

Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas



**Asociación de Organismo no Gubernamentales
(ASONOG)**

Estrategia de Formación de Formadoras en Ciudadanía Activa de las Mujeres

Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas



**Asociación de Organismos no Gubernamentales
(ASONOG)**

Logo de agencia

Proyecto:
Promoviendo la participación activa de las mujeres en la Gobernabilidad

Co-Financia:
Oxfam Internacional

Ejecución:
Programa de Participación Ciudadana - ASONOG

Elaboración y Adaptación:
Belmar M. Pérez

Revisión:
Equipo Técnico programa de Participación ciudadana /ASONOG

Edición:

Dirección:
Santa Rosa de Copán
Honduras, C.A.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de OXFAM Internacional. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de ASONOG y no necesariamente refleja los puntos de vista de OXFAM Internacional.

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

INDICE

	Pág.
Presentación	3
Introducción	4
Recomendaciones Generales para el uso de este manual	5
Objetivos del Módulo	7
Programa del Taller (cinco sesiones)	8
Primera Sesión	10
▶ Tema I: La Gestión Comunitaria	
Comprendiendo los Conceptos	11
Aspectos Básicos para la Gestión Local	14
El Proceso de Gestión de Proyectos	14
Segunda Sesión	
▶ Tema II: Introducción a la Incidencia Política	19
Introducción a los conceptos Básicos de la Incidencia Política	
Principios y Fines de la Incidencia Política	22
▶ Tema III: Metodología Básica para la Incidencia Política (Parte 1)	27
Las cuatro preguntas Lógicas	28
Tercera Sesión	
▶ Tema III: Metodología Básica para la Incidencia Política (Parte 2)	29
Los Pasos Básicos para la Incidencia Política	30
Paso 1: Selección y análisis del problema	31
Paso II: Definición de la Propuesta	36
Cuarta Sesión	
▶ Continuación de los Pasos Básicos para la Incidencia Política	40
Paso III: Análisis de Poder	40
Paso IV: Estrategias y Programa de Actividades	50
Paso V: Evaluación y Seguimiento	55
Quinta Sesión	
▶ Tema IV: Cabildeo	57
Comprendiendo los Conceptos Principales del Cabildeo	57
Estrategia de Cabildeo	59
▶ Tema V: Políticas Públicas con Enfoque de Género	62
Las Políticas Publicas	62
Políticas Públicas con Enfoque o Perspectiva de Género	64
▶ Tema VI: Presupuestos Sensibles al Género	67
Planificación y Presupuestación Municipal	67
Los Presupuestos Sensibles al Género	68
Presentación del Presupuesto	69
El Análisis de Presupuestos Sensibles al Género	70
Evaluación del Taller	72
Bibliografía	74
Anexos	75

PRESENTACIÓN

Esta sección corresponde redactarla a ASONOG.

3

INTRODUCCIÓN

Este manual se ha diseñado como una guía para las facilitadoras o facilitadores del proceso de **Formación de Formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres**, y tiene como fin brindar una herramienta metodológica que permita abordar los principales elementos de cuatro temas fundamentales, proponiendo los contenidos, los tiempos y las dinámicas para el desarrollo de cada uno de ellos, partiendo de las vivencias cotidianas de las y los participantes. Está pensado especialmente para que las nuevas formadoras puedan apoyarse al momento de facilitar las réplicas de los talleres en sus comunidades y dentro de sus propias organizaciones o redes.

Esta serie de manuales han sido elaborados en el marco del proyecto **"Promoviendo la participación activa de las mujeres en la Gobernabilidad"** que es a su vez, parte de un proyecto global denominado **"Alzando la voz de las Mujeres"** con apoyo de Oxfam Internacional y financiamiento del DFID.

El módulo V, denominado: **Gestión e Incidencia en Políticas Públicas**, se compone de 5 sesiones que se desarrollarán en diferentes días de formación, cada sesión es un mini taller de aproximadamente tres horas de duración cada una.

El manual está organizado en varios apartados que corresponden a cada sesión y dentro de cada uno de estos se abordan diferentes temas de los que se componen este módulo. Al inicio del documento encontrará los objetivos del módulo, lo que le permitirá orientar las diferentes actividades y analizar los contenidos en función de dichos objetivos.

Para el desarrollo de los módulos, se inicia con una introducción al taller que se realizará el primer día y en el cual, además de incluirse actividades para presentación e integración del grupo, se darán a conocer el programa y los objetivos centrales del módulo.

Se abordan como temas centrales los siguientes: La Gestión Comunitaria, la Introducción a la Incidencia Política, los Pasos Básicos para la Incidencia Política, Cabildeo y las Políticas Públicas con Enfoque de Género y los presupuestos sensibles a género. Dentro de cada uno de ellos se analizan varios subtemas que son de vital importancia para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Todos estos temas hacen parte un proceso más amplio que se aborda en los 5 módulos de proceso de **Formación de Formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres**, por lo que se recomienda que este material sea utilizado en el marco de dicho proceso de formación para mantener la lógica y coherencia de los contenidos previamente definidos. Sin embargo, el manual también está diseñado para que pueda ser utilizado en talleres específicos sobre los temas aquí mencionados.

Para finalizar, solo queremos resaltar que este manual no es una receta, sino una propuesta que puede enriquecerse según la iniciativa y creatividad de las y los facilitadoras/es.



RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL USO DE ESTE MANUAL

Contar con este material permitirá que se planifique con anticipación la forma de abordar cada uno de los temas de una actividad educativa, lo cual es importante pues de eso dependerá el éxito del taller y la apropiación de los conocimientos en las y los participantes.

En cada uno de los capítulos se plantean los conceptos y aspectos teóricos sobre los temas correspondientes al módulo; se incluyen algunos cuadros para un mayor entendimiento, así como preguntas para guiar la reflexión y la aplicación práctica de tales conceptos. Se recomienda que al finalizar cada subtema se haga un ejercicio de reflexión con las y los participantes utilizando las preguntas generadoras que se incluyen u otras que se adapten al contexto de sus organizaciones.

También encontrará sugerencias para que la persona facilitadora introduzca el tema o aborde algunos aspectos de manera dinámica con el grupo.

Como parte de esta serie de manuales se ha elaborado un manual sobre facilitación y metodologías de educación popular, el cual contiene información sobre la preparación de actividades de capacitación y facilitación, hay descripciones de dinámicas de grupo para los distintos talleres que se impartirán en el proceso de formación de la escuela y otros materiales de apoyo metodológico para uso del facilitador o facilitadora.

Para desarrollar mejor los talleres proponemos las siguientes recomendaciones:

- ❖ Antes de iniciar, es importante explicar el objetivo, el contenido y la metodología a emplear durante la jornada.
- ❖ Al iniciar la capacitación con un grupo nuevo, es importante empezar con una técnica de presentación de las participantes.
- ❖ Debe manejarse un clima de confianza, evitando establecer jerarquías entre las facilitadoras y las participantes, este es un proceso de intercambio entre pares, es decir entre iguales.
- ❖ Cada jornada debe prepararse con suficiente tiempo.
- ❖ Para ello es necesario: Definir el tema y sus objetivos, preparar las técnicas y los materiales a utilizar.
- ❖ Tomar en cuenta el contenido, las condiciones del local o lugar donde se desarrollará el evento, los materiales o recursos con que se cuenta (pizarra, papelógrafos, marcadores, etc.).
- ❖ Desarrollar la jornada de manera relajada, es decir, darse tiempo para que queden claros los objetivos principales del taller.
- ❖ Es importante que el grupo no sea demasiado grande, se sugiere que cada grupo tenga un máximo de treinta participantes.
- ❖ Estas jornadas están planificadas para ser realizadas en alrededor de tres horas.
- ❖ Es importante también que la facilitadora se auxilie de otras lecturas y especialmente de las leyes que abordará, al final de cada manual encontrará un listado de lecturas sugeridas.
- ❖ También es muy importante que las participantes comprendan el tema que se está tratando y así puedan participar activamente en las reflexiones, para esto se necesita:

- Exponer despacio y de manera sencilla el tema.
- Permitir la reflexión y análisis desde los saberes y experiencia de vida y comunitaria de las mujeres.
- Centrarse en las ideas más importantes para lograr el objetivo de las capacitaciones; para ello, hay que tener conocimiento y claridad en cada uno de los temas a desarrollar.
- Auxiliarse de técnicas participativas como: dibujos, socio dramas, papelógrafos, lluvia de ideas, trabajo de grupos, etc.
- Es importante preparar los papelógrafos con anticipación y escribir con letra clara y grande para su fácil lectura, si piensa que su letra no es muy clara puede pedir ayuda a otra persona para preparar estos materiales.
- Crear un ambiente de confianza y fraternidad entre todas las participantes. Esto se puede lograr haciendo uso de técnicas o dinámicas.
- Siempre, al finalizar cada jornada hacer las respectivas conclusiones de cada tema, así como de la jornada en general.

6

Nota: Cuando en este manual nos referimos a la Facilitadora, estamos hablando de la misma Formadora, entendiendo que durante el taller su papel es el de facilitar las distintas actividades que se programan en cada sesión; sin embargo no debemos perder de vista que su rol principal dentro de este proceso es el de Formadora, ya que el fin que perseguimos con el mismo es formar a otras personas en los temas que estudiaremos dentro de todo el proceso de formación.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

Objetivo General:

Fortalecer capacidades de las participantes en el proceso de **Formación de Formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres**, brindándoles conocimientos y herramientas básicas para promover procesos de gestión comunitaria, cabildeo e incidencia política, con perspectiva de género, propiciando cambios en políticas públicas que favorezcan el bien común en sus comunidades, municipios y el país.

Al finalizar el módulo las (los) participantes conocerán y entenderán los principales conceptos acerca de la gestión comunitaria, la Incidencia política, El Cabildeo, las políticas públicas con enfoque de género, y los presupuestos sensibles al género, como herramientas para promover la participación ciudadana, la equidad, y el empoderamiento de las mujeres.

Objetivos Específicos:

1. Conocer y comprender los conceptos generales y elementos básicos del proceso de Gestión comunitaria, como herramienta para la promoción del desarrollo y la participación ciudadana.
2. Aprender y analizar los principios generales y la Metodología Básica para la implementación y seguimiento de campañas de Incidencia Política, como un procesoplanificado, dinámico y participativo.
3. Analizar los aspectos relevantes en una estrategia de cabildeo y desarrollar algunos ejercicios prácticos que mejoren las habilidades para cabildear de las y los participantes.
4. Brindar conocimientos conceptuales básicos para comprender el proceso de creación e implementación de las políticas públicas.
5. Proveer a las participantes herramientas básicas para el análisis e incorporación del enfoque de género en el diseño de políticas públicas y de los presupuestos municipales.

PROGRAMA DEL TALLER

A continuación se presenta la propuesta del programa que se seguirá durante las cinco sesiones que componen este módulo.

El programa contiene los temas y tiempos que necesitará el desarrollo de cada tema. La facilitadora deberá elaborar un programa para presentar en el taller (idealmente un papelógrafo), en el cual se especificarán las horas en que se desarrollara cada sesión, esto de acuerdo a la programación que ellas decidan.

En anexos encontrarán un ejemplo de guión metodológico con mayores detalles de los aspectos a abordar en cada tema, el procedimiento y los recursos que necesitará para hacerlo.



8

Programa Preliminar

Sesión	Actividad	Tiempo
Primera Sesión (día 1)	Bienvenida, oración y apertura del taller	10 minutos
	Presentación de Participantes y Expectativas	10 minutos
	Presentación de objetivos y programa	10 minutos
	Normas del taller y valores del Grupo	10 minutos
	Tema 1: La Gestión Comunitaria	30 minutos
	Trabajo de Grupos: Que es la Gestión	
	Presentación Teórica (Conceptualizaciones)	20 minutos
	Aspectos Básicos para la Gestión Local	10 minutos
	El proceso de Gestión de proyectos: Ejercicio No.2	50 minutos
	Los 8 pasos del Proceso de Gestión (continuación ejercicio No.2)	20 minutos
	Reflexión Final del tema	5 minutos
Segunda Sesión (día 2)	Bienvenida y Oración	5 minutos
	Repaso del Tema Anterior	10 minutos
	Tema 2: Introducción a la Incidencia Política	30 minutos
	Sondeo preliminar o Ejercicio No.3: Incidencia Política en una palabra	
	Presentación Teórica: ¿Qué es y que no es la Incidencia Política?	15 minutos
	La incidencia política es un ejercicio de Empoderamiento y democracia	15 minutos
	Principios de la Incidencia Política	10 minutos
	Ejercicio No. 4: Lluvia de Ideas sobre Aspectos de Incidencia	35 minutos
	¿Para qué hacemos Incidencia Política?	15 minutos
	Factores que contribuyen al éxito en la Incidencia Política	20 minutos
	Tema 3: Introducción a la Metodología básica para la Incidencia Política:	30 minutos
Ejercicio No. 5: Las Cuatro preguntas Lógicas		
Reflexión del Tema del Día	5 minutos	

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

Sesión	Actividad	Tiempo
Tercera Sesión (día 3)	Bienvenida y oración	5 minutos
	Repaso del Tema Anterior	15 minutos
	Tema 3: La Metodología básica para la Incidencia Política:	
	Continuación Ejercicio No. 5: Los 5 pasos básicos	25 minutos
	Paso 1: Selección y análisis del problema	30 minutos
	Ejercicio No. 6: Análisis Grupal de Problemas	1 hora. 30 m.
	Paso 2: Definición de la Propuesta: presentación teórica	10 minutos
	ejercicio No.7 Elaboración de la Propuesta Inicial	35 minutos
Sesión Cuarta (Día 4)	Bienvenida y Apertura del Taller	5 minutos
	Repaso del Tema Anterior	15 minutos
	Paso 3: Análisis del Espacio de Decisión	10 minutos
	Ejercicio No.8: Análisis grupal de un espacio de decisión	45 minutos
	Continuación del paso 3: Análisis de Poder	20 minutos
	Ejercicio No. 9 Practica del Mapa de Poder	45 minutos
	El autoanálisis	10 minutos
	Paso 4: Estrategia y Programa de Actividades: Estrategias	35 minutos
	Paso 5: Evaluación y Seguimiento	20 minutos
Quinta Sesión (Día 5)	Bienvenida y Apertura del Taller	5 minutos
	Repaso del Tema Anterior	15 minutos
	Tema 4: Cabildeo	
	Sondeo Preliminar (lluvia de ideas)	10 minutos
	Que es el cabildeo	30 minutos
	Ejerciciopráctico (No.10) sobre Cabildeo	30 minutos
	Tema 5: Políticas públicas con Enfoque de Genero	
	Ejercicio No 11: Lluvia de Ideas ¿Que son las Políticas Publicas?	15 minutos
	Presentación teórica sobre políticas publicas	20 minutos
	Políticas públicas con Enfoque de Genero	15 minutos
	Ejercicio No. 12: Formulación de propuesta de política publica con enfoque de Género	40 minutos
	Tema 6: Presupuestos Sensibles a Género	
	Evaluación del Taller	10 minutos

PRIMERA SESIÓN

La primera sesión está diseñada para introducir a las participantes en los contenidos del módulo cinco y presentar los conceptos básicos del tema: **Gestión Comunitaria**. Se ha planificado para desarrollarse en aproximadamente 3 horas de duración, incluyendo ejercicios prácticos y elementos teóricos que les permita entender mejor el tema.



INICIANDO EL TALLER

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

10

La facilitadora inicia el taller, se presenta y da la bienvenida a todas las participantes, y ofrece una breve explicación del porqué están reunidas. Se genera un ambiente de confianza y se prepara a las participantes para la primera sesión.

En este mismo espacio puede pedir a una participante que haga una oración inicial, si el grupo está acostumbrado a realizar esta actividad al inicio de los talleres.

2. PRESENTACION DE PARTICIPANTES Y EXPECTATIVAS

Previo a iniciar el taller cada compañera o compañero se registra en un listado de participantes (Ver formato en anexos).

Dependiendo del número de participantes y el espacio (lugar) con que se cuente, se sugiere iniciar con una dinámica de presentación, si el grupo no se conoce bien, en el manual de facilitación encontrará dinámicas con este fin, la facilitadora deberá escoger la que considera más apropiada para su grupo.

En este mismo paso es ideal recoger las expectativas que las y los participantes tienen del taller o sesión, se entrega una tarjeta por participante y se le anima a expresar con sus propias palabras lo que esperan al finalizar el taller.

PRESENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS, PROGRAMA Y DEL PROCEDIMIENTO A SEGUIR

Seguidamente se hace una presentación sobre los objetivos del taller y cómo se organizó el programa, el cual la facilitadora debería colocar en un lugar visible para todo el grupo (en un papelógrafo, cartulina, en tarjetas grandes, o impreso en un tamaño de letra que sea visible) y que quede allí durante todo el taller. Si recogió tarjetas con las expectativas. Las puede anotar en un papelógrafo o pizarra, se deben revisar rápidamente con el grupo, si los objetivos y el programa responden a las expectativas de las participantes.

ACUERDOS Y NORMAS DEL TALLER

Se trabaja de manera participativa, preguntando a todas las participantes, unas reglas de oro para el buen funcionamiento del taller. Si el proceso ha sido continuo y se han construido normas en talleres anteriores, puede pedirles que recuerden esas normas y retomarlas. Estas deberían escribirse en papelógrafos o tarjetas y colocarse en un lugar visible del salón para recordarlas en cualquier momento que se necesiten.

Usualmente, estos son los resultados que se obtienen; sin embargo se sugiere mantener abierta la posibilidad de ampliar o reducirlas:

- ✓ Todos los participantes tenemos derecho a hablar, a compartir nuestras experiencias y expresar nuestras opiniones, por lo tanto, no se valen las burlas, críticas, o interrupciones groseras.
- ✓ Al compartir las experiencias, hablaremos de las nuestras, en primera persona. Diremos "a mí me pasó, yo hice...", en lugar de otras campesinas o campesinos.
- ✓ No se vale interrumpir a otra mujer cuando está hablando.
- ✓ No se vale acaparar el tiempo de manera que las demás mujeres no tengan oportunidad de hablar.
- ✓ No se vale hacer juicios de valor respecto a lo que cada participante exprese en el grupo.
- ✓ Lo que se diga en el grupo no tiene por qué contarse fuera del mismo.
- ✓ La facilitadora o facilitador recordará al grupo estas reglas de juego al principio de cada taller o sesión.

11

Tema I la Gestión Comunitaria

1.1 Comprendiendo los Conceptos

Para iniciar con el tema, haremos un ejercicio de grupo y posteriormente la facilitadora complementará con los elementos teóricos que encontrará en esta sección.

Ejercicio No. 1: ¿Que es Gestión?

Objetivos:

Establecer con las personas participantes qué es gestión como parte de un proceso planificado y participativo.

Técnicas:

- ✕ Trabajo de grupos
- ✕ Plenario



Materiales: Plumones, papelógrafo y masking tape

Tiempo: 30 Minutos



Paso 1:

Se forman cuatro grupos y se les pide que platicuen y se pongan de acuerdo sobre qué consideran que es gestión.

Paso 2:

Cuando se han puesto de acuerdo lo escriben en un papelógrafo y eligen un representante para presentarlo en el plenario.

Paso 3:

Cada grupo presenta sus aporte y después la persona facilitadora caracteriza, a partir de los elementos comunes, lo que podemos entender por gestión.

Paso 4:

Al final se pregunta:

- ¿Para qué gestionamos?
- ¿Quiénes gestionan?

Se trata de resaltar la idea que la gestión no es una tarea sólo del Concejo Municipal, sino de todos (Comité de Desarrollo, CODECOS, directivas, etc.), lo importante es coordinar esfuerzos en torno al plan de acción.

12

¿QUÉ ES GESTIÓN?

La gestión son todas las vueltas que damos para conseguir recursos (dinero u otros) para realizar los proyectos de la comunidad.

