un ensanchamiento conceptual, lo que permite incorporar a la participación y la democracia junto a los temas de descentralización, de juventud, de cambio climático, de las tecnologías de la información o de género.

En las organizaciones de base y de segundo nivel, se encuentra que en la peruana Onamiap hay ciertos temas que se discuten internamente, pero que aún no consiguen un acuerdo. Si bien la asociación es consciente de que defienden los derechos humanos, la libertad sexual y la diversidad sexual son temas que todavía tienen resistencia por parte de ciertas lideresas debido a sus propias creencias religiosas. Sin embargo, hay un trabajo constante de reflexión al respecto.

En Colombia, el MC considera que no ha tenido cambios en sus objetivos ni temas, sino que con el tiempo lo que se ha producido es un fortalecimiento de su pensamiento propio, los principios de la organización, los valores de los/as cimarrones/as y la afrocolombianidad. Además, se han recogido experiencias internacionales a modo de inspiración en otros líderes y personajes como los del Movimiento Anticolonial y Panafricanista Africano, el Movimiento por los Derechos Civiles Afroestadounidense y el Movimiento Antiapartheid en Sudáfrica, y el Movimiento Nacionalista en algunos países africanos.

Los cambios también pueden producir problemas internos. Luego de la transición democrática, el IDL atravesó cambios temáticos: se

pasó de derechos humanos vinculados a violencia política a derechos humanos en relación con derechos civiles y políticos, seguridad ciudadana, defensa, fuerzas armadas. Este cambio generó varias renuncias debido a que no todos estuvieron conformes con este viraje, pues no querían que el IDL trabajase esos temas, sino que optara por otros.

En los tres tipos de organizaciones se evidencian resistencias frente al cambio; especialmente, en los casos donde este se debe a la **presión de los cooperantes** por incorporar nociones o aproximaciones del *mainstream* internacional. Se presume que estas podrían resultar **contraproducentes con sus agendas fundacionales**, existiendo el miedo a desvirtuar su misión y perder el rumbo (hiperespecializándose o abordando temas que no responden a sus objetivos). Así, muchas organizaciones son **selectivas con quienes las financian**.

En la peruana SER insisten en la importancia de no aceptar las condiciones ni exigencias de las financieras «tal cual», sino que enfatizan la necesidad de negociar según las condiciones locales y la razón de ser de la organización. Por ejemplo, algunas agencias cooperantes exigían que entrasen en el tema de litigio estratégico; sin embargo, en SER se opusieron, pues la judicialización y mediatización de los grandes casos en muchas circunstancias no generaban un impacto real en la mejora de la calidad de vida de las personas. Incluso, en IDL se recuerda que han dejado de trabajar con ciertas agencias de cooperación porque proponían condicionamientos que iban en contra de la línea de trabajo independiente de ciertos sectores sociales. Así, resaltan la importancia de contar con una amplia diversidad de cooperantes para no quedarse sin fondos, ante la situación de tener que rechazar a alguno.

Respecto a las organizaciones de base —Onamiap tampoco acepta cualquier financiación—, estas se mantienen críticas a ciertos fondos que «vienen del imperio» y que han financiado programas sociales que atentaron contra los derechos sexuales y reproductivos de muchas mujeres indígenas, como lo fueron las esterilizaciones forzadas. O tampoco aceptan financiamiento de agencias «tibias» que se contentan con el diálogo con el Estado como un modo de apaciguar las luchas sociales. Frente a esta situación, Onamiap considera la posibilidad de

buscar fuentes alternativas de financiamiento propio para no depender de la cooperación, por medio de sus propias chacras integrales en pos de la autosostenibilidad.

En Colombia, el énfasis puesto al proceso de paz es también visto por el MC como negativo, pues se exige su inclusión —cualquiera sea el tema que las ONG u organizaciones sociales buscan trabajar—. Esto limitaría sus posibilidades de acción y los convertiría en operadores de su política, inventando campos temáticos, descentrándolos de sus objetivos institucionales y, en última instancia, debilitándolos.

3.4. Nuevos objetivos

Otras organizaciones han **modificado sus objetivos** y actividades, llegando a convertirse, en algunos casos, en **prestadores de servicios** (encuestas, consultorías, etc.) y **empresas sociales** (préstamos a mujeres en precaridad) para hacer frente a la ausencia de fondos, con el objetivo a (muy) largo plazo de obtener autonomía financiera.

Resalta el caso de una organización con sede en Perú, pero con proyección en Latinoamérica (NRGI), que atravesó un fuerte cambio en su naturaleza: pasando de ser una ONG financista (*grant maker*) e intermediaria por medio de la generación de narrativas para que los actores locales actuaran en sus propios países a ser un actor protagonista del cambio en varios países de la región. Esto, a su vez, le trajo fuertes complicaciones y desafíos con respecto a los recursos y capitales humanos que se tenían en los países en los que se pretendía hacer incidencia. Asimismo, ahora los objetivos planteaban resultados más ambiciosos, buscando acciones concretas, lo que resultaba inviable con los recursos disponibles. Este cambio de objetivos llevó a que su director terminase renunciando.

Un aspecto crítico es la consecución de los fondos. La mayoría de las organizaciones estudiadas no tienen un *endowment* o fondos institucionales que les permitan tener cierta estabilidad a largo plazo, sino que están en constante búsqueda de pequeños fondos para subsistir.

En Perú, Manuela Ramos tiene un financiamiento especial con respecto al resto de organizaciones cuyo financiamiento recae casi exclusivamente en los proyectos de los cooperantes. Adicionalmente a esto, esta ONG tiene —desde hace veinticinco años— un programa llamado «Autonomía Económica Credi-Mujer», que se encarga de facilitar el acceso a pequeños créditos a mujeres en nueve regiones del país. Al ser autosuficiente, esta empresa social genera ingresos y, desde la gestión de esta presidenta, contribuyen —en un pequeño porcentaje— al sostenimiento institucional (algunos gastos administrativos como mantenimiento del local o el sueldo de las directivas, que no son financiados directamente por los proyectos). Este programa ha resultado un desafío, pues necesita ser viable económicamente y crecer con el tiempo.

Ante esta dificultad, en los *think tanks*, por ejemplo, Grade ha creado una unidad de proyectos para que la organización esté activa y sea competitiva en los procesos de licitación, de una manera más institucional y que no dependa de las capacidades particulares de los/as investigadores/as. En la actualidad, esta estructura no goza del convencimiento de todos los/as socios/as, pues algunos/as la consideran innecesaria; mientras que otros/as la entienden como esencial para la supervivencia organizacional, pues es una institución cara de mantenerse en términos administrativos, por lo que requiere de una gestión más técnica.