GESTION COMUNITARIA

La podemos entender como la relación social que implica el encuentro entre las instituciones prestadoras de servicios y las comunidades organizadas, para lograr objetivos y proyectos de desarrollo y mejorar la calidad de vida dentro de las comunidades; podemos resumirla como: una interrelación entre Estado (todos los niveles) y las Comunidades para buscar soluciones a los problemas básicos que afectan a estas últimas, convirtiéndose así en sujeto de su propio desarrollo.

La gestión comunitaria, está compuesta por una serie de elementos o factores, algunos complejos, otros sencillos.

Uno de sus factores centrales, es que las comunidades sean capaces de administrar, operar y mantener los sistemas con criterios de eficiencia, eficacia y equidad tanto social como de género. Estos entes o estructuras comunales (patronatos, CODEL, Juntas administradoras) toman las decisiones importantes para su comunidad, teniendo el control de los recursos (técnicos, financieros, de personal, etc), y establecen relaciones horizontales con servicios gubernamentales y no gubernamentales que apoyan su gestión, es decir una relación de iguales (como socios) y no de dependientes.



Bajo este enfoque, la gestión comunitaria se fortalece en la conformación de organizaciones cuyos miembros tienen la representación legítima de la comunidad y defienden sus intereses, con una gestión de calidad; con eficacia y eficiencia. Se realizan obras concretas de acuerdo a nuestras necesidades como comunidad.

Un aspecto que distingue la gestión comunitaria de la gestión privada, es su carácter de representante del interés público, es decir el fin que se persigue es de interés de toda o buena parte de la comunidad. Mientras que las organizaciones prestadoras de servicios de carácter privado tienen como objetivo principal, la generación de ganancias, en la gestión comunitaria cuando hay "ganancias", se debe hacer una redistribución social de la misma, beneficiando directamente los problemas reales, que les afectan a las ciudadanas y ciudadanos.

En la gestión comunitaria intervienen una serie de actores claves, que tienen unos objetivos claramente identificables y que para ser cumplidos requieren el uso de una serie de medios o recursos que generan unos resultados concretos, una de estas son las Alianzas Estratégicas.

OTROS CONCEPTOS IMPORTANTES PARA LA GESTIÓN COMUNITARIA

Cuando hacemos gestión, generalmente implica un proceso en el que partimos de la planificación comunitaria, donde establecemos objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo y luego plasmamos esos planes y metas en proyectos para la ejecución de obras o acciones concretas. Es por eso que consideramos importante recordar algunos términos que van ligados con este proceso.

Planificación:

Es un procedimiento para seleccionar, ordenar diseñar y coordinar las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos haciendo un uso racional de los recursos disponibles (económico, tiempo, material, humano, etc).

Proyecto

Es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistémica un conjunto de datos y antecedentes para la obtención de resultados esperados; Surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad, es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo.

Es un Conjunto de actividades ejecutado por un grupo de personas para lograr un objetivo definido.

Proyecto permite: Pasar de una situación inicial o un problema, a una situación futura deseada.



Propuesta

Una propuesta es la narración de un proyecto para el mejoramiento del grupo/comunidad/aldea/municipio. Esta puede ser presentada al gobierno, una organización nacional o internacional con el objetivo de buscar financiamiento para su ejecución. La propuesta también sirve para la planificación y preparación del proyecto nos ayuda durante la ejecución y evaluación del mismo.

Presupuesto:

Resumen del costo de una obra, Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales en un determinado proyecto.

Gestión Local: Dinámica social que se produce de la interacción entre los actores claves del gobierno municipal, sociedad civil organizada y el sector privado para actuar propositivamente en el desarrollo local.

Beneficiarios.

Dicho de una o varias personas Que resultan favorecidas por la gestión de un proyecto. Persona que tiene derecho a percibir un bien o un servicio. Existen Beneficiarios directos y Beneficiarios indirectos.

1.2 Aspectos Básicos para la Gestión Local

Para que los procesos de gestión que impulsamos desde los grupos organizados de la comunidad tengan éxito, debemos tener en cuenta algunos aspectos esenciales que deberíamos seguir antes y durante todo el proceso.

A continuación se presentan algunos de esos aspectos básicos para la gestión comunitaria:

- La planificación estratégica es un paso fundamental para poder hacer gestión desde la comunidad, ya que en ella se plantean las necesidades más sentidas de la población y es elaborada con la participación de todos los sectores organizados de un municipio o comunidad.
- Tener objetivos y fines claros; el grupo responsable del proyecto deben tener una visión compartida y claridad de sus objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo. Estos fines, no solo deben ser claros, sino también razonablemente alcanzables.
- Se necesitan estructuras comunitarias funcionales (con liderazgos sólidos y democráticos, desarrollo de reuniones ordinarias, contar con la documentación establecida, implementar una democracia interna, etc.)
- Unidad del grupo (basada en el desarrollo de valores humanos que no permitan enfundar malos sentimientos entre sus miembros lo que puede provocar atrasos en la ejecución de actividades).
- Una buena distribución de responsabilidades (cuando una sola persona se hace responsable los demás miembros se acomodan a la situación y la sobrecarga de trabajo se hace imposible de sobrellevar por la misma)
- La voluntad de todos los actores (basada en la solidaridad, justicia, y la corresponsabilidad).
- Es indispensable llegar a una visión compartida (la población en general debe llegar a consenso del problema a resolver y su solución por lo que es importante su involucramiento en los procesos de planificación de la gestión.

14

1.3 Proceso de Gestión de Proyectos



Nota para la Facilitadora: Para abordar este tema se realizará un segundo ejercicio, cuyo procedimiento se detalla a continuación; al finalizar refuerce con la información que se presenta en la sección 1.3. Aspectos básicos para la Gestión Local.

Ejercicio No.2: Analicemos el proceso de Gestión

Objetivos:

- Analizar las formas de gestión, las dificultades que se enfrentan y las alternativas de solución
- Conocer los pasos de la gestión y en qué consiste cada uno.

Técnica:

Trabajo de Grupos
Papelógrafo o Tarjetas



Materiales:

Tarjetas de diferentes colores (al menos 4 colores)
Plumones
Papelógrafo
Masking Tape

Tiempo:
1 hora



PASOS



Paso 1:

Se forman grupos. Pueden agruparse por comisión o mesa; por ejemplo: social, ambiental, infraestructura, etc.



Paso 2:

Se pide que analicen las siguientes preguntas y escriban las respuestas en las tarjetas correspondientes:

- ¿Qué gestiones hemos hecho? (tarjeta blanca)
- ¿Qué logros hemos tenido? (tarjeta verde)
- ¿Qué dificultades hemos encontrado? (tarjeta azul)
- ¿Por qué se dieron estas dificultades? (tarjeta rosada)

Se da la indicación de que escriban de manera horizontal y con letra grande.



Paso 3:

En plenario cada grupo pasa a leer sus tarjetas; y se van ordenando de esta manera:

Gestiones	Logros

Al terminar se hace una breve reflexión señalando que ya hemos hecho gestiones y obtenido logros; pero tenemos que identificar las dificultades que hemos tenido en las gestiones que hemos realizado, esto nos permitirá mejorarlas.

Paso 4:



Cuando están ubicadas las tarjetas con las dificultades y causas se pregunta en plenario:

• ¿Qué podemos hacer para resolver las dificultades?

Dificultad	Causa	Solución

Las respuestas se van escribiendo en la columna de solución.

Paso 5:



Al final de esta plenaria se reflexiona como la gestión es algo que está muy ligado al quehacer de nuestras organizaciones comunitarias y que su éxito depende de la preparación y el seguimiento que se le da, recordando que todo proceso lleva una serie de pasos que deben desarrollarse de manera ordenada para que logre su fin.

Se aprovecha para presentar el siguiente tema: los pasos del proceso de Gestión de proyectos y se continua con la siguiente parte del ejercicio N.2:

Paso 6: Se colocan en la pared de forma desordenada los pasos, escritos o graficados (en dibujos), del proceso de gestión. Se le pide a una o varias personas voluntarias para que los ordenen según consideren.



Paso 7:



El resto de las personas participantes dicen si están o no de acuerdo con el orden propuesto por la persona voluntaria. Si alguien no está de acuerdo, sale a ordenar los pasos según su criterio.

Paso 8:



Cuando ya están ordenados los pasos de la gestión, se forman 8 grupos, quedarán tríos o parejas. A cada trío o pareja se le entrega una tarjeta limpia y un marcador. Se distribuyen los pasos de la gestión (uno por trío o pareja) y se pide que cada quien escriba en la tarjeta en qué consiste el paso de la gestión que les ha tocado.

Paso 9:



En plenario cada grupo pasa a colocar su definición debajo de la tarjeta que está pegada en la pared con el nombre del paso que les tocó definir. Se analizan todos los pasos de la gestión, quitando o agregando elementos en cada definición.

Los 8 Pasos del Proceso de Gestión de un Proyecto



1. **Planificación:** Se busca definir la necesidad o necesidades prioritarias, establecer metas y acciones que deben realizarse y luego definir los pasos a seguir para lograr el propósito planteado.
2. **Elaboración de la propuesta:** En esta primera etapa se deben plasmar las ideas de manera clara y coherente para que pueda ser entendida y "vendida" (es decir presentada de manera atractiva) a otros actores que pueden apoyar en la implementación de los proyectos.
3. **Identificación del Cooperante (s):** Hay que investigar, buscar o sondear y definir la institución que puede aprobar, ejecutar o apoyar la realización del proyecto.
4. **Presentación del perfil del proyecto:** Implica desde concertar la cita, preparar la reunión con el cooperante (s) o institución responsable y el momento mismo del encuentro o reunión con ellos.
5. **Seguimiento y Negociación:** Incluye las distintas acciones que siguen a la presentación de la propuesta inicial, revisión y ajuste de la propuesta, reuniones de seguimiento, etc.

6. **Aprobación y ejecución del Proyecto:** cuando el proyecto ha sido aprobado, inicia su ejecución, es decir la realización de todas aquellas acciones u obras propuestas para alcanzar el propósito planteado inicialmente.
7. **Supervisión y monitoreo:** Son todas aquellas acciones que se realizan durante la ejecución del proyecto (tanto por la organización responsable del proyecto como por el que lo financia) para asegurar que el mismo se está efectuando de acuerdo a los términos planteados, en tiempo y forma, verificar la calidad de las obras físicas, así como la buena administración de recursos. Aquí puede incluirse también la evaluación del proyecto.
8. **Seguimiento y/o mantenimiento:** Posteriormente a la finalización del proyecto es necesario efectuar acciones de seguimiento o mantenimiento, especialmente si se trata de obras físicas (carreteras, puentes, escuelas, sistemas de agua, etc.), que aseguren la sostenibilidad del proyecto y que los beneficios del mismo lleguen a todos y todas los/las beneficiarios/as.

Para Reflexionar:

- La facilitadora debe cerrar el tema y la sesión haciendo una reflexión sobre la importancia de la Gestión comunitaria para alcanzar el desarrollo de nuestros pueblos y el bienestar de todas y todos los ciudadanos/as. También hay que verlo como una forma de participación en la toma de decisiones sobre temas que nos afectan a todos y todas (ya sea de manera positiva o negativa).
- Invite a las participantes a las siguientes sesiones de este módulo, recordándoles la importancia de la gestión y la incidencia política como herramientas para lograr los cambios profundos que nuestra sociedad necesita.

SEGUNDA SESION

En esta segunda sesión (segundo día) nos introduciremos en el tema: Incidencia Política, conociendo algunos principios y aspectos básicos de la incidencia, así como un primer acercamiento a la metodología básica (propuesta por WOLA) para la ejecución de proceso de incidencia política. La sesión tendrá una duración aproximada al de las otras sesiones de este módulo (3 horas), y es la introducción a las siguientes dos sesiones, en las cuales seguiremos abordando el mismo tema.



1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

Iniciaremos siempre con una breve bienvenida, la oración y algunas palabras de motivación de la facilitadora; en caso de haber alguna participante nueva una presentación rápida.

Es bueno que la facilitadora les recuerde cuales son los objetivos del taller y presente brevemente el programa de ese día. También es importante pedirles a las participantes que recuerden las normas que ellas mismas construyeron y si creen que se están cumpliendo o consideran necesario agregar algo más.

2. REPASO DE LA SESION ANTERIOR

Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usar una dinámica de su elección, (ver manual de facilitación) o simplemente elaborar un listado de preguntas con los aspectos principales que quiere reforzar y preguntar a las participantes de una manera dinámica, procurando que todas participen.

Tema 2: Introducción a la Incidencia Política

2.1 INTRODUCCION A LOS CONCEPTOS BASICOS DE LA INCIDENCIA POLITICA

Nota para la Facilitadora: Al iniciar el taller se recomienda que investigue los conocimientos o la experiencia que las y los participantes tienen sobre el tema de incidencia política. Puede utilizar la técnica Preguntas en Plenaria y dedicar un tiempo de 15 minutos, o puede hacerlo a través del ejercicio sugerido en la siguiente página.
Al finalizar podrá tener una idea más general sobre la experiencia en procesos de incidencia política de las y los participantes y con ellos juntará diversos elementos para la formación del concepto de Incidencia Política.



Ejercicio No.3: INCIDENCIA POLITICA EN UNA PALABRA

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

Propósito:

Generar ideas iniciales sobre la incidencia política de forma rápida y participativa.

Usos:

1. Obliga a las personas que participan a enfocarse en los aspectos centrales de la incidencia política.
2. Sirve especialmente para grupos grandes, más de 25 participantes.

Procedimiento:

1. La facilitadora introduce la pregunta generadora: ¿Qué es la incidencia política? escribiéndola en un papelógrafo.
2. Se reparte una tarjeta u hoja a cada participante y se les pide que escriban una sola palabra, de lo que significa para ellas(os) la incidencia política.
3. Cada persona coloca su hoja en el pizarrón o papelógrafo en un lugar visible.
4. La facilitadora lee todas las hojas en voz alta agrupando las hojas con ideas similares, con el apoyo de las personas que participan. Se hace un resumen de los aportes principales del grupo.
5. Después de encontrar las ideas comunes y los términos que se asemejan más al concepto, presenta el concepto general que se brinda a continuación y continua con el resto de la presentación teórica.

20

Tiempo:

Aproximadamente 30 minutos en total:

- 5 minutos para escribir en hojas
- 25 minutos para socialización y agrupación de las hojas



2.1.1. ¿Qué es la Incidencia Política?

La incidencia política son los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de la **persuasión y la presión** ante autoridades estatales (Congreso Nacional, Presidencia, Ministerios, Secretarías, y Alcaldías), organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder. Son las actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.



*Cuando la sociedad civil organizada hace sentir su poder, influyendo en las políticas públicas o programas del gobierno, a eso se le llama **INCIDENCIA POLITICA.***

¿Qué no es incidencia?

No es incidencia política:

- a) El trabajo de extensión de un proyecto de desarrollo
- b) La publicidad de lo que hace una ONG o una red institucional
- c) La búsqueda del cambio de una costumbre. Recordemos la incidencia busca el cambio de políticas.

- d) La recaudación de fondos para un proyecto de desarrollo
- e) Un pronunciamiento público sobre un hecho determinado
- f) Un taller de capacitación
- g) Un pliego de reclamos o demandas
- h) Una movilización callejera

2.1.2. La incidencia política es un ejercicio de Empoderamiento y democracia

Las acciones de incidencia son recursos utilizados por actores de la sociedad civil y también por actores políticos que no cuentan con suficiente poder, para lograr la definición de normas, políticas públicas e instrumentos, en beneficio de intereses legítimos y transparentes".

► **Incidencia Política como herramienta para la participación ciudadana**

La Incidencia Política es una herramienta para la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones del gobierno o de otras instancias de poder. Es una vía efectiva a través de la cual los diferentes sectores de la sociedad civil pueden avanzar en sus agendas relacionadas con políticas públicas. Se constituye en un mecanismo de participación en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan sus intereses individuales y colectivos.

► **Incidencia Política como proceso acumulativo.**

Es acumulativo en el sentido que, a través de logros de menor envergadura sobre temas puntuales, se va construyendo el poder social y la capacidad propositiva para incidir en temas más complejos o de mayor envergadura; En este sentido, es más que una sola acción, requiere de estrategias variables implementadas en un período determinado de manera creativa y persistente para lograr un objetivo estratégico.

► **Incidencia Política como ejercicio de poder**

En la medida en que la ciudadanía influye en la toma de decisiones dentro de las instancias de poder del estado, en esa misma medida está ejerciendo su propio poder. La Incidencia Política es una herramienta que fortalece las capacidades de la ciudadanía organizada para hacer más efectivo su ejercicio de poder y de influencia en las decisiones de poder del estado.

Fuentes de poder del estado

- Poder de decisión
- Control de los medios de comunicación
- Poder militar
- Poder en la formulación de leyes
- Poder en la administración de las leyes
- Relaciones oficiales con otros gobiernos

Fuentes de poder de la sociedad civil

Fuerza social

- ✓ Organización
- ✓ Unidad
- ✓ Democracia interna
- ✓ Alianzas
- ✓ Conciencia crítica
- ✓ disposición de lucha
- ✓ Credibilidad
- ✓ Poder de convocatoria



- ✓ Capacidad de movilización
- ✓ Liderazgos sólidos
- ✓ Relaciones con actores Nacionales e Internacionales
- ✓ Recursos humanos.

Capacidad técnica

- ✓ Capacidad de propuesta
- ✓ Capacidad de negociar
- ✓ Capacidad de investigación
- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Manejo de información
- ✓ Capacidad de gestión.

22

La incidencia supone tener una propuesta y no simplemente una demanda, una cosa es demandar, exigir o pedir que la autoridad competente resuelva un problema, no importando como lo haga, y otra muy diferente es una acción de incidencia que plantea la solución de un problema concreto a través de la propuesta de política pública que se ha elaborado para ello.

2.2 PRINCIPIOS Y FINES DE LA INCIDENCIA POLÍTICA

2.2.1. PRINCIPIOS DE LA INCIDENCIA POLITICA

- ▶ Nada cambia sin presión
- ▶ Existen varios espacios para incidir
- ▶ Conciencia y organización son fuentes de poder
- ▶ Los cambios en Políticas Públicas no generan impacto social sin la transformación de aspectos estructurales y culturales.



¿Cuándo se deben desarrollar acciones de incidencia?

En un sentido general se requiere desarrollar incidencia política cuando se identifican como causas centrales de algún problema los siguientes aspectos:

- a) ausencia de políticas adecuadas con relación al asunto en cuestión;
- b) vigencia de políticas nocivas frente a lo mismo;
- c) incumplimiento sistemático de políticas existentes.



Nota para la Facilitadora: Antes de hablar sobre las razones porque hacemos incidencia y los factores que influyen para el éxito de los procesos de incidencia política, iniciaremos con un ejercicio utilizando la técnica lluvia de ideas. Hay otras técnicas que pueden servir para este mismo fin, las cuales encontrará en anexos.

Ejercicio No. 4: Lluvia de ideas sobre Aspectos de Incidencia

Propósito:

Generar ideas sobre los fines de la incidencia política y los factores internos y externos que contribuyen a la capacidad de la sociedad civil en hacer incidencia política.

Usos:

1. Facilita un mejor conocimiento conceptual del significado de la incidencia política.
2. Requiere que el grupo tenga un manejo mínimo, teórico o práctico, del concepto de la incidencia política para poder generar ideas.

Procedimiento:

1. Se reparten tres tarjetas u hojas a cada participante. Se colocan tres papelógrafos al frente con una de las siguientes preguntas en cada uno, dejando un espacio abajo para colocar las tarjetas de arriba hacia abajo:

- ¿Para qué hacer incidencia política?
- ¿Cuáles son los factores al interior de las organizaciones de la sociedad civil que contribuyen a su capacidad de hacer incidencia política?
- ¿Cuáles son los factores en el entorno político de un país que contribuyen a la capacidad de la sociedad civil en hacer incidencia política?

2. Cada persona participante escribe una idea en cada tarjeta u hoja respondiendo a una de las preguntas en los papelógrafos. Se escriben frases cortas, preferiblemente en menos de ocho palabras, y en letra grande con marcador para que se vean fácilmente.

3. Las personas participantes colocan sus hojas en los papelógrafos correspondientes.

4. La facilitadora lee las hojas para la primera pregunta, abriendo un espacio para esclarecer preguntas. Luego se invita a las personas participantes a agregar ideas para complementar los aportes. La facilitadora hace el esfuerzo de agrupar las hojas con ideas similares, resumiendo los aportes principales del grupo. Se repite el mismo procedimiento para cada pregunta.

5. La facilitadora presenta en tarjetas o papelógrafos ideas sobre los fines de la incidencia, los factores principales para el éxito de las iniciativas de incidencia política. Se genera una discusión sobre lo presentado como complemento a los aportes de las personas participantes.

Tiempo:

55 minutos en total:

- 5 minutos para escribir en hojas
- 30 minutos para discusión, resumen y agrupación de hojas
- 35 minutos para presentación y resumen final



2.2.2. ¿Para Qué Hacemos Incidencia Política?



Hay muchas razones para hacer incidencia política. Las más importantes desde la perspectiva de la sociedad civil son:

- a. Para resolver problemas específicos a través de cambios concretos en políticas y programas públicos:

La mayoría de organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la justicia, la democratización y el desarrollo sostenible aspiran a cambiar uno o varios aspectos de la realidad social, económica, política o cultural.

A través de la incidencia política, encauzan sus esfuerzos en la solución de problemas específicos dentro de estas realidades complejas, elaboran planes e implementan estrategias y acciones para lograr soluciones concretas.

En este esfuerzo, es importante involucrar, desde el principio, a la población afectada por el problema que se quiere resolver, asegurar que la propuesta concreta de su grupo o coalición refleje las prioridades más sentidas de esa población y que garantice un cambio real en su vida diaria.

b. Para fortalecer y empoderar a la sociedad civil:

La incidencia política, en la medida que promueve la organización social, la construcción de alianzas, formación de personas líderes, y la construcción de nuevas relaciones a nivel nacional e internacional, estimula el fortalecimiento y el empoderamiento de la sociedad civil en general. En este sentido, planificar y llevar a cabo iniciativas de incidencia política, no sólo debe contribuir a solucionar problemas concretos, sino también a fortalecer al grupo o "coalición", en forma acumulativa, y prepararlo para esfuerzos de mayor envergadura en el campo de las políticas públicas.

c. Para promover y consolidar la democracia (transformar las relaciones de Poder):

La incidencia política implica una relación permanente entre la sociedad civil y el Estado. En este sentido, es un ejercicio importante de democracia real. Hacer incidencia política es una forma de fortalecer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre políticas públicas y programas, promoviendo una cultura política transparente.

En la medida en que la sociedad civil va avanzando en el logro de este objetivo, va transformando las relaciones de poder entre las instituciones del Estado y la ciudadanía hacia un modelo más democrático.

2.2.3. ¿QUÉ FACTORES CONTRIBUYEN AL ÉXITO EN LA INCIDENCIA POLÍTICA?

Factores externos:

La realidad de cada país es diferente, por tanto, las oportunidades y amenazas que ofrece para el desarrollo de la sociedad civil y la participación ciudadana a través de la incidencia política tienen que analizarse en su contexto. No obstante, se puede hacer una generalización sobre algunos factores importantes que contribuyen a que la ciudadanía logre, de forma más efectiva, cambios concretos en las políticas públicas por medio de la incidencia política:



a) Apertura democrática: La incidencia política requiere de compromiso con procesos democratizadores por parte de los gobiernos como: respeto a los derechos humanos básicos tales como el derecho a la vida, la libertad de asociación, libertad de expresión, entre otros. Sin este compromiso, hay poco espacio para la participación democrática de la ciudadanía.

b) Equidad social, económica y cultural: La pobreza y la exclusión social, económica y cultural debilitan la capacidad de los sectores marginados de organizarse y de planificar e implementar iniciativas para influir en las políticas públicas. Estos aspectos, contribuyen a reproducir actitudes de las instituciones del Estado ("la ciudadanía pobre organizada es una amenaza"), como de los sectores tradicionalmente marginados ("el Estado es el enemigo") que obstaculizan una relación efectiva entre Estado y ciudadanía, esencial para la incidencia política.

c) Descentralización: Para hacer incidencia política, es importante tener acceso a las personas con poder de decisión y a otros actores claves. Un Estado excesivamente centralizado impide resolver problemas reales de la ciudadanía, debido al limitado acceso que tiene ésta a las instituciones del Estado.

d) Democratización del acceso a los medios de comunicación: Influir en la opinión pública y generar corrientes de opinión favorables son tareas claves para el éxito de la incidencia política. Para eso, es importante el acceso a los medios de comunicación. Cuando el control de los medios es altamente concentrado, el acceso que puedan tener algunos sectores de la sociedad es limitado, restringiendo a la vez, su capacidad para incorporar temas de interés en la agenda pública e influir de forma efectiva en el proceso de la toma de decisiones de políticas públicas.

e) Transparencia: Para que la ciudadanía pueda influir en el accionar del Estado, es necesario tener acceso a información pública. Sin este acceso, los grupos o coaliciones que quieren influir en las políticas públicas no tendrán suficiente información para analizar su problema y formular propuestas de solución que sean viables. En el mismo sentido, se requiere de una cultura de rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos frente a la ciudadanía, especialmente en la etapa de cumplimiento de acuerdos concretos sobre políticas públicas, por ejemplo rendición de cuentas por parte de alcaldes y diputados.

Factores internos:



Las organizaciones de la sociedad civil, especialmente entre los sectores tradicionalmente marginados, también enfrentan el reto de fortalecerse internamente y acumular poder frente al Estado en los siguientes aspectos:

a) La democracia interna: La democracia interna en las organizaciones empodera, amplía los niveles de participación (especialmente de los estratos de población tradicionalmente marginados) y permite construir iniciativas con mayores posibilidades de éxito. Para lograr esto, es importante cuestionar los papeles tradicionales de género dentro de las organizaciones.

b) Disposición de interactuar con el gobierno: Aunque la incidencia política se trata de un juego de intereses en un contexto político determinado, a veces conflictivo o polarizado, siempre requiere que la sociedad civil esté dispuesta a interactuar con el gobierno de una manera más constructiva, y menos beligerante. Es decir relacionarse para lograr que la propuesta concreta del grupo sea un éxito.



c) Disposición de construir y fortalecer nuevas alianzas: Se logra más impacto en la incidencia política cuando varios sectores o grupos de la sociedad civil se unen. De esta forma, se fortalecen las alianzas y se debilitan los bloques tradicionales de oposición.

d) Visualización del proceso de incidencia dentro de una estrategia global de transformación a largo plazo: Aunque la incidencia política se hace para lograr resultados concretos en el corto o mediano plazo, ésta debe enmarcarse en el contexto de objetivos de cambio más estratégicos a largo plazo. Es decir, que los resultados a corto y mediano plazo deben corresponder a los de largo plazo y contribuir a hacer más sólida la estrategia global.

e) Claridad sobre la misión del grupo o coalición: Las iniciativas de incidencia política parten de una misión previamente establecida, con el fin de garantizar que el proceso sea una prioridad dentro de la estrategia global del grupo y no una distracción o actividad marginal. La misión articula la identidad organizativa, aclarando lo que hace, la problemática a que responde su filosofía de cambio y lo que se busca lograr como fin.

26

f) El manejo básico de conocimientos sobre la institucionalidad del Estado:

Es sumamente importante que el grupo que pretende influir en políticas públicas tenga un manejo básico de la estructura legal del país y de las leyes que se refieran al problema a resolver, del funcionamiento de los diferentes espacios de decisión dentro del Estado, así como de políticas públicas relacionadas con el tema en cuestión.

g) Conocimiento del contexto político actual: El conocimiento de la realidad determinante para el éxito de una iniciativa de incidencia política. Poder hacer un análisis objetivo y planteamientos técnicos y políticamente factibles depende de un conocimiento profundo de esta realidad.

h) El manejo de información y la capacidad de investigación: ¡La información es poder! En la incidencia política, se necesita información verídica para analizar problemas, formular propuestas de solución, conocer los espacios de decisión, identificar personas que son actores claves, plantear estrategias y presentar argumentos que apoyen sus propuestas. Implica la necesidad de investigar o de fortalecer relaciones con instituciones de investigación, apoyándose en expertos(as) para hacer más viables los esfuerzos de incidencia política.

i) Un componente educativo interno: Para que el mismo grupo tenga más información sobre la problemática en que se quiere influir, y para que aumente sus capacidades de análisis, investigación y organización, es importante la preparación y formación constante de personas líderes que sean parte de la organización en cuestión.



© Canva.com - 10471857

j) Acuerdos claros entre las personas y/o organizaciones que impulsan la iniciativa de incidencia: Para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades, es importante que existan acuerdos claros dentro del grupo que hace incidencia política. Es común que surjan conflictos y malentendidos dentro y entre organizaciones, pero estos problemas se

pueden minimizar, estableciendo acuerdos claros y mecanismos efectivos para la toma de decisiones internas y la representación hacia afuera. Es importante clarificar estos aspectos con transparencia, ya que constituyen la base de acuerdos que permiten tener una práctica eficaz.

k) Disponibilidad de recursos humanos y económicos para la iniciativa de incidencia: La incidencia política requiere de recursos humanos, materiales y económicos. Las organizaciones deben estar preparadas para asignar personal capacitado y otros recursos claves a las iniciativas que emprendan.

Tema 3: Metodología Básica para la Incidencia Política

Si bien he visto que de alguna manera hemos hecho incidencia en algunas ocasiones, no siempre estas iniciativas han resultado exitosas. El análisis de experiencias de incidencia nos indica que con frecuencia se han realizado en forma improvisada, tratando de resolver problemas complejos sin propuestas claras, y en ausencia de un proceso ordenado de planificación y evaluación.

En estos casos, se ha pasado de la identificación de un problema a la acción sin mayor precisión de lo que se quiere lograr, quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta, qué intereses hay en juego y qué estrategias funcionarían mejor, entre otros aspectos.

La Incidencia política es otra forma de hablar, hoy en día, de la lucha por el cambio. Es una técnica para identificar y promover soluciones a los problemas más sentidos ante las autoridades responsables. Requiere que nosotros y nosotras tengamos propuestas concretas para el cambio, no solo quejas o protestas.

También, requiere que tengamos creatividad y persistencia para lograr convencer a las personas con poder en el gobierno y no rendirnos. A la vez, suele aumentar el impacto de nuestros esfuerzos cuando nos apoyamos en una metodología de planificación y evaluación.

Ejercicio No. 5: Lógica de la Metodología para la Incidencia Política (por hojas)

Primera parte: Las Cuatro Preguntas Lógicas

Propósito:

Introducir en forma dinámica y participativa la metodología de la planificación participativa para la incidencia política de WOLA. Es decir, acercarnos al cómo, al qué y al por qué de las cosas.

Uso:

Es una técnica que genera debate y reflexión inicial y no requiere de un amplio conocimiento ni experiencia con iniciativas de incidencia política.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora pide cuatro personas voluntarias que pasen al frente. Se da una hoja grande a cada persona voluntaria con una de las cuatro "preguntas lógicas" de la incidencia:

- ❖ ¿Qué queremos?
- ❖ ¿Quién tiene el poder de decisión?

❖ ¿Qué tenemos que hacer para convencer a la persona clave?

❖ ¿Cómo sabemos si está funcionando nuestra estrategia?

Deben ser hojas o cartulinas donde se escriba con letra grande y legible, pero sin el número de la pregunta.

2. Se pide a las cuatro personas que lean sus preguntas en voz alta, generando una pequeña reflexión sobre el significado y el porqué de cada pregunta.

3. La facilitadora pide que el resto del grupo opine sobre el ordenamiento "lógico" de las preguntas hasta lograr consenso, cuestionando por qué tal pregunta debería ir antes o después de la otra.

4. Se colocan las cuatro preguntas lógicas en orden en un papelógrafo, en la pared o en un pizarrón.

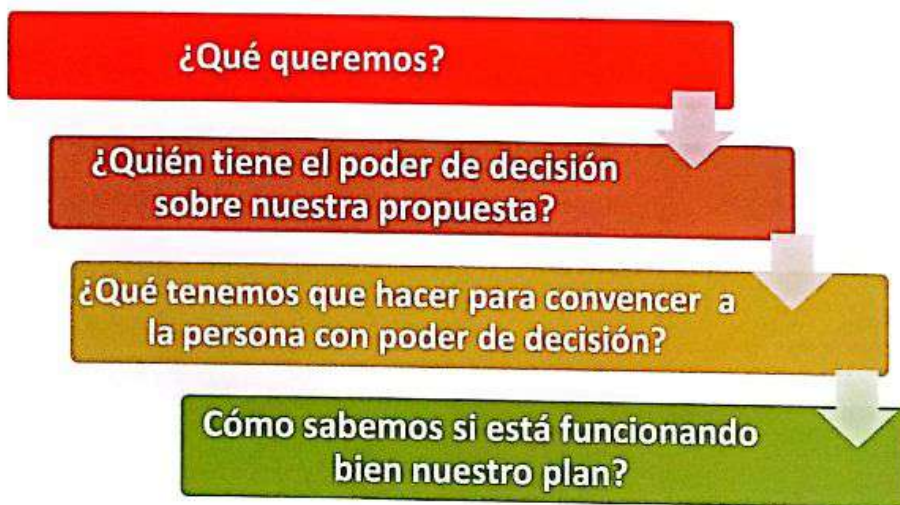
Tiempo:

Aproximadamente 30 minutos en total:

20 minutos para ordenar y discutir cuatro preguntas

10 minutos para reflexionar sobre la lógica de estas preguntas.

La metodología básica puede resumirse en cuatro preguntas clave:¹



Estas preguntas clave, no representan una receta segura para el éxito, sino una guía para generar propuestas concretas y claras, para conocer mejor a los responsables y los procedimientos del Estado y de otras organizaciones, para organizar mejor los esfuerzos orientados al cambio de la realidad regional o local.

¹Los contenidos de las sesiones 2, 3 y 4 relacionados a la Incidencia Política y su metodología, han sido reproducidos y/o adaptados de los manuales de Incidencia Política de WOLA/CEDPA. (ver bibliografía).

TERCERA SESION

En la tercera sesión (tercer día) continuaremos viendo el tema de Incidencia Política, pero en esta ocasión haciendo mayor énfasis en la metodología básica para llevar a cabo iniciativas o campañas exitosas de Incidencia Política. Esta sesión está diseñada para durar un poco más de 3 horas (3 horas y ½ aprox.), dado que los temas son extensos y requieren de una combinación de ejercicios y teoría para una mejor comprensión.

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

Comenzaremos siempre con una breve bienvenida, la oración y cualquier otro aspecto que la facilitadora considere oportuno abordar en este momento.

La facilitadora debe recordarles cuales son los objetivos del taller y presenta brevemente el programa de ese día. También es importante pedirles a las participantes que recuerden las normas que ellas mismas construyeron y pueden hacer una evaluación de su cumplimiento, así como adaptarlas si lo consideran necesario.

2. REPASO DE LA SESION ANTERIOR

Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usar una técnica como la pelota preguntona, la liga del saber o simplemente elaborar un listado de preguntas con los aspectos principales que quiere reforzar e ir haciendo preguntas a las participantes de una manera dinámica, procurando que todas participen.

Continuación del Tema 3: Metodología Básica Para la Incidencia Política



Nota para la Facilitadora: Para retomar el tema de la metodología básica para la planificación de la Incidencia Política, la facilitadora debe retomar las 4 preguntas lógicas y colocarlas de manera ordenada en la pizarra o pared; a partir de allí continuará con la siguiente parte del ejercicio No.5 y de la metodología básica.

Ejercicio No. 5: Lógica de la Metodología para la Incidencia Política (por hojas) Segunda parte: Los pasos básicos.

Propósito:

Introducir en forma dinámica y participativa la metodología de la planificación participativa para la incidencia política de WOLA. Es decir, acercarnos al cómo, al qué y al por qué de las cosas.

Uso:

Es una técnica que genera debate y reflexión inicial y no requiere de un amplio conocimiento ni experiencia con iniciativas de incidencia política.

Procedimiento:

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

5. La persona facilitadora pide otras cinco personas voluntarias, preferiblemente diferentes, para repetir el mismo ejercicio de las preguntas, pero con los cinco pasos de la metodología, para relacionando cada paso con una de las cuatro "preguntas lógicas". Se reparten cinco hojas grandes con los cinco pasos al azar (sin los números). Se repite el mismo procedimiento de discusión y de orden.
6. La persona facilitadora hace un resumen final sobre la relación de las cuatro preguntas con los cinco pasos de la metodología de la planificación para la incidencia política. Posteriormente se inicia con el análisis de cada paso.

Tiempo:

De 25 a 30 minutos en total:

- 20 minutos para ordenar y discutir ocho pasos
- 5 - 10 minutos para reflexión final

Nota: la información que se brinda en este manual está basada en la metodología básica de WOLA, en algunos materiales de esta misma organización se habla de 8 pasos, son los mismos, solo que más desglosados.

Los Pasos básicos para la Incidencia Política

Si se quiere tener éxito en la incidencia política, se debe llevar a la práctica una propuesta metodológica básica, cuyos pasos o componentes son los siguientes:



Nota: Debe considerarse que este esquema de pasos es óptimo, pero es únicamente una idea de cómo su organización podría elaborar una campaña de incidencia política. En cada iniciativa, el esquema metodológico debe de adecuarse a las particularidades regionales o locales.



Paso 1: Selección y análisis del problema

¿Cuál es el problema más sentido que queremos resolver?



El objetivo del primer paso de la metodología básica para la planificación de campañas o iniciativas de incidencia política es identificar y analizar un problema hasta llegar a definir sus componentes o causas, para luego poder plantear propuestas concretas. Es decir, se trata de identificar el problema y sus causas.

Tenemos muchos problemas por resolver en nuestra comunidad en nuestro país. Mucha gente no tiene trabajo, no tenemos agua, las calles están llenas de hoyos. La clínica está muy lejos, muchas mujeres solas mantienen su hogar sin tener trabajo fijo, no llega la profesora todos los días a dar clases, la tierra no es nuestra, la milpa se la comió el gusano, el don fulano se emborrachó y golpea a su señora, las mujeres no pueden leer ni escribir, etc., etc. etc.

La planificación de cualquier campaña de incidencia debe empezar con la identificación del problema que se busca resolver, basándose en la vida real de las personas más afectadas. Es decir, no todos los problemas de la comunidad están relacionados directamente con la ausencia o el incumplimiento de políticas públicas, algunos temas o situaciones necesitarán realizar únicamente actividades de gestión hacia las autoridades.

Luego, se debe analizar el problema, haciendo una clara distinción entre causas y consecuencias del mismo, para, posteriormente, pasar al planteamiento de soluciones concretas frente a las causas principales.

Todos los problemas son importantes, pero no es posible resolver todos a la vez. Por eso, hay que *priorizar* y empezar con uno que sea importante para nosotros y que podemos solucionar.



Hay que tener presente que los problemas más sentidos por las mujeres algunas veces son diferentes de los más sentidos por los hombres.

El producto final de este paso es la identificación de una causa específica y prioritaria que permite el planteamiento de soluciones en la forma de políticas o programas públicos a nivel local, nacional o internacional. A la vez, es importante tener claridad sobre la manera en que la solución a una causa específica contribuye a la solución de un problema general.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A TRATAR:

El primer momento en este paso, es la decisión de un grupo de personas de impulsar una iniciativa de incidencia política para resolver un problema.