El IEP tiene una situación distinta con respecto a las demás ONG, tal vez por su misma característica de *think tank*, pues se sienten orgullosos/as de que no van tras el dinero modificando sus agendas, sino que tratan de conseguir los fondos por su experiencia y sus casi sesenta años de trayectoria, los que les permiten tener un proyecto institucional en los últimos catorce años para mantener a flote a la institución y trabajar con cierta libertad. Asimismo, el último director fomentó una estructura de tres Unidades de Sostenibilidad que le brindaran algunos recursos estables a la institución con el fin de que no se encontraran constreñidos al financiamiento externo: área de estudios y consultorías, área de estudios de opinión y el fondo editorial. Al igual que Credi-Mujer en Manuela Ramos y la unidad de proyectos

de Grade, el IEP también ha desarrollado estructuras internas para su viabilidad.

En Colombia, Foro ha tenido treinta años en los que ha sido financiada por cooperación institucional, por lo que el paso a proyectos en los últimos diez años ha sido muy complicado; por eso en la actualidad se encuentran trabajando en la diversificación del modelo financiero y la optimización del uso de los recursos. Los nuevos modelos de cooperación en el financiamiento de las ONG y el consiguiente cambio a proyectos implicó una reestructuración de su manera de trabajar y su estructura organizacional. En este fortalecimiento de la gestión financiera de la organización se encuentran y están buscando fondos para pensar mejor su estrategia financiera. Esto lleva a buscar nuevas herramientas de *crowdfunding* y búsqueda de alianzas.

Dejusticia genera algunos fondos propios por medio de la venta de libros o los cursos que se ofrecen en la institución. Asimismo, Etnosalud Afro tiene una empresa social que, por medio de la venta de productos medicinales tradicionales, puede pagar algunos gastos de la organización. Incluso están en el proceso de trabajar con laboratorios y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos para legalizar algunos productos ancestrales. Además, funcionan como intermediarios/as y articuladores/as de algunos/as sabedores/as en el territorio, con posibles pacientes. Así, esta organización busca proveer servicios de salud ancestrales por medio del mercado.

Las **consultorías** con el Estado también se presentan como opciones posibles para obtener financiamiento; sin embargo, en algunos casos es una relación problemática. En el peruano IEP se dieron cuenta de que las oportunidades de hacer investigación se redujeron, mientras que a la par aumentaron las posibilidades de consultorías (y también la competencia por ellas). Si bien es cierto que se reconoce que estas son acotadas, de corta duración, y que ello no permite tener un tiempo prolongado para reflexionar sobre los hallazgos, sino que se buscan resultados rápidos sin marcos teóricos, son ingresos necesarios. Esto también puede convertirse en el caso del IEP en un problema, pues po-

drían estar perdiendo su capacidad de ser un centro de investigación y pasar a ser un centro de consultorías.

Hay otros casos en que las consultorías representan una proporción menor de sus ingresos frente a las inversiones privadas, como el caso de las colombianas ACPO o Dejusticia. También hay otras situaciones en que no se dan con tanta frecuencia como en FCA o en la peruana SPDA, donde solo se aceptan en ocasiones muy especiales. Por otro lado, hay organizaciones que no han desarrollado consultorías para el Estado ni tampoco lo tienen entre sus planes a corto plazo, como es el caso de Akubadaura (aunque sí lo contemplan a largo plazo, por recomendación de sus cooperantes para diversificar su cartera de ingresos).

En suma, la **inercia institucional** se presenta como negativa para estas organizaciones, pues la tradición y las formas acostumbradas de hacer las cosas evitan que se busquen las más efectivas. Esta inercia va en contra de la aplicación de nuevos enfoques, nuevos temas, nuevas estrategias o nuevas formas de relacionamiento con los/as actores/as externos/as. Las transiciones de liderazgo —especialmente cuando la persona proviene de fuera (o de un período fuera, luego de trabajar en otras instituciones)— y los procesos de **planeamiento estratégico** son ocasiones oportunas para replantearse sus dinámicas y culturas institucionales, a fin de buscar una gestión más eficiente y desmontando ciertas dinámicas jerárquicas, patriarcales, etnocéntricas, etc.

4. Incidencia política en las transiciones de liderazgo

Lo político, entendido como marco para la acción y la transformación, incide en los cambios que van desarrollando las organizaciones de la sociedad civil al promover espacios y oportunidades para su agencia política. Asimismo, las transiciones de liderazgo impactan tanto en la estructura interna de la organización como en sus roles públicos, su relacionamiento con otros/as actores/as y, especialmente, en los vínculos con el Estado.

4.1. Coyuntura y emergencia de liderazgos

La **coyuntura política** influye en los temas que las organizaciones abordan; por ejemplo, conflictos sociales, crisis ambientales, secuelas de la violencia política, corrupción, demandas regionales, recortes a los derechos de mujeres o personas LGBTIQ+. Estos asuntos son parte importante de su trabajo cotidiano y significan oportunidades para que estas organizaciones, de acuerdo a sus propios objetivos institucionales, se involucren en el debate público, mediante pronunciamientos, propuestas basadas en conocimiento técnico, movilizaciones, etc. Estos espacios de participación pública generan ventanas de oportunidad —al interior de las organizaciones— para que los liderazgos emergentes obtengan visibilidad y la posibilidad de seguir escalando posiciones a cargos de dirección.

En Perú, Aprodeh se vincula fundamentalmente a temas de derechos humanos como los juicios seguidos a responsables de violaciones de los derechos humanos, así como el trabajo con los familiares de las víctimas, defensores ambientales y periodistas. Además, tiene la capacidad de reaccionar a la coyuntura en tanto sea relevante para su plan estratégico y los temas que tratan. La ONG Manuela Ramos aborda los temas de género, por lo que emite pronunciamientos o convoca a marchas relacionadas con estos temas, asumiendo esto como un rol central de su trabajo.

En el contexto político en el que se encuentra Colombia (un conflicto armado y un proceso de paz), la política, sus prácticas, actores

y transformaciones resultan fundamentales para las organizaciones. Por ejemplo, en ACPO, uno de los proyectos más grandes que la fundación ha tenido, trabaja con mujeres exguerrilleras en proceso de reincorporación. En este contexto, ACPO considera que debe articular como un actor de paz, involucrándose en política, a pesar de que históricamente la institución se ha caracterizado por su casi nulo posicionamiento político y mantenerse neutral ante los hechos del conflicto, al encontrarse fuertemente vinculada a las iglesias rurales. Este nuevo posicionamiento se explica debido a que ACPO ha sabido leer los tiempos.

Asimismo, en Fondo Lunaria se considera que la violencia política se intersecta con los objetivos de la organización; por ejemplo, el conflicto armado y el proceso de paz son centrales para considerar la problemática de género que viven las mujeres en Colombia. Esta imbricación es tal que se desarrolló la campaña «Déjame en paz», haciendo referencia a la salida de una relación de violencia de pareja y del contexto del conflicto político. Asimismo, la irrupción de grupos conservadores que proponen un solo modelo de familia con una agenda antiderechos (LGBTIQ+ y de las mujeres) ejerce una presión sobre el trabajo de la organización, pues debe tenerlos/as en cuenta para sus acciones.