Muchas veces, el problema es muy claro y fácil de identificar, especialmente cuando se trata de una situación local. Sin embargo, es muy común que grupos de la sociedad civil tengan listas extensas con los problemas que requieren soluciones porque están afectando, de forma negativa, la vida de uno o más sectores de la población.

En estos casos, es necesario establecer prioridades entre varios problemas, escogiendo uno para empezar a trabajar.



32

Es mejor trabajar un problema solamente, ya que cada problema requiere de su propio análisis y de una propuesta específica para ser resuelto. Las iniciativas para la resolución de cada problema se dirigen, muchas veces, a diferentes instancias de gobierno y a diferentes personas con poder de decisión sobre la propuesta y requiriendo estrategias distintas.

Es también aconsejable, asegurarse que el problema seleccionado responda a la misión y visión de las personas que se organizan para realizar incidencia política.



Nota para la Facilitadora: En esta parte del taller, la facilitadora puede utilizar la técnica de preguntas dirigida: ¿cuáles son los problemas que tiene la comunidad? Al final del ejercicio tendrá como resultado una lista de problemas (relacionados con la infraestructura, servicios, economía, política). En un papelógrafo debe colocar la lista de problemas, para seleccionar luego un problema al que se buscará dar solución mediante una iniciativa de incidencia política. Al final del paso 1 encontrará también un ejercicio de grupos para realizar todo el paso 1. Puede elegir el que mejor se adapte dependiendo de las características del grupo y el tiempo disponible.

Con un problema ya identificado, es necesario establecer su posibilidad para desarrollar campañas de incidencia. Para ello es importante definir algunos criterios que nos permitan evaluar su potencial, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla # 1

CRITERIOS PARA ESTABLECER LA VIABILIDAD DE UN PROBLEMA			
El problema...	Altamente viable	Mediamente viable	Ir viable
Es relevante en la vida de la comunidad local			
Tiene que ver con políticas públicas			
Puede ser solucionado a partir de cambios en políticas públicas			
Modifica las relaciones de poder			
Fortalece las organizaciones			
Tiene potencial para aglutinar apoyo			
Tiene potencial de movilización			
Cuenta con "blancos" de incidencia identificables y accesibles			
Promueve liderazgos locales, regionales o nacionales			
Vincula su solución a problemas locales, a políticas macro y al contexto nacional			

Los criterios presentados son sólo una guía, que deberá adaptarse a las condiciones de cada problema y de cada escenario.

Nota para la facilitadora: Debe reflexionar con las y los participantes si la "lista de problemas" identificados cumple con las condiciones planteadas en la tabla # 1. Deberá seleccionar al menos un problema para realizar una campaña de incidencia política. Si decidió hacer el ejercicio no 6 puede saltarse esta parte.



B. ANÁLISIS DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS:

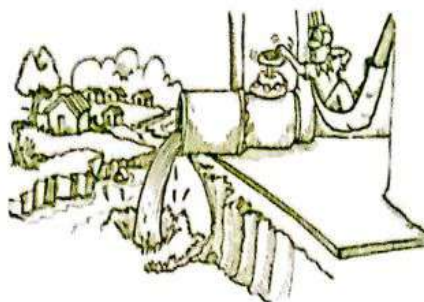
Una vez identificado el problema que se quiere resolver, se procede a identificar sus causas y consecuencias, preguntándose:

- ¿Por qué surge el problema?
- ¿Cuáles son los aspectos principales del problema?
- ¿Cuáles son los efectos que genera?

Este ejercicio ayuda al grupo impulsor de pasar de planteamientos generales, a veces abstractos y complejos, a planteamientos más específicos, concretos y sencillos. También sirve para clarificar que hay que diferenciar las causas y los efectos, pues son las causas, no los efectos los que deben atacarse. Se debe asegurar que la propuesta de solución que resulte sea efectiva para la resolución del problema de raíz y no sólo a nivel de sus efectos. Finalmente, ayuda al grupo impulsor a detectar a la población más afectada por el problema para que pueda ser incorporada en su campaña de incidencia política.

Las personas más afectadas por un problema son los sectores sociales interesados en impulsar iniciativas de incidencia política y deben estar incorporados desde el inicio.

Ejemplo: Si el problema es que hay una fábrica contaminando nuestro río, ¿Cuál será la causa principal?



C. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS SEGÚN PRIORIDAD

Cuando ya se ha profundizado en el problema, muchas veces se observa que tiene varias causas, cada una requiere de soluciones específicas para resolver el problema global. En estas situaciones, otra vez, hay que definir prioridades, preguntándose:

- ¿Cuáles de las causas hay que atacar primero? ¿Por qué?
- ¿Hay una causa cuya resolución contribuiría más que otras a la solución del problema? ¿Por qué?
- ¿Cuál causa es más factible de resolver en el corto plazo? ¿Por qué?
- ¿Hay alguna causa que entorpece la resolución de las demás? ¿Cómo?

A veces, el grupo impulsor de una iniciativa de incidencia política tiene que escoger entre la resolución de la causa más crítica para la solución del problema y una causa posible de resolver en el corto plazo. La segunda opción, a veces, es importante para empezar a lograr victorias que sirvan como fuente de motivación y que contribuyan a la acumulación de experiencia y al fortalecimiento del grupo.

D. DESGLOSE DETALLADO DE LA CAUSA IDENTIFICADA COMO PRIORITARIA

Una vez identificada una causa específica, hay que seguir desglosando, es decir, separando sus partes, buscando las causas de la causa. La meta es llegar a un nivel donde se concrete y se especifique la causa, permitiendo que las alternativas de solución sean obvias.

Ejercicio No.6

TÉCNICA: ANÁLISIS GRUPAL DE PROBLEMAS

Propósitos:

1. Profundizar en las causas y consecuencias de un problema identificado.
2. Seleccionar una causa e identificar los factores que intervienen en el problema con el fin de proponer una solución que responda a las expectativas del grupo y contribuya a la solución del problema.

Uso:

Sirve para que diferentes grupos analicen distintos problemas en forma simultánea.
Es especialmente útil cuando hay participantes de distintas instituciones, regiones o sectores.

Procedimiento:

1. Se forman grupos por afinidad (por organizaciones, sectores, regiones o grupos que se dedican a resolver la misma problemática) para analizar un problema previamente seleccionado, (no más de 4 grupos). Todos los grupos pueden analizar el mismo problema o cada grupo trabajar un problema distinto.

2. Se dan a cada grupo hojas o tarjetas de tres colores, dos papelógrafos, copias de la hoja de trabajo que se titula "Análisis y Desglose del Problema" (ver anexo 3).
Cada grupo realiza las siguientes tareas:

- Escribir el problema en el centro de un papelógrafo.
- Escribir en las hojas o tarjetas de un color las consecuencias principales del problema (máximo ocho) y colocarlas en la parte superior del papelógrafo.
- Escribir en las tarjetas del otro color las causas principales del problema (máximo ocho) y colocarlas en la parte inferior del papelógrafo.

- Discutir las causas y seleccionar una para que se profundice.

Generar un listado de factores que contribuyen a la causa del problema y escribirlos, uno por uno, en las tarjetas del último color (máximo ocho). Colocar las hojas o tarjetas de los factores junto a la hoja o tarjeta de la causa que se le ha dado prioridad.

- Seleccionar uno de los factores que contribuyen como un problema específico para lo cual se generará una posible solución. Para darles prioridad, tanto a la causa principal como a los principales factores que contribuyen a la misma, debería hacerse una discusión sobre los criterios de la selección de problemas.

3. Los grupos presentan su trabajo en plenaria. El equipo de facilitación deja un espacio breve para aclaraciones.

4. La persona facilitadora estimula una reflexión sobre los trabajos grupales, invitando a las personas participantes a hacer comentarios sobre los demás trabajos, prestando atención a la aplicación de los criterios y al desglose de las causas.

5. Se genera una discusión sobre los objetivos del Paso 1 y su importancia en la planificación de iniciativas de incidencia.

Tiempo:

1 hora y 30 minutos en total:

- 40 minutos para trabajo en grupos
- 30 minutos para presentaciones en plenaria
- 20 minutos para discusión en plenaria

Variación:

Cuando es un grupo pequeño (menos de quince personas) que trabaja una problemática común, se puede hacer el mismo ejercicio en plenaria, es decir irlo haciendo con todo el grupo. Esto nos permitirá ganar tiempo.

LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

La identificación y análisis del problema es uno de los pasos más difíciles en la planificación de campañas de incidencia política. Algunas de las lecciones aprendidas en la práctica son las siguientes:

- El manejo limitado de información para hacer un buen análisis del problema es un obstáculo muy común. Para superarlo, muchas veces, se requiere de un esfuerzo de investigación o un acercamiento a centros de investigación.
- La confusión entre causas, efectos o consecuencias es un peligro constante que puede llevar a plantearse soluciones que no contribuyen a resolver un problema de raíz.
- El desglose incompleto de un problema puede llevar al grupo a concentrar sus esfuerzos en la resolución de aspectos de menor importancia.
- En la práctica, muchos grupos le dan prioridad a problemas de poca importancia para la gente. Esto limita las posibilidades para la articulación de fuerzas sociales y hace difícil mantener la iniciativa.
- El no consultar a la población afectada en el análisis del problema es un vacío común. Puede ser por falta de tiempo o de recursos humanos y financieros o puede ser que el liderazgo de la organización no considere necesaria la participación de todos(as). En la práctica, se ha encontrado que la consulta con la población afectada no sólo enriquece el análisis del problema y afina la propuesta de solución, sino que ayuda a sentar las bases para la articulación de la fuerza social necesaria para que tenga éxito una iniciativa de incidencia.

Paso II: Definición de la Propuesta



¿Qué se quiere lograr en términos de programas y políticas públicas?

El ejercicio de formular una propuesta concreta para la incidencia política consiste en plantear soluciones concretas a la causa prioritaria del problema, priorizar entre ellas y precisar el objetivo de su campaña para que sea una expresión clara, específica y detallada de lo que se pretende lograr.

Es decir, precisar la propuesta concreta, para que sea una expresión clara, específica y detallada de lo que se pretenden lograr.

La propuesta

La propuesta expresa el propósito de la incidencia, lo que ésta se propone alcanzar en términos de una solución al problema que se ha seleccionado.



La propuesta es lo que se plantea para dar solución al componente del problema que se ha seleccionado para la incidencia.

Definir una propuesta es definir lo que se quiere.

La propuesta debe estar contenida en un documento breve que exprese con claridad lo siguiente:

- El problema seleccionado:** ¿qué queremos cambiar?
- La identificación de audiencias:** ¿quién / quiénes tienen el poder de decisión y/o capacidad de influir en el problema seleccionado? ¿en el cambio deseado?

- c. **El establecimiento de los objetivos de la incidencia:** ¿qué debe hacerse para solucionar el problema? ¿qué sentido debe tomar el cambio? ¿a quiénes beneficiaría? ¿cómo los beneficiaría?
- d. **Los argumentos que justifican el cambio:** ¿por qué es necesario lograr el cambio? ¿a quiénes beneficiaría? ¿cómo los beneficiaría?

a. **Problema seleccionado**(ver paso 1)

Un problema es una situación percibida y sentida por la gente como perjudicial y limitante, cuya solución pasa necesariamente por una modificación de las políticas públicas. Como hemos dicho, el potencial de un problema en términos de incidencia, supone identificar como sus causas centrales, alguna o algunas de las siguientes:

- La ausencia de políticas adecuadas en relación al problema en cuestión.
- La vigencia de políticas nocivas frente al mismo.
- El incumplimiento sistemático de políticas existentes.

Adicionalmente, el problema debe ser evaluado en relación a su relevancia social, su viabilidad política y técnica, su poder de arrastrar a actores, compromisos e involucramiento; en resumen, debe ser evaluado en función a sus posibilidades de éxito. (ver tabla 1)

b. **Identificación de audiencias (espacio donde se toma la decisión)**

Es indispensable identificar con precisión a los **gestores y tomadores de decisiones** que puedan operar cambios a nivel de políticas públicas, ya sea mejorando las existentes, garantizando que éstas se implementen y se cumplan o creando nuevas cuando no existen.

La **audiencia** es la persona, o grupo de personas, que está en condiciones de ayudar a producir el cambio de política que el grupo o la coalición a cargo de la iniciativa de incidencia espera lograr.

Existen dos clases de audiencias:

Las audiencias primarias o grupo interno y las secundarias o grupo externo.

- **Las primarias o grupo interno:** están compuestas por personas con autoridad directa para hacer cambios en una política (por ejemplo, ministros de distintas secretarías de estado diputados, etc.). Informar o persuadir a la audiencia primaria respecto a un problema es el eje de cualquier estrategia de incidencia política.
- **Las audiencias secundarias o grupo externo:** están compuestas por personas que pueden influir en las decisiones de la audiencia primaria. La importancia de las audiencias secundarias radica en que ofrecen formas de llegar a la audiencia primaria, cuando no se tiene un acceso directo a ésta. Pueden estar integradas por grupos de interés, líderes empresariales, organizaciones locales, o, en algunos casos, grupos específicos de ciudadanos. Un diputado también puede ser parte de la audiencia secundaria en el caso que acepte abogar por un cambio de política ante otros gestores.

Conocer bien a las audiencias es crítico para desarrollar una estrategia eficaz de incidencia política. Cuanto más se sepa sobre las audiencias, mayores serán las probabilidades de alcanzar los objetivos.

c. **Objetivos de la incidencia**

Los objetivos son los propósitos que se persiguen con un proceso de incidencia política. Se expresan como un cambio esperado en relación a una situación percibida como problema. Al

igual que cualquier otro programa o proyecto, las iniciativas de incidencia política requieren objetivos claros y precisos. Cuando los objetivos son poco precisos y se pueden interpretar de distintas maneras, resulta muy difícil establecer si se han alcanzado o no y además son poco atractivos o creíbles para los afectados y los aliados potenciales. Los objetivos también deben ser específicos, realistas y mensurables.

d. Justificación

La justificación de una iniciativa de incidencia consiste en argumentar a favor de la misma, estableciendo su pertinencia, necesidad y la relevancia de sus propósitos en relación a una comunidad o un sector social más extenso.

Los argumentos a incorporar en una justificación deben responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué es necesario dar una solución a la situación identificada?
- ¿En qué medida la propuesta supone una solución al problema?
- ¿Quiénes se beneficiarán (directa e indirectamente) del cambio?
- ¿Cómo se beneficiarán?

38

Nota para la facilitadora: Al terminar de exponer las partes de la Formulación de la Propuesta, se recomienda un trabajo en grupo para que a partir del problema seleccionando en el paso 1, identifiquen las audiencias, objetivos y la justificación de la propuesta.



Ejercicio No. 7

ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA INICIAL

Propósito:

Elaborar una propuesta inicial de incidencia política tomando en cuenta los componentes principales de una propuesta.

Uso:

Es necesario que se aplique la técnica anterior para garantizar que la propuesta que surja esté relacionada con la solución del problema identificado.

Procedimiento:

1. Se forman 3 o 4 grupos dependiendo del número de personas. Puede trabajar con los mismos grupos del ejercicio 6. Partiendo de la solución prioritaria, se contestan en papelógrafo las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos?
- ¿A través de qué mecanismos? ¿Cómo?
- ¿Qué espacio o institución estatal tiene el poder de decisión? (audiencias)
- ¿Para cuándo lo queremos?

2. Cada grupo elabora una propuesta en una sola frase o párrafo que retome los insumos de las preguntas anteriores.

3. Los grupos presentan sus propuestas iniciales en plenaria.

4. La persona facilitadora estimula comentarios sobre los trabajos.

Nota: Si la intención es que todo el grupo trabaje el mismo problema y la misma propuesta durante el resto de la capacitación o proceso de incidencia, será necesario construir una sola propuesta basada en los aportes de los grupos.

Tiempo:

40 minutos en total:

20 minutos en grupos

10 minutos para presentaciones

10 minutos para reflexión y síntesis final

Variación:

Si es un grupo pequeño (menos de 15 personas) y hay interés de trabajar una sola propuesta dentro del grupo, se puede contestar las preguntas en plenaria con el equipo de facilitación anotando respuestas y apoyando al grupo hasta llegar a un consenso.

Siguiendo el ejemplo del problema de la contaminación del río, después de hacer los pasos 1 y 2 la propuesta del grupo podría hacer algo como lo que sigue:



CUARTA SESION

La cuarta sesión, (cuarto día) está igualmente diseñada para desarrollarse en un tiempo aproximado de 3 a 3 ½ horas, y continuaremos con los pasos de la metodología básica para la Incidencia Política, estudiando siempre contenidos teóricos y realizando ejercicios prácticos que faciliten la comprensión del tema.

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

Comenzaremos siempre con una breve bienvenida, la oración y si la facilitadora lo desea, una dinámica corta. Es bueno que la facilitadora les recuerde cuales son los objetivos del taller y presente brevemente el programa de ese día. También es importante pedirles a las participantes que recuerden las normas del taller y los valores del grupo (de nuestro árbol de valores).

40

2. REPASO DE LA SESION ANTERIOR

Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usarse una técnica participativa o simplemente elaborar un listado de preguntas con los aspectos principales que quiere reforzar e ir haciendo preguntas a las participantes de una manera dinámica, procurando que todas participen.

Continuación Tema III: Metodología Básica para la Incidencia Política- los Pasos

Paso III: Análisis de Poder



*¿Quién tiene el poder de decisión?
¿Cómo se toma esa decisión?*

Una vez el grupo impulsor haya formulado su propuesta de incidencia política, planteando de forma precisa, clara y detallada lo que quiere lograr para resolver el problema identificado, el siguiente paso es el análisis del espacio o instancia donde descansa el poder de decisión para la aprobación o no de la propuesta.

Este paso tiene dos partes y cada una de ellas otra serie de tareas específicas.

3.1 análisis del Espacio de Decisión

El análisis del espacio de decisión consiste en identificar a quién o quiénes, exactamente, tienen el poder de aprobar o rechazar la propuesta que se ha elaborado, y cuál es el procedimiento que se utiliza para la toma de esta decisión y si existe un período de tiempo específico para la toma de decisión.

A. ¿Por qué Analizar el Espacio de Decisión?

Para poder analizar el espacio de decisión, es necesario que el grupo conozca cómo está organizado el espacio en que se impulsará la campaña de incidencia política dentro de la estructura del gobierno. El Estado está conformado por la población, el territorio, los principios en que se fundamenta, su forma de gobierno y el ejercicio del poder público. Al hacer incidencia política lo que se pretende es movilizar el poder político que ejerce determinado órgano de gobierno para que nuestra propuesta sea exitosa.



Cuando hay duda, hay que asesorarse de personas conocedoras que pueden facilitar información actualizada. Por ejemplo, si se trata de una política sobre educación, el grupo impulsor deberá analizar qué espacios del Poder Ejecutivo (ministerios, secretarías u otras instancias) deberán ser consideradas para su aprobación. Un análisis semejante deberá realizarse cuando se trate de propuestas relacionadas con el poder legislativo, organismos judiciales o el poder local.

B. ¿Quién Decide Sobre la Propuesta?

En toda instancia del gobierno, y en otros espacios de decisión, hay una persona, o varias personas, con poder de decisión sobre las políticas públicas de esa institución o entidad del Estado. A esta persona se le llama la persona decisiva.

En ocasiones, es difícil identificar a la persona decisiva porque la autoridad formal y el poder real se encuentran en personas distintas. En tal caso, se puede considerar a las dos personas como personas decisivas o identificar como persona decisiva a quien tenga la autoridad formal para la toma de decisión, y como actor o actora clave, quién ejerce el poder real.

Lo importante es identificar a personas con nombres y apellidos, y no sólo con el cargo que ocupan dentro de la institución, ya que en la práctica, son mujeres y hombres concretos quienes toman las decisiones.



C. ¿Con Base en Qué Procedimientos se Toma la Decisión?

Además de precisar quién es la persona decisiva en la toma de decisión sobre la aprobación de la propuesta, es importante, identificar los procedimientos formales y no formales para la toma de decisiones dentro del espacio en que se mueve la propuesta del grupo.

El procedimiento formal es el procedimiento establecido en la ley nacional o en los estatutos institucionales. El procedimiento no formal, en cambio, es el cúmulo de actividades y procedimientos que ocurren a la par con el proceso formal y que, en algunos casos, pueden ser determinantes para la toma de decisión.

Es fundamental conocer ambos, así como los aspectos técnicos que permiten introducir modificaciones en leyes y estatutos.

Conocer los procedimientos para la toma de decisiones sobre una propuesta es importante para poder identificar cada paso en el proceso y, si es necesario, influir en cada uno de ellos. Además, es importante identificar a las personas que intervienen y el momento más oportuno para ejercer influencia sobre ellos(as).

En algunas instituciones del Estado, los procedimientos formales para la toma de decisiones son muy complejos. Por ejemplo, cuando la propuesta se trata de la aprobación de una nueva ley por

el organismo legislativo del país, el cual es el responsable de aprobar, modificar, o dejar sin efecto una ley, hay que tener claridad sobre el funcionamiento de este cuerpo en términos de:

- ¿Qué instituciones del Estado pueden impulsar la aprobación, modificación o dejar sin efecto una ley?
- ¿Cuál es el proceso para que una iniciativa de ley sea aprobada?
- ¿Cómo están integradas las comisiones de trabajo en el organismo legislativo?
- ¿Cómo se define la agenda legislativa?
- ¿Cuál es la forma de votación?
- ¿Cuáles son las relaciones y la correlación de fuerzas dentro de y entre los distintos bloques parlamentarios?

D. ¿Cuándo se Toma la Decisión?

42

El tercer aspecto a considerar cuando se analiza el espacio de decisión es si existe o no un período definido para la toma de decisión, si hay fechas límites. Este punto es particularmente importante cuando se trata de propuestas que incluyen elementos presupuestarios, ya que la aprobación del presupuesto nacional tiene un período específico en cada país.



Por ejemplo, si se trata de propuestas sobre una ley, es necesario identificar cuáles instituciones del Estado pueden proponer la aprobación, modificación o dejar sin efecto una ley, y el período de ejecución presupuestaria.

Ejercicio No.8

ANÁLISIS GRUPAL DE UN ESPACIO DE DECISIÓN

Propósito:

Generar un análisis grupal sobre el espacio de decisión relacionado con la propuesta de incidencia del grupo.

Usos:

1. Puede servir para analizar posibles situaciones o aplicarse a planificaciones reales de incidencia política.
2. Es necesario que las personas participantes tengan algún conocimiento, experiencia o información relacionada con el espacio de decisión para hacer un análisis profundo. En algunas ocasiones, es recomendable que la persona facilitador(a) proporcione información adicional o complementaria.

Procedimiento:

1. Se forman los mismos grupos de participantes que trabajaron en la elaboración de la propuesta hasta este momento. Cada grupo retoma su propio ejemplo para hacer el análisis del espacio en grupo.
2. Se da a cada grupo una hoja de trabajo para que discutan las siguientes preguntas, anotando sus respuestas en un papelógrafo.
 - ¿Cuál es el espacio de decisión?
 - ¿Quién exactamente tiene el poder de decisión sobre la propuesta?
 - ¿Cuál es el procedimiento (distinguiendo entre el procedimiento formal y no formal) para la toma de decisiones?
 - ¿En qué espacio de tiempo se toman decisiones?

3. Se hace una presentación por grupos. Después de que hayan terminado todas las presentaciones, se abre un espacio para discusión. La persona facilitadora puede (**dependiendo del tiempo disponible**) promover un análisis más profundo con algunas de las siguientes preguntas:

- ¿En qué momentos se pueden recibir propuestas o insumos de afuera?
- ¿En qué momentos podemos influir?
- ¿Qué pasa después de que se toma una decisión?
- ¿Qué mecanismos hay de seguimiento?
- ¿Qué información hace falta?
- ¿Qué podemos hacer para llenar cada vacío de información?

4. En la síntesis del paso, la persona facilitadora debe hacer énfasis en:

- La necesidad de la participación para recoger más información y enriquecer el análisis, y
- La importancia de identificar las dudas o los vacíos de información y darséguimiento a ellos.

Tiempo:

50 minutos en total:

- 20 minutos para trabajo en grupos
- 20 minutos para la presentación
- 5 minutos de discusión y síntesis

Variación 1: El análisis de un caso hipotético o probable

Por cuestiones de tiempo y sencillez se puede hacer un ejercicio práctico de análisis, utilizando un caso hipotético basado en la realidad de las personas participantes y sus intereses particulares en la incidencia. El caso hipotético sirve para generar un ejemplo de un espacio de decisión. La persona facilitadora presenta en hojas o tarjetas varios(as) actores(as) hipotéticos(as), con nombres y apellidos, dentro del espacio.

Después, en plenaria se genera una discusión sobre el espacio utilizando las mismas 4 preguntas en Procedimiento #2. Para finalizar se hace una síntesis de las ideas y una reflexión metodológica sobre el paso.

Tiempo:

45 minutos en total:

- 15 minutos para la presentación del caso hipotético con sus actores y actoras
- 30 minutos de discusión y síntesis

3.2 Análisis de los Canales de Influencia (Mapa de Poder)

¿Quiénes son las personas que ejercen influencia en la toma de decisiones?

El análisis de canales de influencia, a través de un mapa de poder, es un ejercicio que ayuda a identificar a las y los actores clave y su grado de influencia positiva o negativa en el proceso de toma de decisiones con respecto a la propuesta.

Identificación del Universo de Actores que influyen en el "Blanco"

El análisis de poder consiste en la identificación y estudio de los distintos actores involucrados, directa e indirectamente, en una campaña de incidencia política, para establecer el rol que juegan en la misma y definir estrategias específicas para actuar frente a cada uno de ellos. Realizar un análisis de poder consiste, en primer término, en la identificación y estudio de los actores que toman las decisiones relativas a la propuesta (gestores de políticas). A estos actores se les denomina "blanco".

Supone también la identificación y estudio de los posibles aliados, de los oponentes y de los indecisos. Incluye asimismo el estudio de las fortalezas y debilidades propias del organizador de

la iniciativa de incidencia. El estudio debe incluir, además, el conocimiento de los argumentos, posiciones, fortalezas y debilidades del "blanco", de los aliados, los opositores y los indecisos. En ese sentido, es un análisis de la **correlación de fuerzas** que se mueven en torno a la propuesta.

Los organizadores o impulsores: Son las personas, grupos u organizaciones que se encargan de llevar a cabo una campaña de incidencia. Su labor consiste en la concepción y organización de la iniciativa, el diseño de la propuesta, y la implementación y ejecución de la campaña.

El blanco: Es la persona o grupo de personas que por su posición cuentan con el poder de dar respuesta a las demandas y resolver el problema implicado en una campaña de incidencia. Es sobre quién se deben concentrar los principales esfuerzos de la incidencia.

Identificando el blanco

- ▶ ¿Qué personas o grupo de personas están en condiciones de tomar decisiones sobre las políticas públicas relacionadas al problema implicado en la campaña de incidencia?
- ▶ ¿Qué personas o grupos de personas tienen capacidad de influir sobre los tomadores de decisiones (gestores de políticas)?
- ▶ ¿Qué procedimientos se siguen para la toma de esas decisiones?
- ▶ ¿Cuál es la mejor oportunidad para la toma de decisiones?
- ▶ ¿Qué espacios se utilizan para la toma de esas decisiones?
- ▶ ¿Qué opinión tienen sobre la propuesta?
- ▶ ¿Con qué información cuentan sobre el problema planteado y su propuesta de solución?

Los aliados: Los aliados son personas, grupos u organizaciones que respaldan los objetivos de la campaña de incidencia propuesta. Las motivaciones del apoyo pueden ser muy diversas y es posible que vayan desde obtener beneficios muy concretos, hasta compartir inquietudes y valores (promover la justicia social, por ejemplo). En todo caso, siempre será importante identificar las motivaciones de los aliados y para ello importa conocer:

- ▶ ¿Qué piensan realmente acerca del problema y lo que debe hacerse?
- ▶ ¿Cómo están organizados?
- ▶ ¿Qué interés tienen en el tema?
- ▶ ¿Qué beneficios obtendrán de la campaña de incidencia?

Identificando a los aliados

- ▶ ¿Qué otras organizaciones, grupos y personas están interesados o están abogando por el mismo tema?
- ▶ ¿Existen coaliciones o es necesario establecerlas?
- ▶ ¿Qué están dispuestos a hacer para expresar su respaldo?
- ▶ ¿Cuáles son sus dudas respecto de los esfuerzos de la iniciativa de incidencia?
- ▶ ¿Cuán comprometidos e informados deben estar para seguir siendo aliados?
- ▶ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de formar alianzas y coaliciones con cada una de estas organizaciones o grupos?

Los opositores: Los opositores son personas, grupos u organizaciones contrarias a los objetivos de la campaña de incidencia. Todo cambio inevitablemente genera conflictos. No todos comparten un mismo punto de vista en relación a la distribución de poder, recursos y oportunidades. Es seguro que cualquier iniciativa de incidencia que se emprenda tendrá opositores de distinta naturaleza, con diversos argumentos y en distinta cantidad. El diseño de una estrategia de incidencia política implica averiguar quién puede oponerse a sus objetivos.

Esto es tan importante como identificar a los aliados. La propuesta será más efectiva si desde el inicio se tiene una adecuada comprensión de cómo piensan los opositores y por qué se sienten amenazados por el cambio de política propuesto. Una estrategia de incidencia política puede incluir acciones y actividades dirigidas a sus opositores. En ese caso, los opositores pueden convertirse en una audiencia secundaria de la iniciativa de incidencia.

Es importante considerar si hay algo que se pueda hacer para persuadir a los opositores para que cambien sus opiniones, o por lo menos, para que no se opongan rotundamente al cambio de política que se persigue lograr.

Identificando a los opositores

- ▶ ¿Existen organizaciones, grupos o personas que se oponen al cambio de política propuesto?
- ▶ ¿Por qué se oponen? ¿cuáles son sus argumentos?
- ▶ ¿Cuáles son sus intereses, estrategias, agenda?
- ▶ ¿Sobre quiénes ejercen influencia? ¿qué se puede hacer para reducir su influencia?
- ▶ ¿Qué amenaza representan para el éxito de la iniciativa de incidencia?
- ▶ ¿Existen algunos puntos sobre los cuales se podría lograr un acuerdo con ellos?

Los indecisos: Los indecisos son actores que por falta de información, de motivación o de interés, no tienen una posición definida sobre el tema en cuestión, pero a los que es estratégico persuadir y convencer. Algunas veces se comete el error de no tomar en cuenta a los indecisos pero es preciso comprender que, llegada la hora, pueden ser decisivos para el éxito o fracaso de una iniciativa de incidencia.

Identificando a los indecisos

- ▶ ¿Qué otras organizaciones, grupos o personas tienen interés en el tema pero no han asumido una posición respecto a él?
- ▶ ¿Por qué no han tomado una posición? ¿qué necesitan para hacerlo?
- ▶ ¿Qué información tienen sobre los argumentos que sustentan la campaña de incidencia?
- ▶ ¿Qué opinión tienen de la campaña de incidencia? ¿cuál, del equipo o coalición a cargo del proceso? ¿cuál, de los aliados? ¿cuál, de los opositores?



Luego de tener claros los conceptos sobre cada uno de los actores, es importante recalcar que no se puede hacer el análisis de poder si no tomamos en cuenta tres factores fundamentales:

- a) Definir el **espacio donde se toman las decisiones**
- b) Tener información precisa sobre la correlación de fuerzas. Para ello se utiliza una técnica gráfica llamada **mapa de poder**.
- c) Realizar un análisis del **poder de los organizadores**: ¿en qué condiciones estamos para desarrollar la campaña de incidencia?

MAPA DE PODER

El mapa de poder es una herramienta para visualizar la correlación de fuerzas entre distintos actores. Consiste en una representación gráfica que permite reconocer a los actores principales involucrados con la propuesta y la campaña de incidencia.

El mapa de poder nos ayuda a entender con qué actores nos vamos a mover (**aliados**), a cuáles vamos a enfrentar (**oposidores**) y a quiénes debemos persuadir (**indecisos**), para llegar al "**blanco**" y realizar los objetivos propuestos.



En la elaboración del mapa de poder es importante establecer, para cada actor:

a. **Los intereses que los mueven:**

- ¿por qué nos apoyan?
- ¿qué beneficios esperan obtener del proceso? (aliados)
- ¿por qué se oponen?
- ¿en qué los afectaría la materialización de la propuesta? (oposidores).

46

b. **Los argumentos principales que acompañan sus posiciones:**

- ¿son políticos, derivados de la distribución de poder?
- ¿económicos, costo/beneficio? ¿éticos?
- ¿comparten con los organizadores algunos valores o tienen propuestas éticas totalmente distintas?

c. **Sus principales fortalezas:**

- ¿cuáles son sus capacidades organizativas?
- ¿cuál su credibilidad y legitimidad?
- ¿qué alianzas o coaliciones pueden establecer?
- ¿en quiénes y en qué medida pueden influir?

d. **Sus principales debilidades:**

- ¿qué déficit tienen en lo institucional?
- ¿cuál es su posicionamiento en la opinión pública?
- ¿cuáles son las carencias y debilidades de sus mensajes y argumentos?
- ¿cuáles en lo organizativo?



Nota para la facilitadora: Ahora es el momento de utilizar la técnica de Trabajo en Grupos, para que las y los participantes identifiquen quienes pueden ser su aliados? Opositores? Indecisos y el **blanco**. Seguramente el tiempo del taller no será suficiente para analizar a cada uno de los actores, por lo que se recomienda que realice un análisis de uno de los actores aliados, un opositor, un indeciso.

Ejercicio No. 9 EL MAPA DE PODER

Propósito:

Aplicar los conceptos y métodos para la identificación de los canales de influencia a una iniciativa particular de incidencia política a través del mapa de poder.

Usos:

1. Permite visualizar la multitud de personas que se encuentran alrededor de una persona decisiva en una iniciativa de incidencia política.

2. Ilustra la complejidad del ejercicio del mapa de poder cuando es aplicado a la realidad, especialmente el reto de detectar los intereses, posiciones y poder de influencia de las personas que intervienen. Subraya la necesidad de manejar información objetiva y precisa.
3. Estimula la participación y la creatividad.

Procedimiento:

1. Se inicia el ejercicio retomando el mismo ejemplo trabajado en los tres pasos anteriores. Se forman tres grupos de igual número de personas. Se dan treinta hojas o tarjetas de tres colores a cada grupo (diez de cada color). La persona facilitadora debe aclarar que cada color corresponde a una categoría de personas que intervienen - aliadas, oponentes o indecisas - dando indicaciones al respecto. Las tareas de los grupos son las siguientes:

- Identificar a las personas aliadas, oponentes e indecisas (entre cinco y diez de cada una), anotando en cada hoja o tarjeta el nombre de la persona específica y de su institución, si la tiene. El grupo debe discutir por qué cree que cada una de las personas que se identificaron podrían influir en la decisión de la persona decisiva antes de anotar su nombre en una hoja o tarjeta.
- Dar prioridad a las personas que participan en el proceso de toma de decisiones dentro de cada una de las tres categorías, basándose en su poder de influencia que ejerce sobre la persona decisiva. A cada persona identificada puede asignarle un puntaje, usando una escala del 1 al 10, de acuerdo a su poder de influencia sobre el blanco y el interés en la propuesta (ya sea a favor o en contra). Al momento de hacer el mapa los coloca alrededor del blanco, según el porcentaje obtenido, mientras mayor puntaje más cerca del blanco estará.

2. La persona facilitadora coloca una pizarra o un papelógrafo en blanco con el nombre de la persona decisiva en el centro. Se divide el papelógrafo en tres áreas para cada tipo de actor(a) (por ejemplo: El área a la izquierda para personas aliadas, el área a la derecha para oponentes y el área arriba para personas indecisas).

- Primero, una persona de cada uno de los tres grupos pasa al frente a leer sus hojas o tarjetas que corresponden a las personas aliadas, pegándolas en el papelógrafo alrededor del nombre de la persona decisiva que se encuentra en el centro. Pueden unir las hojas o tarjetas con las personas actoras que se repiten.
- Después de que cada grupo expone, se solicitan las opiniones del resto de participantes sobre las presentaciones de cada grupo con el fin de llegar a consenso sobre las personas más importantes y corregir información que sea errónea. (por cuestiones de tiempo puede saltarse este paso).
- Posteriormente se repite el mismo procedimiento con las hojas o tarjetas que corresponden a las personas oponentes e indecisas.

Nota: Cuando se está abordando una iniciativa real de incidencia política es necesario identificar los vacíos de información durante todo el proceso de planificación. Entonces, durante este ejercicio, la persona facilitadora coloca un papelógrafo con el título "Vacíos de información", invitando a las personas participantes a mencionar durante el transcurso de la discusión los elementos que requieren de mayor información. Se coloca otro papelógrafo a la par con el título "Estrategias para llenar los vacíos de información". La persona facilitadora solicita de las personas participantes ideas sencillas y viables para llenar los vacíos de información, dándole prioridad a los más urgentes o más importantes.

3. La persona facilitadora sintetiza los puntos principales de la discusión y cierra el espacio.

Tiempo:

1 hora 45 minutos en total:

- 45 minutos en grupos
- 40 minutos para presentación de grupos
- 20 minutos para discusión final

Opción 2:

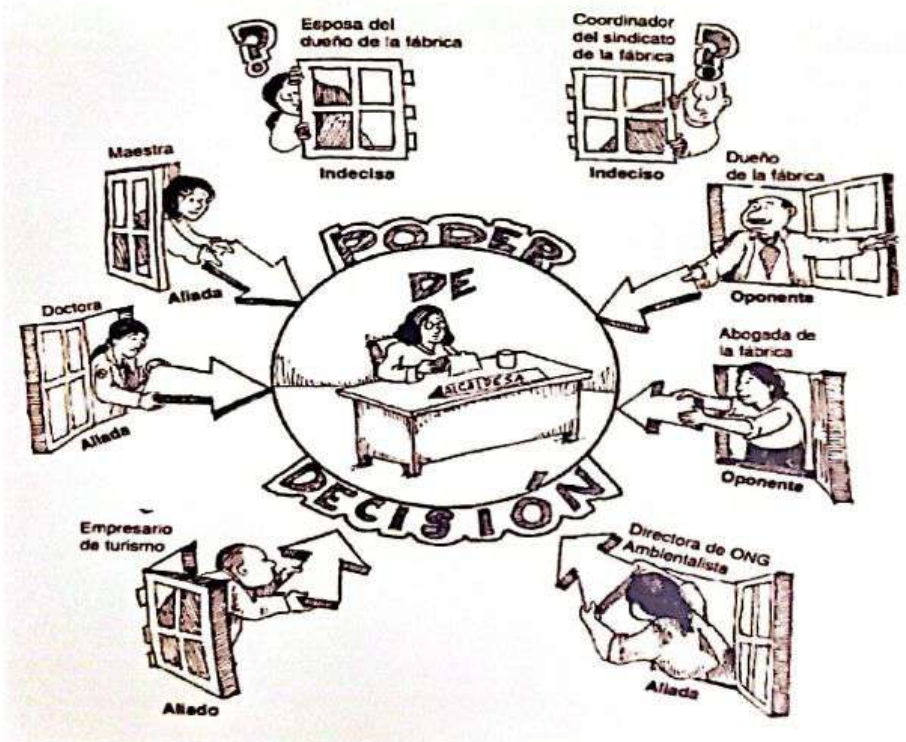
Se forman tres grupos, entregando unas diez hojas o tarjetas a cada uno. Un grupo identifica a personas aliadas, otro a personas oponentes y el tercero a personas indecisas. Se da a cada grupo hojas o tarjetas de un solo color.
 Al momento de presentar los actores y las actrices, cada participante de cada grupo interpretará el papel de una persona clave, colocando la hoja o tarjeta con su nombre en su pecho. Después, explicará quién es, cuál es su posición con respecto a la propuesta, cuáles son sus intereses y cómo influye en la persona decisiva.