En algunas situaciones, las coyunturas políticas se convierten en ventanas de oportunidad para la **visibilidad** de la organización, que deben ser aprovechadas por sus líderes/as. Por ejemplo, Sodis en Perú, que se convirtió en un actor importante sobre la problemática de discapacidad, especialmente, a razón de dos cambios legislativos importantes donde cumplieron una función de asesoría técnica (más que de representación del colectivo) y de trabajo junto al Congreso (Mesa de Discapacidad y Derechos): reforma del código civil y la adopción de la Ley General de Discapacidad.

Otras veces, la influencia de la coyuntura resulta **problemática** para los fines de coordinación y articulación al interior de las organizaciones. Este es el caso de la CNDDHH, que ha enfrentado debates en torno a sus posturas políticas; por ejemplo, cuando sectores internos

se mostraron dispuestos a apoyar a ciertas autoridades, mientras que otros eran más críticos.

Los **cambios de gobierno** también pueden generar oportunidades y desafíos para las organizaciones aquí estudiadas. En Colombia, resalta la importancia que le dan las organizaciones a la ideología política del partido en el gobierno (algo similar no se produce en el caso peruano, debido tal vez a la debilidad de los partidos políticos). Frente a esto, algunas ONG colombianas prefieren mantenerse neutrales frente al poder y no suscribir una plataforma programática. Este es el caso de Foro, que no milita en un partido, ni hace campaña por determinado/a candidato/a o apoya a cierto/a presidente/a, cualquiera sea su tendencia ideológica. Mientras que otras, como Fondo Lunaria, sí se muestran más cercanas al nuevo gobierno izquierdista (al menos al momento de la entrevista), por lo que se muestran más proclives a participar si las convocan (lo que no hubiese pasado en otros gobiernos de derecha). Dejusticia tiene una posición ambigua en la actualidad, pues al igual que Foro defienden su independencia frente al poder, empero consideran que el gobierno actual tiene una línea de reformas sociales que sintonizan con la agenda organizacional, pero al mismo tiempo también toma decisiones en otras materias con las que no están de acuerdo.

Respecto a las organizaciones sociales de base colombianas, el MC ha asumido una independencia frente a «la política dominante y revolucionaria llamada de izquierda» en el país. Esto debido a que no se sienten representados/as por los partidos existentes, incluso por la actual vicepresidenta afrocolombiana, a quien no la consideran una representante del movimiento étnico, sino una funcionaria del gobierno que ha sido utilizada por su simbolismo, pero que se encuentra aislada de las luchas. El líder cree que esta aparente representación «etnoconfunde» al pueblo colombiano y no genera políticas a favor de las reivindicaciones de estas poblaciones. Esto los ha llevado a plantearse el objetivo estratégico (a futuro) de crear un propio partido afrocolombiano que desarrolle el empoderamiento político de estas poblaciones.

En el caso peruano, hay asociaciones de base que no reconocen como legítima a la actual presidenta Dina Boluarte, por lo que han

abandonado los espacios convocados por las autoridades. Así, Anfadet ha tomado la decisión de no reunirse con el gobierno, debido a su responsabilidad como culpables de las muertes de diciembre de 2022 y marzo de 2023.¹ Mientras que otras continúan participando porque consideran que es mejor seguir colaborando. Este es el caso de Onamiap, cuya participación en las instancias estatales atravesó un proceso de discusión interna, y aunque no reconocen al gobierno actual, se han mantenido en estos espacios, pues prima una lógica pragmática de «con nosotras o sin nosotras van a avanzar». Para Anfasep, lo más importante es la consecuencia de la crisis política en la inestabilidad de los/as funcionarios/as en sus puestos, lo que va a dificultar la consecución de sus objetivos. La ONG NRGÍ también apunta a la fragilidad en las políticas públicas que los cambios de gobierno o la inestabilidad política pueden ocasionar.

Estos cambios de gobierno implican tiempos en que estas organizaciones (especialmente, ONG y *think tanks*) pueden perder a sus profesionales más preparados/as, pues son convocados/as por el Estado para ocupar posiciones técnicas o cargos de confianza, lo cual también es leído por algunas organizaciones, como la ONG peruana DAR o la colombiana Akubadaura, como la formación de una **red informal de contactos**, potenciales aliados/as (exmiembros/as) e intermediarios/as en el Estado.

El caso de los *think tanks* es especial en ambos países, pues algunos se consideran **instancias técnicas** que no se involucran en política (salvo en contadas excepciones), pero que apoyan al ciclo de la política pública con la provisión de evidencia o de recomendaciones. Así, no opinan sobre política, pues no suelen tomar posicionamientos respecto a los eventos políticos, aunque sus investigadores/as sí puedan hacerlo a título individual, como es el caso peruano de Grade. La FIP colombiana tampoco se considera un grupo activista, sino que es un centro

¹ Durante las protestas realizadas entre el 7 diciembre de 2022 y el 30 de marzo de 2023, la OACNUDH registró 50 civiles muertos y al menos 821 personas heridas, presuntamente por las fuerzas de seguridad. Véase <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/countries/peru/Peru-Report-2023-10-18-SP.pdf>

de pensamiento que no hace posicionamientos públicos ni *statements* políticos. Más bien, sus pronunciamientos son sus investigaciones; así que, cuando surge una coyuntura determinada, FIP posiciona los resultados de sus investigaciones relacionados con tal tema coyuntural para brindar otra perspectiva, tratando de orientar el debate. Esto lleva a que la discusión sea menos acalorada políticamente y se canalice por medios más técnicos y de información disponible.

Mientras que otros *think tanks* nacieron con una voluntad y un **compromiso de servicio público**, lo que los lleva a considerarse actores políticos con voz propia, que valoran el involucramiento político de sus investigadores/as, como es el caso del IEP. Aquí se valora la cercanía de la academia a la política, donde institucionalmente se propician espacios para la reflexión y la discusión. La colombiana de Dejusticia resalta la dificultad de conciliar los objetivos académicos con otros más activistas, pues los ritmos de producción del conocimiento son muy distintos a los de la incidencia. Sin embargo, la organización considera que sí ha encontrado un punto medio para hacer incidencia con sus investigaciones.

4.2. Relacionamiento con el Estado

Producto del tiempo y las transiciones de liderazgos, se aprecia un cambio de paradigma de relacionamiento con el Estado, pues se pasó de considerarlo un actor al que exclusivamente se le exigía rendición de cuentas a luego colaborar con él (en específico, con ciertas instancias estatales sensibilizadas o dedicadas a abordar las problemáticas trabajadas). Ahora, los tres tipos identificados de organizaciones participen en reuniones convocadas por las autoridades, y las ONG y *think tanks* les brindan talleres y capacitaciones a funcionarios/as estatales para fortalecer sus capacidades. Muchas de las ONG mantienen relaciones más cooperativas con instancias del gobierno local, pues su trabajo se ejecuta de manera directa con ellas; empero, tras los escándalos de corrupción en este nivel de gobierno, se ha enfriado el interrelacionamiento.