- Tiempo: 45 minutos
- 20 minutos en grupos
 - 20 minutos para presentación de grupos
 - 5 minutos para discusión final



Nota para la facilitadora: En vista del corto tiempo de la sesión para abordar los temas y hacer ejercicios de todos los pasos se recomienda a la facilitadora **usar la opción 2**, ya que nos permitirá acortar el tiempo del ejercicio. Siempre, haciendo énfasis en que estos ejercicios requieren mayor profundidad cuando se trate de una iniciativa que en realidad vamos a impulsar desde nuestras organizaciones.

Ejemplo: Mapa de Poder



3.3. Autoanálisis: Identificación de fortalezas y debilidades internas.

La identificación de fortalezas y debilidades internas de su grupo o coalición se llama autoanálisis. Debe ser un ejercicio autocrítico que realiza la organización u organizaciones impulsoras de una campaña para identificar tanto sus atributos positivos, que se pueden aprovechar durante la campaña, como sus debilidades en relación a la incidencia. Incluye, también, el planteamiento de algunas alternativas de solución para superar las debilidades de mayor importancia. En realidad, se puede hacer todo esto en cualquier momento de la planificación para la incidencia, pero debe incluir los siguientes pasos:

1. **Un análisis de las fortalezas y debilidades** que se tienen en cuanto a la incidencia en general y en cuanto a la campaña sobre la propuesta específica. Este ejercicio debe tomar en cuenta lo siguiente:
 - a. La situación organizativa de su grupo o coalición;
 - b. Sus relaciones con el Estado, Grupos de Sociedad Civil, personajes de influencia y formadores de opinión Pública
 - c. Sus capacidades de Investigación, manejo de información, trabajo con otros Planificación, monitoreo y sistematización.
 - d. Recursos: Humanos, Materiales, económicos y técnicos.
2. Identificación de posibles soluciones frente a las debilidades identificadas.
3. La selección de dos o tres actividades concretas para fortalecer a su grupo y su capacidad institucional para realizar campañas de incidencia.

Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno político.

Además de la identificación de fortalezas y debilidades internas es importante, en la incidencia política, identificar oportunidades y amenazas en el entorno político. Las oportunidades son elementos que favorecen la campaña de incidencia política y que aumentan sus posibilidades de éxito.

Las amenazas, en cambio, son factores externos desfavorables que presentan obstáculos potenciales. En la planificación de estrategias es importante saber aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas. A continuación, se presenta un cuadro con algunas de las oportunidades y amenazas más comunes en el entorno político.

Tabla No.2 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

Nota para la facilitadora: Lo ideal sería hacer un ejercicio para identificar las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización, esto se puede hacer en un taller más amplio, pero dado el tiempo de la sesión y ya que este ejercicio es una práctica más común en las organizaciones, se recomienda solo presentar brevemente la información anterior y sugerir a las y los participantes que en otro momento fuera del taller realicen un ejercicio con este fin. En anexos se presentarán técnicas para el autoanálisis.



Paso IV: Estrategias y Programa de Actividades



¿Qué estrategias y acciones tenemos que llevar a cabo para lograr nuestra propuesta?

A través de las estrategias de influencia, su grupo o coalición trata de descubrir cómo **convencer** a la persona con poder de decisión y a las demás personas indecisas, cómo **motivar** a actuar a las personas aliadas y cómo **neutralizar** a las oponentes.

También debemos enlistar las actividades específicas que el grupo ejecutará para preparar condiciones de la campaña e influir en el espacio de decisión.

4.1 Las estrategias de influencia

50

Una estrategia es un conjunto de actividades articuladas, programadas y dirigidas al logro de un fin determinado. Ese fin debe tener una relación directa con la propuesta, además de orientarse a influir sobre el blanco por *vía directa* o *indirecta*. La *vía es directa* cuando la influencia acciona sobre el blanco sin mediación alguna. Es *indirecta* cuando se influye por medio de un aliado.

Llevar a la práctica una estrategia inicia un proceso que concluye cuando se alcanza un resultado concreto, que muchas veces es una decisión. Por ejemplo, lograr que por acción de una estrategia un diputado influya para que su bancada presente una iniciativa como proyecto de ley. En consecuencia, para la ejecución de una estrategia, es importante precisar siempre el resultado esperado. Igualmente importante, como veremos a continuación es la definición de los distintos roles que asumirá en el proceso, el equipo que se responsabilizará de la campaña de incidencia.

Las estrategias de influencia y las actividades de una campaña de incidencia política deben ser muy variadas y creativas.

También, debemos tomar en cuenta todos los resultados de los pasos anteriores en el proceso de planificación, especialmente:

- ❖ Intereses y motivaciones de las personas identificadas al hacer el mapa de poder.
- ❖ Fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la campaña.
- ❖ Oportunidades y amenazas en el entorno político.



La formulación de las estrategias de influencia y la definición de acciones concretas, en su conjunto, es la parte más creativa de la incidencia política.

Para influir en el espacio de decisión y lograr la aprobación de una propuesta sobre políticas públicas, hay que aplicar una gran variedad de estrategias y actividades. Entre estas, deben incluirse las visitas de **cabildeo** con la *persona decisiva* y con las demás personas actoras clave, el trabajo de **organización** para fortalecer las estructuras internas de su grupo o coalición e incorporar a la población afectada por el problema, **la educación y**

sensibilización para concientizar a una determinada audiencia sobre el problema y la solución propuesta, el trabajo con **medios** para generar corrientes de opinión pública favorable y **movilización** cuando no se puede lograr la propuesta por otros medios.



Nota para la Facilitadora: Puede usar la técnica lluvia de Ideas para que las y los participantes piensen en posibles estrategias que deben usarse en una campaña de Incidencia Política. Luego puede complementar con el contenido que se puntualiza a continuación. También puede presentar cada una de las estrategias en tarjetas grandes o en papelógrafos, con una breve explicación de lo que se trata cada una de ellas.

a. Cabildeo:

El cabildeo es el esfuerzo "cara a cara" para persuadir a la persona con poder de decisión sobre su propuesta, motivar a las personas aliadas a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa, convencer a las personas indecisas, y neutralizar a las personas oponentes. Normalmente se hace a través de **visitas directas**. Sirve como un mecanismo clave para la comunicación de la propuesta a la *persona decisiva*, para afinar el mapa de poder y para ir evaluando el impacto de sus argumentos y demás estrategias en las y los actores claves de la iniciativa. En ciertos momentos, también, se puede abrir espacios a través del cabildeo para la negociación.

Antes de entrar a cada visita hay que prepararse cuidadosamente, recordando que probablemente tendrá muy poco tiempo para comunicar su posición y plantear sus argumentos. En este sentido, hay que definir quiénes son las personas con mayor capacidad y credibilidad para ser portavoz del grupo. Debe llevar copia de la **hoja de propuesta** (ver adelante) y asegurarse de que todas las personas que participan en su grupo conozcan bien la propuesta y los argumentos que la apoyan.

Las visitas también son una rica fuente de información. Por medio de ellas se pueden detectar fuentes de oposición o de apoyo, entender más claramente los argumentos u objeciones que diferentes personas o sectores podrían tener frente a la propuesta, captar consejos, etc. Dada esta importancia, luego de cada visita, se debe informar sobre los resultados de las mismas al grupo coordinador de la campaña, especialmente la nueva información captada.

b. Organización e incorporación de la población afectada:

Una estrategia de organización sirve para ampliar y fortalecer a su grupo o coalición y para construir una estructura interna que corresponda a las necesidades de la iniciativa. También debe servir para motivar e incorporar a la población afectada por el problema que se pretende resolver. Si no se logra este objetivo, la campaña de incidencia tendrá poca credibilidad, poca fuerza social y poca probabilidad de éxito.

Los movimientos sociales no surgen de la nada. La energía que los sostiene tiene que estar dirigida, canalizada y enfocada. La manera principal de lograr esto es a través de la construcción y consolidación de redes y coaliciones para la incidencia. En su forma más sencilla, una **red** para la incidencia no es nada más que la comunicación y cooperación entre individuos que comparten un compromiso personal de avanzar en su lucha para resolver un problema de mutuo interés.

Redes exitosas funcionan a base de virtudes sencillas, tales como un buen liderazgo, capacidad de proyección, confianza mutua y un deseo de



El término **coalicción** se refiere a una diversidad de formas de alianza individual o institucional, constituido para avanzar hacia un objetivo común. Las coaliciones son esenciales para consolidar la **fuerza social**, ampliar el apoyo para una campaña de incidencia y coordinar acciones en forma efectiva.

Las coaliciones incrementan el número de personas involucradas y tienen el potencial de unir a personas aliadas no tradicionales. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que, por su naturaleza, son frágiles. Tienden a operar con lentitud y hacen que el logro de acuerdos, aún los de mínima importancia, consuma mucho tiempo y energía. También, muchas veces, se desintegran cuando el objetivo inmediato ya está logrado.

52

c. Educación y Sensibilización:

Una estrategia de educación y sensibilización contribuye al esfuerzo de informar al público (especialmente a la *persona decisiva*, a las y los actores clave y a la población afectada por el problema) sobre la problemática que su grupo trata de resolver y la propuesta concreta de solución. Se puede hacer de muchas maneras pero casi siempre tiene como objetivo inmediato "concientizar" a las audiencias prioritarias.

Aquí se incluyen actividades como: Foros, talleres, seminarios, publicaciones, campañas de educación e investigación. Muchas veces, se trata de **generar información** a través de la investigación y socialización de los resultados de esta.



Por ejemplo, si quieren lograr un mecanismo para la evaluación y depuración continua de jueces corruptos, una investigación y reportaje sobre el alto índice de crímenes cometidos por personas dejadas en libertad por jueces corruptos ayudaría a sensibilizar al público y a presionar a la persona

d. Medios de Comunicación:

Muy relacionado con el trabajo de educación y sensibilización es el trabajo con los medios de comunicación. La estrategia de medios, en el marco de iniciativas de incidencia política, es una de las estrategias fundamentales, dada la importancia de la opinión pública en los esfuerzos por persuadir a funcionarios públicos.

El objetivo de una estrategia de medios es ubicar el tema de su grupo o coalición en la agenda pública, ganar credibilidad como fuente de información sobre su tema y generar corrientes de opinión favorables a su propuesta. Esto requiere que estén claramente identificadas las

audiencias prioritarias, que se formule un **mensaje** sencillo y convincente sobre la propuesta y que se logre acceder a los **medios** más importantes para su campaña.

Movilización:

La movilización de la fuerza social, especialmente de la población afectada por el problema que su grupo o coalición plantea resolver, es necesaria, a veces, para llamarla atención de los medios de comunicación, para generar voluntad política de parte de los representantes del gobierno y para abrir espacios para el cabildeo y negociación.



No siempre tiene que ser confrontativa. Aunque no se excluye la confrontación de la incidencia política, de hecho, la creatividad, y aún el humor, muchas veces, son factores más importantes que la beligerancia para generar condiciones favorables para su propuesta.

***Nota para la Facilitadora:** Por el tiempo de la sesión no se recomienda un ejercicio para poner en práctica la formulación de estrategias; pero en anexos podrá encontrar algunas técnicas que sirven para este fin. Al concluir con las estrategias continúe presentando la información sobre el Plan de Actividades.*



4.2. Plan de Actividades

¿Qué hacer para llevar a cabo las estrategias?

Las estrategias se implementan a través de actividades concretas y tareas específicas, que el grupo impulsor de la campaña y sus aliados deben realizar.

Las actividades son las tareas muy puntuales que se realizan para poder desarrollar una estrategia, es decir, para llegar a un cambio. Una de las causas más frecuentes de la debilidad de un proceso de incidencia está relacionada con la falta de planificación de actividades o con su uso poco adecuado.

Es frecuente encontrar que los dirigentes de una campaña de incidencia están saturados de trabajo porque no sólo tienen que cabildar, sino que simultáneamente se deben ocupar de las tareas administrativas y de conseguir los recursos. La concentración de tareas desgasta y debilita a los organizadores y prolonga las campañas de incidencia.

La combinación entre estrategias y actividades es el arte de la incidencia.



Es necesario encontrar un equilibrio, de modo tal que todas las actividades estén vinculadas a una estrategia, en el orden preciso en el que se ha establecido, en forma de prioridades, cuál actividad va primero y cuál después.

Podemos clasificar las actividades de acuerdo al fin que se persigue con ellas, dentro de las siguientes categorías:

A. Tareas de Preparación par a una Campaña de Incidencia Política:

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

Cuando se planifican estrategias y actividades para una campaña de incidencia política, es importante empezar con las tareas necesarias para la preparación del terreno. Estas son las actividades que frecuentemente los grupos evitan con el afán de llegar más rápido a la acción concreta de su campaña. No obstante, son importantes porque pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de la iniciativa. Estas tareas de preparación incluyen las siguientes acciones:

- ❖ Investigación para llenar los vacíos de información
- ❖ Elaboración de la hoja de propuesta
- ❖ Consulta institucional del plan de incidencia
- ❖ Gestión financiera
- ❖ Preparación de la propuesta técnica

B. Actividades Concretas para Influir en el Espacio de Decisión

En la elaboración del plan de campaña, el grupo que promueve la iniciativa debe plantear las actividades específicas que va a llevar a cabo dentro de cada estrategia seleccionada, definiendo quiénes son las personas responsables de su realización. Entre ellas, se pueden incluir las siguientes:

Estrategias	Actividades
Cabildeo	Visitas directas con la persona decisiva y demás personas claves.
Organización	Asamblea, reuniones, talleres de liderazgo, Visitas domiciliarias, capacitación, Fortalecimiento institucional, Formación de coaliciones, formación de comisiones de trabajo, reuniones de coordinación, etc.
Educación y Sensibilización	Investigaciones, Foros, Talleres, Seminarios, Publicaciones, Videos, Teatro popular, Visitas domiciliarias, Festivales artísticos, Campañas de educación cívica.
Medios de Comunicación	Conferencias de prensa, Entrevistas, Publicidad pagada, Visitas a juntas editoriales, Artículos, Cartas al editor, Reportajes, Eventos para acercarse y mejorar relaciones con periodistas (desayunos, cócteles, etc.)
Movilización	Huelgas, Marchas, Tomas, Vigilias, Plantones.

Elaboración del plan de actividades:

Definidas las estrategias y sus correspondientes actividades, conviene incorporarlas en un plan o programa que incluya las responsabilidades, los recursos que serán utilizados y los plazos estimados.

Ejemplo:

Plan de Actividades

Tareas de preparación

Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos

Estrategia (cabildo, organización, educación-sensibilización, medios, movilización):

Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos



Nota para la facilitadora: Una vez expuesto el contenido del cuarto paso, puede utilizar la técnica de trabajos en grupos para que las y los participantes definan una estrategia de influencia y elaboren el plan de actividades para esa estrategia.

Paso V: Evaluación y Seguimiento



¿Cómo sabemos si esta funcionando nuestro plan?

La evaluación de campañas la incidencia política consisten un esfuerzo permanente de monitoreo y reflexión sobre la planificación y la ejecución de las distintas estrategias y actividades específicas en términos de cumplimiento e impacto.

La evaluación es un elemento clave de cualquier esfuerzo de incidencia política. Es la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad de incidir en políticas públicas. En este sentido, es importante estar evaluando continuamente, desde el inicio del proceso de planificación hasta la finalización de la campaña.

Antes de empezar una campaña de incidencia política, los organizadores deben determinar cómo harán el seguimiento de las actividades y los resultados, y cómo evaluarán los efectos. La evaluación constante y el ajuste permanente del esfuerzo de incidencia es la mejor manera de garantizar el éxito.

El seguimiento

El seguimiento es entendido como un proceso continuo de recolección y análisis de información para medir cómo se está ejecutando una iniciativa o campaña de incidencia en función de los

resultados que se habían previsto para ella. El seguimiento debe concentrarse en medir actividades y resultados.

En términos de la incidencia política, los resultados son generalmente cambios en el conocimiento y la opinión de las audiencias o actores claves.

Si proponemos un ejemplo relevante:

Si nuestro blanco (el alcalde) que apoyaba moderadamente a nuestros opositores, cambió de opinión en el proceso de incidencia y pasó a apoyar fuertemente la propuesta de nuestra campaña. En este caso, se tiene que reformular sus actividades, en vez de llevar a cabo actividades para cambiar la opinión del Alcalde, lo cual ya no es necesario, tiene que concentrar sus esfuerzos en lograr su aprobación y la firma de una ordenanza municipal a favor de nuestra propuesta.

La lección que debemos aprender de este caso es que cuando no se tiene información actualizada en relación a las opiniones de la audiencia, es difícil enfocar las actividades y avanzar con el plan.

A lo largo del trabajo, en nuestras reuniones de seguimiento, podemos evaluar los avances y obstáculos según las siguientes preguntas:

LO BUENO	LO MALO	METAS ALCANZADAS
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de las mujeres • Aumentan los aliados • Contamos con el apoyo de otras comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hemos recopilado toda la información • No hemos reunido suficientes recursos • No hemos neutralizado a los oponentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya visitamos a la alcaldesa • Tenemos actualizado el mapa de poder • Nuestra propuesta está clara.

- ¿Qué estamos haciendo bien?
- ¿Qué estamos haciendo mal?
- ¿A qué le damos continuidad?
- ¿Planificamos bien nuestra reunión con el blanco y demás actores claves?
- ¿Logramos cobertura de nuestra propuesta en los medios?
- ¿Han surgido personas aliadas, indecisas u oponentes que no se habían previstos?
- ¿Hemos logrado conseguir el apoyo concreto de otros grupos y neutralizar a nuestros opositores?
- ¿Han salido nuevos líderes y lideresas a través de nuestra campaña?
- ¿Cómo participa cada quién?
- ¿Cómo cumple cada quien con sus responsabilidades?
- ¿Ha habido participación de las mujeres en la toma de decisiones?, etc.

La evaluación

La evaluación es un momento de balance (valorar) e interpretación del plan de incidencia política y del estado de la campaña. Sirve para medir cambios en los efectos esperados, es decir, si estamos logrando cambios a nivel de políticas públicas.

La idea, tras la evaluación, es obtener una retroalimentación útil que nos sirva para modificar las estrategias/u objetivos en caso que sea necesario. Si no funciona una estrategia, entonces se prueba otra, y otra, hasta que se logre el objetivo.

Es útil evaluar el esfuerzo realizado por períodos. Recuerde que por lo general, los cambios no se producen velozmente y lograr un cambio de política mediante una campaña de incidencia posiblemente requiera de un proceso relativamente largo de tiempo.

QUINTA SESION

Continuando con la quinta sesión, (quinto día) igualmente diseñada para desarrollarse en un tiempo aproximado de 3 a 3 ½ horas, y en ella abordaremos los temas de: Cabildeo, Políticas Públicas y Presupuestos Sensibles al género.

1. BIENVENIDA Y APERTURA DEL TALLER

Comenzaremos siempre con una breve bienvenida, la oración, este también es el espacio para dar cualquier información que la facilitadora considere importante para el desarrollo del proceso. Es bueno que la facilitadora les recuerde cuales son los objetivos del taller y presente brevemente el programa de ese día. También es importante pedirles a las participantes que recuerden las normas que ellas mismas construyeron y si creen que se están cumpliendo o consideran necesario agregar algo más.