Algunas organizaciones, como Aprodeh, CNDDHH y Manuela Ramos, han tenido un importante rol de vigilancia y fiscalización frente al **Estado central**. Sin embargo, han entendido que la colaboración también tiene un efecto positivo en la implementación de sus agendas. Por esto, elaboran propuestas de políticas públicas, producto de la colaboración con ciertas agencias estatales; además de capacitar a distintas instancias estatales en sus temas de especialización; y de participar en diversas instancias de participación estatal (con las que antes hubiese sido inimaginable la colaboración). Otras ONG más jóvenes aprendieron más rápido la relevancia de mantener un diálogo cercano con las autoridades, como es el caso de SPDA, donde no solo se limitan a señalar las faltas al Estado, sino que también presentan propuestas de solución.

En Colombia, Dejusticia tiene una labor de vigilancia sobre el desempeño de las políticas en temas de derechos humanos, desde una crítica de la sociedad civil; mientras que a la vez también acompaña —desde el punto de vista técnico— a ciertas agencias estatales con determinadas iniciativas que forman parte de la agenda de la organización, como el proceso de paz o la reforma de las políticas de drogas. En esta misma línea, en FIP hay una apertura para dialogar con el Estado; aun cuando no sean convocados, mantienen presente que esa apertura es un camino fundamental para la incidencia.

Las organizaciones de base también tienen un trabajo cercano al Estado. Con los años y los nuevos liderazgos, la peruana Anfasep ha cambiado su forma de relacionarse con el Estado: durante los años de la violencia política, las relaciones fueron más complicadas, pues el Estado veía con desconfianza a las lideresas, y las socias de Anfasep veían al Estado como un perpetrador de violaciones de los derechos humanos. Con la CVR y la implementación de las reparaciones, la relación ha atravesado cambios, llegando a mostrar una dinámica más cooperativa (en específico, algunas agencias sensibilizadas con el tema como el Ministerio de Justicia, la Defensoría del Pueblo, la CMAN, el Consejo de Reparaciones), donde las lideresas son más visibles para las autoridades (luego de tantos años de ignorarlas), y han llegado a

reunirse con un expresidente para la firma de la Base de Datos Genética (Alayza y Silva, 2023).

En esta nueva forma de relacionarse, las lideresas incluso pueden llegar a ocupar puestos honorarios en el Estado: en el Consejo de Reparaciones, ente encargado de registrar a los/as afectados/as en el Registro Único de Víctimas. Empero, según las lideresas entrevistadas, sigue siendo necesario un trabajo que consiste en «perseguir» a las autoridades para que se implementen las reparaciones y el tema entre en agenda, haciéndoselo visible a las autoridades (entre quienes se han encontrado algunos/as aliados/as). Esta parece ser una dificultad para las lideresas, pues es un continuo trabajo (agotador) de sensibilización con los/as funcionarios/as públicos/as y políticos/as, más aún en un país con alta rotación de autoridades.

De manera similar, la organización colombiana Comadre ha venido colaborando desde hace años con la Corte Constitucional mediante la provisión de evidencia para dictar una sentencia favorable al reconocimiento de reparaciones diferenciadas a las mujeres afrocolombianas. Con la sentencia de esta corte, la asociación ha realizado un trabajo coordinado con otras instancias estatales para sensibilizarlas sobre la necesidad de reparaciones diferenciadas que tengan en cuenta sus particularidades específicas (de género y etnicidad). A la par que cumplen un papel de fiscalización y retroalimentación frente a la implementación de estas reparaciones.

Por otro lado, se encontró que un *think tank* peruano (IEP) tiene otras formas de mantener una relación cercana con el Estado: por un lado, hay presencia formal de los/as investigadores en diversas instancias estatales como ministros/as, directores/as en el Banco Central de Reserva o consejeros/as en el Consejo Nacional de Educación o el Consejo Fiscal. Por otro lado, hay otro acercamiento informal con algunas autoridades que piden realizar mesas de trabajo cerradas para discutir determinadas políticas con los/as investigadores/as; o con un partido político que pide discutir su ideario.

El **Congreso** es otro actor central con el que las asociaciones interactúan en búsqueda de impulsar sus agendas; es una de las formas

de incidencia de su repertorio. Conviene considerar —como resaltan las ONG peruanas SPDA y Manuela Ramos— que la coordinación con congresistas puede llegar a ser compleja, debido a que no hay partidos ni bancadas con líneas de trabajo bien definidas; ante lo cual solo queda buscar a congresistas puntuales. Desco tiene una visión estratégica que diferencia el trabajo conjunto con un/a congresista del respaldo a su gestión. Sodis también tiene un trabajo político centrado en la incidencia y las alianzas con los/as congresistas, con quienes se ha trabajado la reforma del código civil y la promulgación de la Ley General de Discapacidad. Sin embargo, esto tampoco implica que sea una colaboración sin problemas, pues aunque nadie se opone a los derechos de las personas con discapacidad, sí se generan malentendidos respecto a los cambios que se plantean (generando efectos regresivos e incluso irrelevantes). A esto se le suma el desinterés y el desconocimiento de los/as congresistas en ciertos temas (como el medioambiental), donde muchas veces las coordinaciones se hacen con los/as asesores/as.

Por otra parte, hay otras organizaciones que tienen un rol más cercano con el Estado a nivel **subnacional** y local. En Perú, una organización histórica como Desco —pese a que en su momento tuvo cuadros que apoyaron y trabajaron con el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado— recuerda el origen contestatario y crítico del Estado, que siempre ha estado presente en la organización (Bobadilla, 2022). La mayor vinculación que Desco tiene con el Estado es por medio de las autoridades locales a lo largo del territorio, así se encuentran en las mesas de concertación y en las instancias de trabajo que se forman, pues se busca incidir empáticamente en los/as funcionarios/as. Además, tienen convenios con las municipalidades locales para impulsar su agenda, por ejemplo, por medio de capacitaciones, asesoría en campañas o apoyo en la ejecución de pilotos para proyectos (a fin de conseguir que estos se vuelvan políticas públicas).

SER también es una ONG que ha trabajado de la mano de los Gobiernos locales, especialmente en la gestión de proyectos. También han sido asesores/as de algunas gestiones ediles, involucrándose en el manejo político de las crisis: resalta el caso de Ilave, donde junto con los

organismos electorales y otras instancias gubernamentales y sociales gestionaron la salida del conflicto y la realización de elecciones. Al contrario, el trabajo con los Gobiernos regionales nunca ha sido fluido, pues se considera que es más complicado realizar proyectos a ese nivel de gobierno. Aunque sí se ha colaborado en los espacios de participación de la sociedad civil, los comités sectoriales, los grupos de trabajo, promoviendo ordenanzas y políticas públicas.