2. REPASO DE LA SESION ANTERIOR

Después de la bienvenida e introducción se debe realizar un breve repaso de los temas vistos en la sesión anterior, para este propósito la facilitadora puede usar una dinámica o simplemente elaborar un listado de preguntas con los aspectos principales que quiere reforzar e ir haciendo preguntas a las participantes de una manera dinámica, procurando que todas participen.

Tema 4 Cabildeo

4.1 Comprendiendo los Conceptos Principales de Cabildeo

a. ¿Qué es el cabildeo?



El cabildeo es una estrategia de la incidencia política. Se refiere al esfuerzo de convencer o influir directamente en las decisiones de la persona que decide, o dirigida con la misma finalidad hacia otros(as) actores claves con poder de influencia.

El cabildeo consiste en desarrollar una serie de acciones de comunicación (e-mails, fax, teléfono, video, conversación directa, etc.) para persuadir, convencer y/o comprometer a un actor(a) clave o a la persona que decide, a fin de conseguir el apoyo que necesitamos para alcanzar nuestros objetivos en torno a nuestra propuesta.

El cabildeo entra en un ámbito privado donde la comunicación

es de persona a persona

Se basa en un intercambio de ideas donde tu apuesta es lograr que tu interlocutor acepte tus ideas como propias.



En términos sencillos, el cabildeo es el acto de persuadir a otras personas con nuestro punto de vista, de manera voluntaria y sin recurrir a la manipulación.

58

b. Características del cabildeo

- Es abierto y público
- Busca alcanzar cambios específicos en políticas públicas
- Es posible involucrar a múltiples actores relacionados a un tema
- Fomenta el trabajo de red entre grupos o sectores de la sociedad civil y otras instancias
- Se capacita a los ciudadanos para que desarrollen acciones de influencia política
- Se rescatan y fusionan tanto, los conocimientos científicos y académicos, como los que están fundamentados en la experiencia y práctica cotidiana de los actores.

c. Los efectos del cabildeo

- **Provoca interlocución.** Es decir una relación de diálogo entre dos o más partes con diferentes intereses.
- **Equilibrio entre desiguales.** Los que tienen poder y los que no, el cabildeo permite colocar frente a frente en el intercambio de argumentos, a quien tiene el poder de tomar una decisión y a quien la promueve.
- **Generación de nuevas prácticas sociales y políticas.** La cultura de diálogo y debate no antagonico, de transparencia y de compromiso con los cambios que benefician a la sociedad; fortalecen la democracia.

d. Criterios para priorizar los temas de cabildeo

- La importancia que el tema tiene para nuestra organización, sector o comunidad, y si el cambio que pretendemos genera beneficios para otros sectores o grupos de la población.
- La experiencia y conocimientos que tenemos sobre el tema.
- La credibilidad que tenemos como actores, partícipes o afectados por el tema o problema en agenda.
- La dimensión de los cambios que pretendemos y su relación con lo que posible y realizable.
- Que tengamos capacidad desde nuestro espacio para proponer e incidir a alto nivel en relación al tema.

- Los vínculos inter-institucionales, alianzas y compromisos con otros sectores y actores que tengamos para ejecutar una campaña más amplia de lo que considera el cabildeo.
- Si es un tema de actualidad e interés en la agenda política y social.
- Que tengamos acceso a las personas claves en la toma de decisiones sobre ese tema.

4.2 Estrategia de Cabildeo

Una serie de actividades de cabildeo ordenadas y planificadas, dirigidas a convencer a los actores claves, personas influyentes o a la persona decisiva entorno a nuestra propuesta, constituye una *estrategia de cabildeo*.

Una estrategia de cabildeo se desarrolla a partir de una propuesta concreta, argumentos sólidos y detalladamente estudiados.

El impacto del cabildeo depende de la ejecución simultánea y ordenada de otras estrategias de persuasión. Su desarrollo depende del análisis de poder, de la caracterización de los actores y del análisis de contexto que realicemos.



Para construir una estrategia de cabildeo debemos tomar en cuenta criterios técnicos, políticos, económicos, sociales, culturales, pero sobretodo, conocer de cerca los intereses de los actores-objetivo identificados en nuestro plan de cabildeo.

Importancia de una estrategia de cabildeo

- Es un instrumento que nos permite planificar a corto, mediano y largo plazo los objetivos que queremos alcanzar.
- Nos ayuda a priorizar nuestras acciones, tomando en cuenta los recursos materiales y humanos con que contamos.
- Porque es posible multiplicar esfuerzos con la suma de interesados en un mismo problema.
- Porque nos permite conocer los planteamientos de otros grupos y actores sobre el tema que nos interesa, y de esa manera enriquecer nuestros conocimientos en torno a los factores que sustentan el problema y la solución.
- Porque el diseño de una estrategia nos proporciona flexibilidad para ir adaptándonos a los cambios de la realidad en forma planificada.
- Porque nos ayuda a ser realistas en nuestras proyecciones de cambio.
- Porque nos permite sistematizar información para aprender de la experiencia para futuras acciones.

El cabildeo lo aplicamos para desarrollar acciones específicas y puntuales que buscan impacto inmediato como: buscar posicionamientos que respalden nuestra propuesta en una coyuntura concreta.

También se desarrollan acciones de cabildeo para ejecutar planes de mediano y largo plazo, que intentan cambios en las políticas de gobierno, organismos intergubernamentales, multilaterales, bilaterales etc.

De acuerdo al tema que tengamos en la agenda, se puede hacer cabildeo local, nacional o internacional.

Componentes de una estrategia de cabildeo

1. **Análisis del problema.** El primer paso es definir el problema que queremos resolver.
2. **Afinación de la propuesta.** Se tiene que precisar que cambios exactamente se quieren lograr.
3. **Determinación del objetivo.** Es el resultado esperado como producto de la estrategia de cabildeo.
4. **Definición de metas.** Es la descomposición del objetivo en productos verificables y medibles.
5. **Análisis del espacio de decisión.** Como se toma la decisión que se pretende impulsar.
6. **Mapa de poder.** Se identifican los actores que tienen influencia sobre aquel o aquellos actores políticos y sociales relacionados con la decisión final sobre nuestra propuesta.
7. **Autoanálisis.** Se identifican las fuerzas y las debilidades de la organización que impulsará la campaña de cabildeo, así como de los potenciales aliados.
8. **Plan de acción.** Se desarrollan las estrategias que se emplearán para influir en el espacio de decisión, neutralizar oponentes y motivar a los aliados.
9. **Programación de actividades.** La organización de las tareas concretas, mediante las cuales se pretende lograr las metas y objetivos planteados.
10. **Evaluación.** Después de desarrollar cada acción relevante o plan operativo de cabildeo se debe evaluar para medir el impacto, corregir los errores y contrapesar las dificultades

60

Importante tener en cuenta:

La propuesta debe ser:



- Cuantificable y medible
- Específica y entendible para todos por igual
- Técnica, política, viable y económicamente factible
- Realizable en un plazo razonable
- Qué contribuya a la formación y fortalecimiento de alianzas y coaliciones

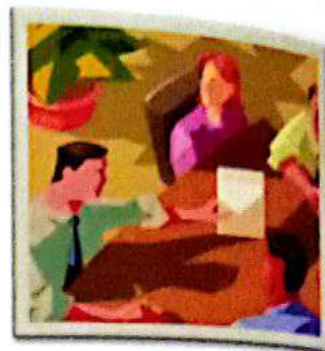
Consejos Prácticos para Hacer Cabildeo

La Preparación:

- Se debe tener claridad y precisión sobre la propuesta, de preferencia formulada en dos hojas como máximo
- El cabildeo debe hacerse en equipo y deben asignarse roles y responsabilidades en el proceso de negociación
- Se debe hacer un hacer un diseño de posibles escenarios y planificar tácticas y estrategias para cada situación
- Definir claramente el objetivo de cada encuentro, ó sea los resultados que esperamos

Durante Cabildeo:

- Hacer un óptimo uso del tiempo a la parte introductoria.
- Ser breve, preciso y concreto, argumentando lo necesario y evitando juicios valorativos y ofensivos que puedan herir la susceptibilidad del funcionario o funcionaria.
- No caer en discursos repetitivos en busca de un análisis estructural del tema
- No caer en las provocaciones del o la funcionaria
- Escuchar atentamente y con respeto los puntos de vista del o la funcionaria.
- Si él o la funcionaria no es concreta y no llega a conclusiones, busquemos la forma de aterrizar el tema. Normalmente esto se arregla con preguntas directas o complementos a la oposición del funcionario o funcionarias
- No pretenda lograr la aprobación de la propuesta en la primera reunión, pero si es importante establecer mecanismos para el seguimiento



El Seguimiento:

- Cumplir eficientemente con los compromisos establecidos
- Mantener comunicación con el funcionario o funcionaria
- Vincular a otras organizaciones amigas al esfuerzo de convencimiento del funcionario o funcionaria mediante el envío de información y cartas de posición



Otras Consideraciones para el Trabajo de Cabildeo

- ❖ Las propuestas deben ser realistas y objetivas. Nunca deben quedarse en la denuncia de un problema
- ❖ Es importante establecer un diálogo con la contraparte y no un simple intercambio de preguntas y respuestas
- ❖ Es necesario ser enérgico, persistente y persuasivo
- ❖ Es importante estimular la creatividad para encontrar nuevas formas de incidir
- ❖ Es clave identificar áreas o puntos de interés común con el objetivo de cabildeo y con los aliados potenciales



Nota para la facilitadora: El tema de Cabildeo es mucho mas amplio de lo que se ha abordado en los contenidos presentados en este manual. La facilitadora deberá preparar papelografos con los conceptos e información mas relevante, el resto de la información es para que la facilitadora tenga mayor claridad del tema. Finalizado la parte expositiva, puede pedir a un grupo de participantes que realicen un pequeño socio drama sobre una iniciativa de cabildeo, donde pogan en practica las recomendaciones brindadas, al final de tiempo a la plenaria para un breve analisis y conclusiones

Ejercicio No. 10: Socio drama (obra) sobre Cabildeo

- La facilitadora puede pedir a un grupo de participante voluntarias, de 5 a 7 personas, o puede escogerlas directamente, para que realicen un socio drama corto sobre una situación de cabildeo. Reparta papeles entre las participantes, unas(os) pueden ser las cabildeadoras/es , otras/os parte del equipo de la campaña pero que no hacen cabildeo directo, y otras/os pueden ser el blanco u otro de los actores que se escoja para influir sobre el o ella.
- Deles de 5 a 10 minutos para la preparacion de la pequeña obra, y un máximo de 10 minutos para que la presenten frente a todo el grupo.
- Al finalizar, el resto de participantes puede hacer comentarios y recomendaciones sobre lo que vieron en la obra, en base a los contenidos vistos anteriormente.
- Para finalizar, la Facilitadora debe hacer unas breves conclusiones sobre el tema.

Tiempo total: de 25 a 30 minutos.

62

Tema 5 Políticas Públicas con Enfoque de Género

5.1 Las Políticas Públicas

Nota para la Facilitadora: Puede comenzar el tema de las políticas públicas con una lluvia de ideas (**ejercicio No.11**) haciendo las preguntas generadoras en plenaria: ¿Qué son las políticas públicas? y ¿cuáles conocemos?, posteriormente presente los contenidos que se facilitan a continuación; no olvidar el apoyo visual ya sea en papelógrafos o láminas que contengan las ideas centrales. Al finalizar la parte expositiva puede dividir alasparticipantes en grupos para diseñar una propuesta de políticas públicas, o puede dejar este ejercicio después del siguiente sub tema: Políticas públicas con Enfoque de Género.



Para hablarsobre las políticas públicas con perspectiva de género, es necesario tener claridad primero sobre algunos conceptos previos, relacionados a las políticas públicas:

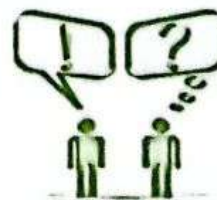
¿QUE ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?

La **política pública** es un conjunto de principios, objetivos, líneas de acción, procedimientos e instrumentos administrativos, que el estado a través del gobierno (nacional o municipal) declara con el propósito de orientar el comportamiento de los actores individuales, colectivos e institucionales de la sociedad en torno a un tema de interés público.

Los objetivos de las políticas públicas siempre se expresan en cuánto se mejorará las condiciones de vida (En salud, educación, nutrición, empleo, ingresos, seguridad, etc) de las personas en un tiempo determinado, con qué recursos se lograrán, qué organizaciones la ejecutarán, qué proyectos y acciones la pondrán en práctica y cómo será medido.

¿PARA QUE SIRVEN LAS POLITICAS PÚBLICAS?

Manual Módulo V: Gestión e Incide.



Para orientar las acciones y procedimientos del estado

- ▶ Para propiciar condiciones de gobernabilidad y transparencia
- ▶ Para procurar el bienestar de la población y la satisfacción de sus necesidades
- ▶ Para garantizar condiciones reales de desarrollo al país y a sus habitantes

¿QUE IMPLICA EL CONCEPTO DE LO PÚBLICO?

- ▶ El tema de una política pública ha de ser de **interés** para toda la población o para un sector de ella
- ▶ Implica que su implementación está vinculada a los ingresos y a los **gastos públicos**
- ▶ Implica una **decisión** relevante del gobierno, porque beneficia o afecta a la sociedad en su conjunto o a un grupo de ella
- ▶ Implica que nuestra opinión, o sea, la **opinión pública** cuenta y juega un papel en la toma de decisiones
- ▶ El marco político y legal de la implementación de las políticas públicas en el país, es la **constitución** de la república
- ▶ En el **plano internacional**, existen tratados, convenios y normativas en materia de derechos humanos, equidad de género, derechos de los pueblos indígenas, niñez, medio ambiente etc., que deben ser tomados en cuenta cuando diseñamos o implementamos una política pública.

COMPONENTES CENTRALES DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

Las políticas públicas están compuestas por tres grandes componentes operativos:

- ▶ Aspectos normativos
- ▶ Aspectos económicos
- ▶ Aspectos educativos y de sensibilización

¿QUIENES DEBEN PARTICIPAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA?

- ▶ El gobierno y sus instituciones
- ▶ La sociedad civil
- ▶ El sector o sectores de la población directamente afectada o interesada.

COMO PARTICIPAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE POLITICAS PUBLICAS

- ▶ A través del establecimiento de espacios y mecanismos de participación ciudadana durante el proceso de formulación.
- ▶ Diseñando y aplicando instrumentos de monitoreo y auditoria social durante la etapa de implementación.

QUE NECESITAMOS PARA PARTICIPAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA?

Durante la etapa de diseño y formulación necesitamos conocimientos amplios y consistentes del tema o problema que nos afecta

- ▶ Capacidad de aportar en la construcción de alternativas de solución.



- ▶ Durante la etapa de implementación necesitamos información exhaustiva de los componentes claves de la política pública: mecanismos, normas, objetivos, reglamentos y procedimientos de ejecución, a fin de monitorearla efectivamente.

CARACTER Y PERSPECTIVA DE LAS POLITICAS PÚBLICAS

- ▶ Las políticas públicas pueden tener carácter de estado o bien situarse dentro de los intereses específicos de un gobierno determinado.
- ▶ Las políticas de estado van más allá de los diferentes gobiernos, son estrategias de trabajo de largo alcance.
- ▶ Las políticas de gobierno son compromisos transitorios, muchas de ellas mueren con la entrada de un nuevo gobierno.

64

¿PARA QUE SE HACE EL MONITOREO DE LAS POLITICAS PUBLICAS?

- ▶ Para darle un seguimiento sistemático al proceso de formulación e implementación.
- ▶ Para garantizar que se implementa bajo los criterios, principios y procedimientos concertados y compartidos con las y los involucrados.
- ▶ Para asegurarnos que se ejecuta con total transparencia y amplia participación.
- ▶ Para garantizar que se cumplen las metas y los objetivos trazados.

DESAFIOS DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA SER MÁS EFECTIVA

- ▶ Superar la **fragmentación** (es decir la división entre grupos y sectores)
- ▶ Generar espacios de **coordinación**
- ▶ Estimular y consolidar las **alianzas y coaliciones**
- ▶ Entrenamiento a dirigentes en el componente de **monitoreo y auditoría** de políticas públicas
- ▶ Obligar al estado a transitar hacia una cultura de **inclusión** de los diferentes actores sociales en los procesos de desarrollo y construcción de la democracia
- ▶ Forzar al estado a profundizar en los proceso de **descentralización** de los recursos y las decisiones
- ▶ Resolver los **conflictos** de representatividad y los que están vinculados al control de los aparatos institucionales y a la hegemonía de las decisiones en las iniciativas de desarrollo.

5.2 ¿Qué son Las Políticas Públicas con Enfoque o Perspectiva de Género?

Las políticas públicas engloban metas, decisiones y acciones que emprende el gobierno para abordar un problema.



Nota para la facilitadora: Puede iniciar el tema preguntando a las participantes ¿que entienden por enfoque o perspectiva de Género? Y como piensan que esto se vería reflejado en una política pública. Después presente brevemente los conceptos y los pasos de la formulación de políticas públicas.

La mayor parte de las definiciones de políticas públicas coinciden en que pueden ser entendidas como una acción del estado que tiene por interés alcanzar un determinado objetivo ante una

necesidad social. Este objetivo tiene como prioridad el bien común, por lo que involucra los efectos que tenga en la ciudadanía, los cuales deben ser en igualdad y con justicia social, por lo tanto, la introducción de la perspectiva de género en la formulación e implementación de las Políticas Públicas, se hace indispensable para que todos y todas tengan las mismas oportunidades.



Las políticas públicas responden a las condiciones de vida en las que nos desenvolvemos. Como consecuencia de las políticas públicas estas condiciones pueden recortar, reproducir o ampliar las posibilidades y oportunidades de desarrollo personal y de acción colectiva, a la vez que garantizar o reestructurar el ordenamiento político, económico e institucional.

Efectivamente una política dirigida a la población, tiene que considerar las diferencias de los sectores poblacionales que se verán afectados positiva o negativamente, hablando de hombres y mujeres, no solo es considerar las diferencias biológicas sino también las necesidades distintas entre hombres y mujeres; recordemos que cuando nos referimos al Género en realidad nos estamos refiriendo a relaciones sociales entre hombres y mujeres.

Una política pública con Enfoque de Género es pues, aquella que considera los intereses y necesidades diferenciadas, así como la posición y condición de mujeres y hombres, niños y niñas, jóvenes y adultos mayores, en todo su proceso, desde la idea inicial, la formulación, aprobación, implementación y seguimiento de la misma.

Esto implica que se debe trabajar en las agendas gubernamentales con un análisis que visibilice, incluya y valore la situación de las mujeres como ciudadanas en igualdad de derechos, en el diseño de las políticas públicas, pero que además considere la situación de desigualdad y marginación que las mujeres (como un sector específico de la población) han sufrido a lo largo de la historia de nuestro país y el mundo.

En las políticas públicas con perspectiva de género lo que se pretende primordialmente es corregir las desigualdades existentes en el acceso a los espacios públicos, donde las mujeres están sub representadas en el poder y tienen escasa participación que les provea de autoridad en la toma de decisiones.

Se busca en primer lugar, eliminar las barreras de discriminación en la ley para conseguir la igualdad formal, a través de mecanismos y herramientas como los mecanismos nacionales de regulación, coordinación e implementación, las leyes y normas, planes e instrumentos para promover específicamente la equidad de género y la igualdad de oportunidades.



Podemos clasificar las políticas con enfoque de género en dos categorías básicas:

Políticas Específicas de Género:

Son aquellas políticas destinadas a atender necesidades diferenciadas de mujeres y de varones. Son políticas de acción positiva o acción afirmativa, es decir, son medidas destinadas a conseguir la igualdad real acudiendo a disposiciones que tratan de eliminar las condiciones desfavorables de algún sector poblacional.