Por su parte, Proética tuvo varios convenios con los Gobiernos regionales; sin embargo, surgieron denuncias de corrupción contra los gobernadores regionales, por lo que se volvió imposible trabajar ahí. Ante esta nueva realidad, se pasó de alianzas con actores ejecutores a los agentes fiscalizadores —tanto formales como informales—, con fiscales y procuradores. El nuevo contexto político permitió una nueva forma de involucramiento con otros actores estatales.

Empero, la cercanía al Estado puede verse también como peligrosa para mantenerse **autónomos y fiscalizadores frente al poder**. Por esto, muchas veces las organizaciones prefieren no realizar consultorías pagadas por el Estado, y recurren a servicios y capacitaciones *ad honorem*. En Perú, esto se debe a que hay cierta estigmatización a las consultorías, pues se les considera «dinero fácil» (y compra de lealtades) para los sectores allegados, como da cuenta Grade. Varias de las organizaciones tienen políticas explícitas para no aceptarlas, pues entorpecerían sus objetivos de independencia y fiscalización del poder: Aprodeh, SER, IDL, Manuela Ramos, Sodis y Proética. Esto no implica que sus miembros individuales no puedan llegar a hacerlas, pero como institución prefieren desistir. Mientras que en Colombia la corrupción es el desincentivo para, más bien, suscribir convenios sin retribución económica de por medio, según comentan FCA y FSO. En algunos casos, se encuentran funcionarios/as que exigen una coima para ganar estos procesos, y saben que Foro no va a sucumbir ante estas presiones.

Por otro lado, una organización (NRGI) que es consultada por los gobiernos y que, al mismo tiempo, trabaja de cerca con los actores locales, se ve en una encrucijada. Pues la cercanía con el Estado central puede ser entendida por algunos/as de los/as socios/as locales como

una forma de «aliarse» con las autoridades, lo que genera problemas especialmente en contextos de mucha polarización política y social. Sin embargo, NRGÍ no considera esto una alianza, sino una oportunidad para trabajar con el Estado y tener un mayor impacto, lo que no impide que sigan siendo críticos con su desempeño. Esta es una cuestión de «muñeca política».

Una organización étnica peruana, Onamiap, buscó inicialmente que se le considerara una interlocutora válida y visible para el Estado. Sin embargo, con el tiempo, surgió la preocupación de que el Estado la utilizara para «la foto» y dar así la impresión de que sí trabaja de manera participativa con las organizaciones étnicas, cuando en el fondo no lo hace (debido a la limitación de los avances). Ante esto, siguen considerando central su involucramiento en los espacios institucionalizados, pero de una manera más cauta, pues es una forma de resistencia desde dentro.

4.3. Posicionamiento público

Respecto al **posicionamiento público** de estas organizaciones (especialmente ONG y *think tanks*), las transiciones de liderazgos pueden implicar cambios. Cada **director/a imprime un énfasis particular a sus gestiones** según sus propias trayectorias profesionales, incentivando que ciertos temas, iniciativas y formas de incidencia cobren mayor importancia en la agenda de la institución.

Así, en Perú, Proética cambió diversas estrategias con los cambios de directores/as (y sus propias trayectorias profesionales). Cuando la directora fue una periodista, el impacto fue más por lo mediático y llamar la atención sobre la corrupción. Con la siguiente lideresa, que había estado vinculada al mundo académico, la asociación priorizó entender mejor el tema de la corrupción; lo que le quitó un poco el perfil público de la institución, pero le dio solidez al trabajo. Con el siguiente director —abogado— se enfocaron en los litigios estratégicos y el trabajo de casos emblemáticos, lo que coincide con el escándalo de

Lava Jato; por lo que la estrategia estuvo más orientada a enfocarse en la justicia y la lucha contra la impunidad. El actual director busca recuperar todo lo trabajado, dar orden a las líneas de trabajo y agregar un nuevo eje, influenciado por los temas presentes en la agenda mundial: gobernanza ambiental, que ya se venía trabajando desde antes (casos emblemáticos de tala ilegal o tráfico de tierras), aunque de manera dispersa.

En SPDA se encuentra también el tránsito de un exdirector muy público y político hacia otros/as líderes/as que tienen otras personalidades y prefieren no estar con tanta asiduidad en los medios de comunicación, pero que tienen otras formas de incidir en política, como, por ejemplo, en el trabajo conjunto con congresistas en la elaboración de proyectos de ley. Así se evidencia que el posicionamiento público de las organizaciones varía de acuerdo a las experiencias de sus líderes/as, en tanto no hay una sola forma de hacer incidencia en política.

Entre las organizaciones colombianas, en FCA también se constata que los/as directores/as imponen ciertas prioridades y formas de visibilización externa. Por ejemplo, la anterior directora ponía mucho énfasis en los enfoques diferenciales nuevos de la cooperación —algo que mantuvieron—; otro director puso énfasis en el desarrollo institucional, en mejorar las cosas internamente y tener más experiencia en esos temas; mientras que otros privilegiaron la visibilidad y la vocería de la organización hacia el resto de la sociedad. Cada director/a le imprime su marca y su forma, su idea de lo que debe ser la entidad dentro de ciertos parámetros.

Sin embargo, en algunas organizaciones de base y de segundo nivel (y unas pocas ONG) se encontró que las **dirigencias están limitadas por sus asambleas y consejos directivos**, por miedo a caer en el caudillismo o en que se pierdan los objetivos institucionales. En la peruana Onamiap, la presidenta no tiene el poder para modificar el curso de la asociación ni incorporar nuevos temas institucionales, pues la agenda política es trazada por la asamblea nacional, conformada por las 28 organizaciones que la componen. Así, la presidenta es solo la vocera y representante política del colectivo. Es este cuerpo colectivo el que en-

comienda el mandato —con los temas— que la nueva presidenta debe seguir, de acuerdo a los cambios en los contextos políticos (y, por ende, en el horizonte de la organización también). De este modo, la misión que recibió una presidenta en determinado año no va a ser la misma que la de la anterior gestión, pues la realidad ya no es la misma. Es más, el consejo consultivo cumple una labor de fiscalización constante y al finalizar su período la presidenta debe rendir cuentas a la asamblea sobre si siguió el mandato que le habían encomendado. En este caso, la lideresa se encuentra supeditada a los mandatos de la asamblea y el consejo consultivo, en tanto esta organización busca evitar los personalismos y tiene una apuesta a favor de la institucionalidad.

En algunos casos, la **visibilidad** de sus dirigentes/as y, por ende, de la asociación puede convertirse en un **desincentivo para que se genere una rotación** del cargo (temiendo perder tal posicionamiento en caso de que llegue otro/a líder/esa sin esa exposición), en detrimento de la institucionalidad. Esta fue una de las principales discusiones en la última transición de Grade, donde se cambió un exdirector con visibilidad pública hacia un liderazgo interno sin tanta exposición externa. Asimismo, el líder de SER se considera una presencia fuerte con un perfil bastante público. Esto puede ser visto como una ganancia para la institución, pero también se debe considerar que la asamblea tiene pocos incentivos para fomentar la rotación de este liderazgo. Tanto así que se modificaron los estatutos para permitir una nueva reelección de este dirigente, lo que a la larga va en detrimento de la institucionalidad de SER, al recaer en el prestigio de uno de sus líderes/as.

En Colombia también se vivió una situación análoga en Foro, cuya última transición en la presidencia ejecutiva implicó el recambio entre una personalidad con amplia presencia pública a una lideresa con menor visibilidad. Sin embargo, en su caso fue una exposición diferenciada, donde hubo dificultades y oportunidades. Según la presidenta, entre los grupos con los que Foro ha tenido un trabajo constante como el mundo de las ONG y el movimiento social, hubo una transición bien recibida, pues ella venía de trabajar también en ese ambiente. No obstante, había grupos de trabajo académico muy especializados, que

abordaban temas en los que el expresidente era experto. A la lideresa le resultó complicado ganarse estos nichos. Por el lado de los medios de comunicación y las redes sociales, ella considera que quizá tiene un manejo más eficiente, pues se acopla mejor con su manera de entender su función, a diferencia del expresidente que venía más de la academia.

5. Conclusiones

En líneas generales, muchos de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones sociales (*think tanks*, ONG y organizaciones de base) en Perú y Colombia —estudiadas aquí—, en materia de las transiciones de liderazgos, son similares, a pesar de encontrarse distintas condiciones políticas y económicas en cada país. Un primer rasgo compartido es que los/as líderes/as suelen hacer una línea de carrera dentro de sus asociaciones: en muchos casos empiezan como practicantes o militantes, desarrollando su trayectoria profesional o activista, para terminar finalmente en posiciones de dirección. Estas organizaciones son así escuelas de liderazgo para sus dirigentes/as.

Por otro lado, encontramos que las transiciones de liderazgo son procesos ordenados, donde las asambleas de asociados/as escogen a sus líderes/as por medio de votaciones, aplicando mecanismos democráticos para facilitar la rotación de cargos directivos, y, en algunos casos, recurriendo a los servicios de agencias cazadoras de talentos para tener procesos más meritocráticos. Pese a estos esfuerzos, muchas de estas organizaciones resultan siendo endogámicas, vale decir que reservan esos puestos a sus exmiembros/as. Un problema que atraviesan estas organizaciones para llevar a cabo transiciones exitosas es la relativa escasez de miembros/as que estén dispuestos/as a asumir la carga de trabajo adicional que implica dirigir estas instituciones, pues no hay incentivos económicos suficientes para convencerlos/as. Una complicación adicional es la pérdida de talento que muchas de estas organizaciones enfrentan cuando sus exlíderes/as abandonan la organización luego de terminar sus períodos.

Para realizar estas transiciones de liderazgos, estas organizaciones suelen asumir criterios de inclusión (de género, edad, étnicidad, discapacidad, territorialidad, LGBTIQ+, etc.) no institucionalizados para asegurar que haya liderazgos más plurales. Sin embargo, muchas veces estos no terminan asegurando liderazgos diversos, pues el criterio que más se tiene en cuenta es el mérito profesional, lo que va en detrimento de la inclusión de las perspectivas de los/as más jóvenes, mujeres u otras minorías (sexuales o étnicas).

Estas transiciones de liderazgo a su vez pueden generar cambios en la misma organización, debido a que algunos/as líderes/as imponen ciertos matices o énfasis a sus gestiones, las cuales marcan mutaciones en sus instituciones. Entre estas se encuentran los nuevos temas y objetivos que se persiguen en dichas organizaciones. Ante esto, han desarrollado nuevas formas de afrontar los desafíos actuales por medio de la profesionalización de sus aparatos administrativos o la implementación de estrategias comunicacionales más conscientes. Sin embargo, estos cambios no son automáticos, sino que en muchas ocasiones se presentan resistencias internas, ante las que los/as líderes/as deben articular. Aquí el principal problema es la inercia institucional frente a las mejoras.

Finalmente, lo político incide en estas organizaciones, y es ahí donde los liderazgos pueden marcar nuevos rumbos en sus roles y posicionamiento público, su trabajo con otros/as actores/as y, especialmente, el relacionamiento con el Estado. Las coyunturas políticas pueden servir a los/as líderes/as internos/as para que resalten dentro de sus organizaciones y asuman mayor exposición externa, lo que quizá aumente su posibilidad de llegar a asumir un puesto de liderazgo. En algunos casos, el cambio de liderazgo puede llevar a que la organización asuma mayor o menor visibilidad, debido a la propia exposición del/de la líder/esa; lo que, asimismo, puede convertirse en un problema en tanto desincentiva la rotación de dirigencias, al preferir quedarse con un perfil más público. En otras situaciones, los cambios de liderazgo y los años de experiencia de estas organizaciones les han enseñado a tener un trabajo más articulado con el Estado, dejando de asumir solamente un papel fiscalizador a pasar a tener uno más colaborativo con múltiples niveles de gobierno y distintas agencias estatales. Sin embargo, la cercanía con el Estado también puede llegar a ser vista como un peligro frente al deseo de mantenerse autónomos y fiscalizadores del poder.

6. Recomendaciones

Este estudio exploratorio puede servir a las organizaciones sociales para ver las experiencias de sus pares peruanas y colombianas, para en última instancia sacar lecciones sobre sus transiciones de liderazgos.

Primero, se encuentra como una buena práctica que las organizaciones tengan reglas claras para el proceso de transición (requisitos), así como la inclusión de criterios democráticos (períodos fijos, candados contra el caudillismo) y meritocráticos. Esta previsibilidad entre los/as líderes/as puede servir para fomentar la emergencia de nuevas dirigencias y, por ende, también la rotación de los cargos directivos.

Segundo, otra experiencia exitosa ubicada en algunas organizaciones es la formación de dirigencias intermedias como coordinaciones, direcciones o activistas emergentes. Estos cargos incentivan la posibilidad de proyectar una línea de carrera dentro de sus organizaciones, con el propósito de que, a la larga, haya más personas preparadas para asumir las responsabilidades dirigenciales.

Tercero, otra buena práctica es la institucionalización de liderazgos compartidos, vale decir, codirecciones, adjuntías o subdirecciones, con la finalidad de desconcentrar tareas de los/as dirigentes/as y preparar la futura transición. Por ejemplo, el/la director/a va a apoyar el entrenamiento de su codirector/a, lo que va a resultar beneficioso para cuando el/la director/a más antiguo/a se retire de la institución, quedando otra persona que prepare al/a la director/a entrante. Los liderazgos compartidos hacen que las transiciones sean menos chocantes para sus instituciones. En caso de que no pueda concretarse este liderazgo dual, se recomienda también un período de «empalme», en el que el/la director/a saliente acompañe al/a la entrante.

Cuarto, un problema para la transición de liderazgos es la escasez de miembros/as nuevos/as que tengan la intención de mantenerse en las instituciones. Estas organizaciones deben buscar mecanismos para resultar atractivas a posibles ingresantes.

Quinto, se deben considerar políticas para incorporar mujeres y jóvenes dentro de las estructuras dirigenciales de estas organizaciones con el propósito de incluir sus perspectivas.

Finalmente, se deben gestionar mejor las experiencias de los/as exlíderes/as, muchas veces mayores, quienes podrían nutrir el trabajo organizacional con sus conocimientos. Una buena práctica encontrada es incluirlos/as como asesores/as.

Bibliografía

- Abelson, D. y Rastrick, Ch. (2021). *Handbook on Think Tanks in Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Agudelo, J. y Riccardi, D. (2019). La cooperación internacional para la paz en Colombia: los casos de Estados Unidos y de la Unión Europea (1998-2016). *Geopolítica(s). Revista de estudios sobre espacio y poder*, 10(1), 107-134.
- Alayza, E. (2010). *La democracia y las organizaciones de derechos humanos en el Perú: la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos en el período 1997-2001* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Alayza, M. R. y Silva, G. (2023a). Tejer alianzas frente y junto al Estado peruano del posconflicto: coalición prorreparaciones de las organizaciones de víctimas ayacuchanas. *Revista de Estudios Sociales*, 84, 77-93. <https://doi.org/10.7440/res84.2023.05>
- (2023b). Un parteaguas en la agencia: el legado de la CVR en la asociatividad y el liderazgo político de las víctimas civiles ayacuchanas (2003-2023). En S. Lerner Febres y E. Salmón (Coords.). *Legados de un pasado irresuelto. El Informe Final de la CVR y la crisis de la democracia veinte años después* (pp. 179-210). Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Anticona, E. (2020). *Entre la continuidad y el cambio: una mirada a los factores que determinaron el cambio de agenda de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (2006-2011)* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Arjona, A., Cárdenas, J. C., Ibáñez, A. M., Justino, P. y Arteaga, J. (2019). *Desigualdad económica y participación en organizaciones sociales*

- en Colombia. Documento CEDE n.º 2019-30. Universidad de los Andes, Facultad de Economía.
- Ávila, A. (2012). *Think tanks y ajuste estructural en Colombia: el caso de fedesarrollo en el gobierno de Belisario Betancur* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia).
- (2023). Think tanks y producción de hegemonía sobre política económica: el caso de Fedesarrollo en la Colombia contemporánea. En I. Nercesian, F. Robles-Rivera y M. Serna (Eds.). *Las tramas del poder en América Latina. Élités y privilegios* (pp. 127-147). Consejo Latinoamericano en Ciencias Sociales.
- Barrenechea, R. (2010). *Políticas locales de reparación en Ayacucho. ¿Reparaciones sin reparadores?* Documento de Trabajo. Instituto de Estudios Peruanos.
- Bebbington, A., Bielich, C. y Scurrah, M. (2011). *Los movimientos sociales y la política de la pobreza en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos; Centro Peruano de Estudios Sociales; Grupo Propuesta Ciudadana.
- Bobadilla, P. (2017). *Las ONG en la era de la globalización: cambios y permanencias en su identidad y rol institucional*. Cuaderno de Trabajo n.º 40. Departamento de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- (2022). *Persistir en el intento. La identidad y los roles de las organizaciones no gubernamentales peruanas en el siglo XXI*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Caravedo, B. (2016). *La dinámica del liderazgo en el Perú: energía social y desarrollo*. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Chiva, R. (2022). *Change and Development in Organizations. Towards Consciousness, Humanity and Innovation*. Routledge.
- Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI). (2020). *La contribución de la cooperación privada internacional al desarrollo del Perú 2018-2019*. COECCI.

- Crisóstomo, M. (2014). *Género, conflicto armado y memoria: las trayectorias de las presidentas de Anfasep* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- (2018). Cuestionando estereotipos: las presidentas de Anfasep y sus espacios plurales de acción antes del conflicto armado interno. En M. Crisóstomo (Ed.). *Género y conflicto armado interno en el Perú. Testimonio y memoria* (pp. 49-66). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
 - (2019). Memories between Eras: ANFASEP's Leaders before and after Peru's Internal Armed Conflict. *Latin American Perspectives*, 46(5), 128-142.
- Dávila, M. X. (2020). *El anhelo del Estado: lideresas sociales y Estado local en Montes de María* (Tesis de maestría, Universidad de los Andes).
- Duarte, L., González, C. y Mesa, J. (2017). Retos de la Cooperación Internacional para la Desarrollo en Colombia. *Estudios Internacionales*, 188, 111-146.
- Eberhardt, D. y Majkovic, A. (2016). *The Future of Leadership. An Explorative Study into Tomorrow's Leadership Challenges*. Springer.
- Espinosa, O. (2017). Gender and Political Leadership: Indigenous Women Organizations in the Peruvian Amazon Region. En *Creating Dialogues* (pp. 215-235). University Press Colorado.
- Fischer, F., Torgerson, D., Durnová, A. y Orsini, M. (2015). *Handbook of Critical Policy Studies*. Edward Elgar Publishing.
- Gibbons, P. (2015). *The Science of Successful Organizational Change*. Pearson Education.
- Jave, I. (2017). *El Santuario de la Memoria La Hoyada, Ayacucho. El proceso de diálogo y negociación en la construcción de un espacio de memoria*. Cuaderno de Trabajo n.º 44. Departamento de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110581>

- (2018). *Organizaciones de víctimas y políticas de justicia. Construyendo un enfoque humanitario para la búsqueda de personas desaparecidas*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
 - (2020). *El proceso de construir una actoría política en las organizaciones de víctimas en el período posconflicto 2000-2019* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Jave, I. y Ayala, H. (2017). *La beca Repared: oportunidad y derecho en el Programa de Reparaciones en Educación*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Jave, I. y Uchuypoma, D. (2017). *Diagnóstico sobre experiencias de formación en los pueblos indígenas: los casos de San Martín y Ucayali*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú; Misereor.
- LAPOP. (2021). *El pulso de la democracia*. USAID; LAPOP; Vanderbilt University. https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2021/2021_LAPOP_AmericasBarometer_2021_Pulse_of_Democracy_SPA.pdf
- Leal, D. y Roll, D. (2013). Tanques de pensamiento y partidos políticos en Colombia. El caso de las reformas políticas de 2003 y 2009. *Ciencia Política*, 8(16), 89-112.
- López, J. (2017). Movilización y acción colectiva por los derechos humanos en la paradoja de la institucionalización. *Estudios Políticos*, 51, 57-78.
- Manky, O. y Muñoz-Nájar, S. (2014). Generación, memoria y organización: la Coordinadora Regional de Afectados por la Violencia Política de Ayacucho. En N. Henríquez (Coord.). *Conflicto social en los Andes. Protestas en el Perú y Bolivia* (pp. 271-297). Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Martín, J. (2002). *El Instituto de Estudios Peruanos: de la ambición teórica de los años sesenta al estupor fáctico ante el fujimorismo*. Instituto de Estudios Peruanos.

- Martínez, V. A. (2019). «Uarmi Yuyay»: activismos y liderazgos de las mujeres ingas en la vida de pastora chasoy agreda (Tesis de doctorado, Universidad de los Andes).
- McGann, J. (2016). *The Fifth Estate: Think Tanks, Public Policy and Governance*. Brookings Institution Press.
- Mendizabal, E., Sample, K. y Garcé, A. (Eds.) (2009). *Dime a quién escuchas...: Think tanes y partidos políticos en América Latina*. Idea Internacional.
- Nieto, M. (2015). La comunicación, herramienta de construcción de liderazgos en organizaciones sociales de mujeres afrodescendientes del Caribe colombiano. *Encuentros*, 13(1), 37-46.
- Pautz, H. (2012). *Think Tanks, Social Democracy and Social Policy*. Palgrave Macmillan.
- Peláez, G. (2018). *El lugar de las organizaciones juveniles indígenas en la emergencia de liderazgos entre los Shipibo-Konibo: el caso de la Organización de Jóvenes Indígenas de la Región Ucayali (OJIRU)* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Petric, B. (2012). *Democracy at Large. NGOs, Political Foundations, Think Tanks, and International Organizations*. Palgrave Macmillan.
- Puello-Socarrás, J.F. (2009). Política «qua experticia». Élités intelectuales, tecnocracia, «think-tanks. *Ciencia Política*, 4(8), 115-146.
- Rich, A. (2004). *Think Tanks, Public Policy, and The Politics of Expertise*. Cambridge University Press.
- Robbins, S. y Judge, Th. (2012). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Rojas, C. (2017). *¿De la vigilancia a la representación política?: Cambios y tensiones en la sociedad civil peruana: el caso de la Asociación Civil Transparencia (2012-2016)* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú).

- Sánchez, V., Gómez, C. A. y Moreno, Y. M. (2017). Organizaciones sociales afrodescendientes en el municipio de Florencia (Colombia): logros, dificultades y retos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 25(111), 67-80. <https://doi.org/10.16925/co.v25i111.1872>
- Schlalock, R. y Verdugo, M. (2013). *El cambio en las organizaciones de discapacidad: estrategias para superar sus retos y hacerlo realidad. Guía de liderazgo*. Alianza Editorial.
- Silva, D. (2020). Global Policies for Moving Cities: The Role of Think Tanks in The Proliferation of Bus Rapid Transit Systems in Latin America and Worldwide. *Policy and Society*, 39(1), 70-90.
- Simsa, R. y Totter, M. (2020). La lucha por el liderazgo adecuado en las organizaciones de los movimientos sociales: reflexión colectiva y reglas como base para la autonomía. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 4(7), 16-31.
- Springerová, P. y Vališková, B. (2021). ¿De la disrupción a la institucionalización? El caso del movimiento indígena de Bolivia. *Latin American Research Review*, 56(4), 779-796. <https://doi.org/10.25222/larr.837>
- Stein, G. (2016). *¿Y ahora qué?: liderazgo y aterrizaje en un nuevo puesto*. Pearson Educación.
- Tanaka, M. (2014). *50 años pensando el Perú: una reflexión crítica: el Instituto de Estudios Peruanos, 1964-2014*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Tarango, J., Delgado, R. y Machin-Mastromatteo, J. (2019). Latin American Academic and Research Think Tanks: Characterization of a Model and Its Presence in The Region. *Information Development*, 35(1), 165-170.
- V-Dem Institute. (2020). *Democracy Report 2020. Autocratization Surges. Resistance Grows*. University of Gothenburg.
- (2021). *Democracy Report 2021. Autocratization Turns Viral*. University of Gothenburg.

- (2022). *Democracy Report 2022. Autocratization Changing Nature?* University of Gothenburg.
 - (2023). *Democracy Report 2023. Defiance in The Face of Autocratization.* University of Gothenburg.
- Vela, N. (2018). Conflictos territoriales, Think Tanks y política pública colombiana. *Análisis Político*, 31(92), 39-51. <https://doi.org/10.15446/anpol.v31n92.71096>
- Vergara, A. (2023). *Repúblicas defraudadas. ¿Puede América Latina escapar de su atasco?* Crítica.
- Yukl, G. y Gardner, W. (2020). *Leadership in Organizations.* Pearson.
- Zambrano-Vargas, S., Acosta-González, B. y Parada-Camargo, J. (2021). El liderazgo de mujeres en organizaciones sociales. Análisis en las Juntas de Acción Comunal de Tunja- Colombia. *Encuentros*, 19(2), 119-130. <https://doi.org/10.15665/encuen.v19i02.2544>
- Zúñiga, L. (2018). *El proceso de construcción de la agenda institucional de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos: un estudio de caso* (Tesis de licenciatura, Universidad Antonio Ruiz de Montoya).

La investigación realizada por Iris Jave y Gianfranco Silva Caillaux que se presenta aquí —*Transformaciones en los liderazgos de organizaciones de la sociedad civil en Perú y Colombia*— aborda la pregunta sobre el futuro papel de las organizaciones de la sociedad civil desde un ángulo de mira muy definido y no examinado con frecuencia. Se trata de observar y analizar cómo se producen los cambios de dirección en tres tipos de organización —think tanks (grupos de expertos o laboratorios de ideas), organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base— y cuáles son las implicancias de estos cambios en el funcionamiento ulterior de la organización. En esta investigación, esos cambios o relevos de la dirigencia son denominados «transiciones de liderazgos». Puesto que inevitablemente, incluso por el simple paso del tiempo, en toda organización se tiene que producir un relevo en la dirección, ¿cuánto del patrimonio de la organización —entendido en términos de conocimiento, capacidad de influencia, métodos de trabajo, redes y anclajes en el entorno social— es adecuadamente preservado, o cuánto es puesto en riesgo, según la forma en que se produzca tal cambio directivo? ¿Qué es una transición adecuada u óptima y qué cambios de dirección suponen una pérdida de fortalezas para la organización? ¿Es factible identificar un conjunto de buenas prácticas en materia de transiciones que sirvan como guía para otras organizaciones de la sociedad civil?

ISBN: 978-612-4474-54-5