Son políticas destinadas a mejorar las diferentes condiciones iniciales que tienen las mujeres producto de la socialización y patrones culturales discriminatorios.

Un ejemplo de política específica de género es la cuota de porcentaje de mujeres que se establece para promover su participación política, por ejemplo en la integración de planillas de Cargos de elección popular, cuya integración debe tener por lo menos un 30% de mujeres. Otros ejemplos de políticas específicas de género son aquellas que disponen acciones para prevenir la violencia contra las mujeres, las niñas, etc.

Políticas transformativas o redistributivas de género:

Son aquellas políticas que buscan transformar las relaciones inequitativas de género en relaciones más democráticas, redistribuyendo con mayor equidad los recursos, las responsabilidades y el poder entre varones y mujeres. Constituyen elementos estratégicos que permiten construir la autonomía de las mujeres y afirmar sus derechos. Como consecuencia del enraizamiento cultural de las relaciones inequitativas la aplicación de este tipo de políticas puede generar fuertes resistencias y dificultades en su implementación.

Una política transformativa de género sería aquella que plantea la paridad de varones y mujeres en los cargos públicos; la alternancia en las candidaturas. Otro ejemplo sería una política de responsabilidades familiares en la que se promueva la participación de los varones en las tareas domésticas: el permiso laboral a los varones cuando su esposa tiene un niño.

Formulación de Políticas Públicas con Enfoque de Género

Una política pública típica propone estrategias de acción, programas que responden a esas estrategias, y metas que las estrategias de acción y programas deben alcanzar.

Como con cualquier otra política, las políticas públicas con enfoque de género implican un proceso que consiste en los siguientes pasos:

- 1) Identificación y priorización del problema (problemática de género);
- 2) Evaluación del problema;
- 3) Proponer soluciones al problema;
- 4) Formular la política, considerandouna o más de las soluciones propuestas
- 5) implementar la política/ medidas (para lo cual se necesita asignar recursos); y
- 6) Monitorear y evaluar los resultados

Nota para la facilitadora: No se profundiza en los pasos anteriores ya que el taller solo pretende brindar elementos básicos para que las participantes comprendan que es una política pública y como se formula; además las acciones que deben desarrollarse en cada paso son similares a las que hemos visto en temas anteriores como cuando se selecciona un problema para una iniciativa de incidencia política, (temas que de hecho van vinculados con la formulación e implementación de políticas públicas).

Ejercicio No. 12. Trabajo Grupal: Formulación de una propuesta de Política Pública

Procedimiento:

- La facilitadora divide a las participantes en 3 o 4 grupos y les pide que cada grupo formule una propuesta para formular una política pública municipal con enfoque de género, es decir que considere necesidades e intereses y/o posición y condición de mujeres y hombres dentro de su comunidad.
- Por el tiempo disponible, se recortarán los pasos, y se les pide que se concentren en: Identificar y priorizar un problema (pueden retomar un problema que han usado en ejercicios anteriores) se les pide que se enfoquen en problemas que afectan especialmente a las mujeres; luego deben evaluar la posibilidad de resolver el problema mediante una política pública (por ejemplo una ordenanza municipal); y por último elaborar propuestas de solución para ese problema.
- De les un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos para el trabajo de grupos. Este ejercicio lo pueden retomar desde sus organizaciones, si quieren llevarlo a la práctica, y hacer todos los pasos con el tiempo y profundidad que necesiten para tener una propuesta concreta y viable.
- Luego, cada grupo presenta en plenaria, el resto de participantes pueden hacer comentarios breves sobre el trabajo de los grupos.
- Para finalizar, la facilitadora hace un resumen del trabajo de los grupos, da sus sugerencias, y presenta algunas conclusiones del tema.

Tiempo: 40 minutos a 1 hora.

Tema VI: Presupuestos Municipales Sensibles al Género

Antes de hablar propiamente de los presupuestos sensibles al Género, es necesario conocer o recordar algunos términos relacionados:

6.1 Planificación y Presupuestación Municipal

La Planificación Participativa:

Es uno de los componentes de la Ruta o Cicloruta de Gestión Municipal. En este componente se debe reconocer la importancia de la participación de mujeres y hombres, no solo en la elección de proyectos y obras para el POA, sino de la definición de estrategias y políticas para el desarrollo del municipio y el ejercicio pleno del derecho a participar.

Plan Operativo Anual (POA):

Este es un instrumento donde se plasman los objetivos, metas y actividades que el gobierno municipal piensa implementar en el periodo de un año. En el POA se define:

- Los objetivos que el municipio se propone alcanzar en la gestión.
- Las operaciones necesarias y las **prioridades de inversión** en el municipio.
- El tiempo estimado de ejecución de proyectos de inversión y los recursos económicos que serán invertidos.
- Los responsables designados para el desarrollo de las operaciones.

También existen planes operativos de mediano plazo, conocidos como planes plurianuales.

Presupuesto Municipal:

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

Uno de los instrumentos que permite identificar las prioridades del gobierno municipal, es el **presupuesto**. Analizando el presupuesto, se puede identificar a qué sectores de la sociedad se privilegia, qué tipo de trabajo se reconoce y se retribuye. Como se observa, el presupuesto público afecta la vida cotidiana de hombres y mujeres del país. El gobierno municipal está obligado por ley a elaborar un presupuesto cada año, que es la cantidad de recursos económicos con que cuenta (ingresos) y la forma en que este dinero será gastado durante todo el año en diferentes **programas de inversión y gasto de funcionamiento**, que conforman el POA (Plan Operativo Anual).

Presupuestos participativos y género

La participación pública en la formulación de los presupuestos constituye un cambio radical en la forma en que las comunidades se relacionan con el gobierno, se requieren mecanismos para apoyar la participación activa.

En particular, se necesita apoyar a los grupos, como las mujeres, que tradicionalmente han sido marginados. Las comunidades también necesitan sensibilizarse sobre los temas relacionados con las políticas públicas, como la redistribución e igualdad, que van más allá de las necesidades individuales.



68

Tanto las autoridades y funcionarios/as municipales, como las organizaciones sociales del municipio, necesitan tener los conocimientos y las herramientas que permitan que analicen y trabajen con los presupuestos de manera participativa y con una perspectiva o enfoque de género. Las organizaciones de sociedad civil también necesitan aprender las destrezas como la negociación.

6.2 Los presupuestos Sensibles al Género

Analizar el impacto de los gastos e ingresos estatales para las mujeres y niñas, en comparación de los gastos en hombres y niños varones, está llegando a ser rápidamente un movimiento mundial para reforzar la rendición de cuentas en cuanto a los compromisos de las políticas nacionales con las mujeres.

El trabajo con los presupuestos sensibles al género procura asegurar que los presupuestos municipales, las políticas y los programas que se derivan de estas políticas, aborden las necesidades e intereses de los individuos que pertenecen a diferentes grupos sociales.

Los Presupuestos sensibles al género examinan las distorsiones que pueden surgir porque la persona sea hombre o mujer, pero al mismo tiempo considera la marginación causada por factores como: grupo étnico, casta, clase o pobreza, ubicación o edad.

El **presupuesto sensible al género** no es para dividir todo en 50% hombres: 50% mujeres, porque 50:50 es "igual" pero puede no ser equitativo. Busca determinar cuándo son iguales las necesidades de mujeres y hombres y cuándo difieren. Cuando las necesidades son diferentes, las asignaciones deberán ser diferentes.

En términos simples, las acciones de formular y monitorear un presupuesto sensible al género, se orienta principalmente a analizar la manera cómo los presupuestos afectan a las personas más marginadas – que son, a la vez, mujeres, pobres, rurales, etc-, planificar y asignar los recursos de forma diferenciada considerando el análisis previo.



Lo que significa que en el **presupuesto sensible al género**, no simplemente apoyamos algo porque es "conveniente para las mujeres". A veces parecería, a simple vista, que algo es "bueno para las mujeres" pero resulta que sólo conviene a un grupo pequeño de mujeres relativamente privilegiadas. Por ejemplo, eliminar un impuesto sobre toallas sanitarias femeninas en un país pobre no es un gran adelanto en términos de equidad, porque la mayoría de las mujeres pobres jamás podrían gastar sus pocos centavos en una toalla sanitaria.

El **presupuesto sensible al género** deberá considerar la capacidad de las personas de satisfacer sus necesidades. Ningún gobierno local cuenta con suficientes recursos para satisfacer todas las necesidades de todo el pueblo. Por lo tanto, el gobierno local debe enfocarse en las personas que tengan menos capacidad de satisfacer sus propias necesidades.

6.2 Presentación del Presupuesto

Hay diferentes maneras de presentar los presupuestos. Ya que los libros de presupuesto contienen tanta información, hay que clasificar esta información de alguna manera.

Las maneras comunes de clasificar los gastos en un presupuesto son:

- Económicos
- Administrativos
- Funcionales
- Programáticos.

Muchas veces, los gobiernos presentarán su presupuesto en más de una forma.

Clasificación económica

Las principales categorías de gastos en esta clasificación usualmente son gastos corrientes e inversiones de capital. Los gastos corrientes implican los servicios y bienes que probablemente durarán menos de un año y que son necesarios para realizar las operaciones del gobierno. Incluyen los sueldos del personal del gobierno, subsidios a empresas, hogares e individuos, y gastos para operaciones y mantenimiento.

Los gastos de capital son para bienes y servicios que se utilizarán durante más de un año. Incluyen los gastos para asistencia técnica y capacitación, así como la tierra, edificios, infraestructura y bienes como libros de texto.

Clasificación administrativa

Aquí los gastos se clasifican según la entidad responsable del gasto. Por ejemplo, los presupuestos nacionales se clasificarán según los diferentes Ministerios o Departamentos. Usualmente esta clasificación se usa en combinación con otra clasificación.

Clasificación funcional

Esta clasificación agrupa los gastos según su función o propósito de incurrir en el gasto. Se usan categorías normalizadas de funciones. Usualmente hay alguna similitud entre las

clasificaciones administrativas y funcionales, pero no son exactamente iguales. Por ejemplo, el Ministerio de Defensa gastará dinero por servicios médicos para su personal. Este gasto se clasificará bajo Salud en la clasificación funcional, pero bajo el Ministerio de Defensa en la clasificación administrativa.

Clasificación programática

Un programa es un conjunto de actividades que un gobierno realiza para alcanzar un objetivo. A menudo se usa esta clasificación conjuntamente con una clasificación administrativa, ya que el presupuesto de cada agencia se divide en varios programas, cada uno con su propio presupuesto. A veces los programas se subdividen, a su vez, en subprogramas o proyectos, nuevamente cada uno con su propio presupuesto.

¿Cuántos presupuestos?

En muchos países en vías de desarrollo el presupuesto se divide en dos partes.

1. El presupuesto recurrente, operativo o de "ingresos" cubre principalmente los gastos de operaciones. De hecho, una proporción muy grande de estos presupuestos consiste en sueldos y beneficios para servidores públicos/as, pero también debe cubrir otros gastos operativos (como medicinas y otros suministros) y el mantenimiento de los bienes de capital.

2. El presupuesto de desarrollo o inversión está designado a los gastos a más largo plazo, como las inversiones de capital. En la práctica, el presupuesto de desarrollo suele usar principalmente para reflejar la parte del presupuesto cubierto por donantes, así como cualquier financiamiento requerido de contraparte. Cuando es así, el presupuesto de desarrollo suele incluir asignaciones para gastos operativos en varios proyectos apoyados por donantes.

70

6.4 El Análisis de Presupuestos Sensibles al Género

El objetivo final del presupuesto sensible al género es que el municipio tenga y ejecute presupuestos y programas que tomen en cuenta las necesidades de hombres y mujeres, niñas y niños. A estas alturas, ninguna municipalidad cuenta con un presupuesto perfectamente sensible al género, pero en algunos países se han llevado a cabo iniciativas para desarrollar presupuestos que son más sensibles de lo que eran, al menos en algunos aspectos.

Los cinco pasos del análisis presupuestario:

1. Análisis de la situación de las mujeres, hombres, niñas y niños en un determinado sector.
2. Evaluación del grado en el cual una política sectorial aborda la situación (vista en términos del género) descrita en el primer paso. Este paso incluye una evaluación de las leyes, programas y políticas. Incluye una evaluación de la política escrita e implícita (la que se refleja en las actividades del gobierno).
3. Evaluación de las asignaciones del presupuesto para ejecutar la política que se ha identificado como sensible al género en el paso 2, son adecuadas y eficientes.

4. Monitoreo para ver si el dinero se gastó según los planes, averiguando qué se entregó y a quiénes.
5. Evaluación si la política en la forma ejecutada cambió la situación descrita en el primer paso, en el sentido de aumentar la igualdad de género.

El análisis puede ser realizado desde fuera del gobierno Local, por investigadores/as, académicos y organizaciones de la sociedad civil y funcionarios/as públicos responsables de formular los presupuestos.

Para lograr el objetivo máximo, el trabajo con los presupuestos incluye toda una serie de diferentes estrategias, herramientas y actividades.

Algunas de las actividades del presupuesto implican establecer sistemas y procesos que ayudan a revelar hasta qué punto los programas y presupuestos sean sensibles al género y así ayudar a quienes quieren avanzar hacia la igualdad de género. La sociedad civil puede hacer incidencia por los sistemas y procesos sensibles al género, pero finalmente son el gobierno y el congreso los que tienen que establecerlos.

Nota para la facilitadora: Se ha hecho un esfuerzo por resumir los temas, para brindar algunos elementos básicos que les permitan a los participantes comprender que es un Presupuesto Sensible al Género, sin embargo, esta información no debe considerarse como suficiente para llevar a cabo procesos de monitoreo presupuestario. Si las participantes están interesadas en el tema, deben investigar y aprender más sobre estos procesos. ASONOG, puede proporcionarles materiales adicionales con este fin.

Para Reflexionar:

- › Cierre el taller reflexionando con las participantes sobre la importancia de conocer sobre los temas vistos en el módulo y como estos pueden servirles de manera práctica en sus organizaciones y comunidades.
- › Recuérdeles que el proceso que hemos seguido durante los cinco módulos solo pretende proveer elementos básicos a cerca de los temas vistos; si están interesadas en promover una iniciativa alrededor de estos temas, es necesario que busquen más información sobre los mismos o pidan apoyo a las organizaciones de desarrollo que tienen presencia en sus comunidades.

Evaluación del Taller

Para evaluar el módulo se sugiere entregar una copia del siguiente formato (ver página siguiente), o la facilitadora puede preparar una serie de preguntas adaptadas a su grupo y pedirles que las respondan en hojas blancas.

Formulario de Evaluación

GUIA: Marque con una **X** bajo el número que corresponde, de acuerdo a la valoración que usted le da a cada uno de los temas consultados.

72

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

1. ¿Qué opina de los temas estudiados en este módulo?

5 4 3 2 1
() () () () ()

Menciones los temas que le parecieron más importantes y si recuerda, a qué sesión pertenecían:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

¿Qué otros temas considera importante y que le gustaría profundizar?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

2. ¿Qué utilidad práctica tienen para usted los conocimientos adquiridos en este taller?

5 4 3 2 1
() () () () ()

En qué actividades de su trabajo (grupo):

Los ha utilizado

o

Los utilizará

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

3. ¿Qué opina del material visto durante las sesiones?

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

¿el material entregado le pareció suficiente y bueno según el tema que se impartió?

5 4 3 2 1
() () () () ()

4. Como considera la metodología usada durante los talleres?

5 4 3 2 1
() () () () ()

5. Qué opina de la Facilitación?

5 4 3 2 1
() () () () ()

6. Qué opina de la logística?

5 4 3 2 1
() () () () ()

7. Hay otra observación, comentario u sugerencia que usted quiera hacer?

BIBLIOGRAFIA

74

- Ballón Echegaray, Eduardo. Prácticas y métodos para el diálogo público y la incidencia política en América Latina. Lima, agosto del 2007.
- Chung Echevarría, Carmela. Guía para el Diseño de Políticas Públicas Locales con Enfoque de Género. REMURPE. Lima. 2011.
- Fundación Colectivo Cabildeo. Avanzamos hacia el Vivir Bien en nuestros municipios: Guía metodológica para incorporar la igualdad de género en programas anuales de operaciones y presupuestos municipales. La Paz., 2011.
- Fundación Ecuatoriana Equidad y la Asociación para la Salud Integral y Ciudadana en América Latina y el Caribe ASICA. Manual de Incidencia Política. Mayo 2005.
- FUNDAMUNI. Estrategia de Gestión y Perfiles de Proyectos- Guía Metodológica. El Salvador. Abril 2002.
- Hofbauer, B. Helena; Sánchez Dora; Zebedua, Verónica. Presupuestos sensibles al género: Conceptos y elementos básicos. Secretaria de Salud, México.
- McKinley, Andrés. Manual básico para la incidencia política. Editado por Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA). Julio 2002
- McKinley, Andrés y Baltazar, Patrick. Manual para la facilitación de procesos de incidencia política. CEDPA /WOLA. Marzo del 2005.
- OCDIH. Manual Modulo 2: Equidad de Género. Escuela de Liderazgo e Incidencia Política con Enfoque de Género. Agosto 2010.
- OCDIH: Manual Módulo IV: Incidencia Política como herramienta para el cambio. Escuela de Liderazgo e Incidencia Política con Enfoque de Género. 2010.
- PARTICIPA. Manual de Incidencia Política; Proyecto PARTICIPA PERÚ. Lima, julio del 2003.
- UNIFEM. Los presupuestos sensibles al género y los derechos reproductivos de la mujer, UNFPA, UNIFEM. 2010.
- WOLA. Guía Popular para la Incidencia. Oficina en Washington para América Latina (WOLA). 1ra. Edición. San Salvador. 2001.
- Url: <http://www.atinachile.cl/content/view/45748/Gestion-Comunitaria.html> Gestión Comunitaria. (Carlos A. Saavedra Martínez/Administrador de Empresas). 25 de Enero 2013.

ANEXOS

Manual Módulo V: Gestión e Incidencia en Políticas Públicas

Anexo 1: Este es un ejemplo de Guión Metodológico y como podrá notarse corresponde al Módulo 1

Guión Metodológico Módulo 1
Formación de Formadoras en Liderazgo y Ciudadanía Activa de las Mujeres

Lugar y Fecha:

Hora	Tema	Tiempo	Metodología	Materiales	Responsable
Primera Sesión (día 1) Tema 1: Conceptualizando el Género					
2:00 - 2:10 p.m.	Bienvenida, Oración y apertura del taller	10 minutos	Brevemente se da una introducción al evento y se da inicio al taller. Presentando a las/los facilitadoras/es del evento. Oración de inicio: un participante voluntario hace una oración para pedir a Dios su guía durante el taller. Mientras el taller continúa o previamente, puede hacer pasar un listado para el registro de participantes.	Listado de participantes	
2:10- 2:30 p.m.	Presentación de participantes y expectativas	20 minutos	Dinámica de presentación , se sugiere la siguiente: -Cada uno/a dice su nombre y una cualidad que empieza con la primera letra del mismo, (ejemplo: Me llamo "Laura y soy Leal" o "mi nombre es Sofía y soy sociables") la persona que sigue repite el nombre y la cualidad de las anteriores y termina con su nombre y su cualidad.) Puede elegir cualquier otra dinámica de presentación (ver anexo manual), de acuerdo al número de participantes y el lugar. Expectativas: cada participante escribe en una o más tarjetas las expectativas que tiene con el desarrollo del taller. Después se ubican las tarjetas sobre la pared y se lee su contenido.	-Tarjetas -Marcadores -Papelógrafos -cinta adhesiva o masking tape -Puede usar tarjetas pequeñas como gafetes para las participantes	*Esta casilla se usará si hay dos o más facilitadoras (es), pueden dividirse y dirigir una actividad cada una/o.
2:30 - 2:40 p.m.	Presentación de objetivos y programa del taller	10 minutos	Se plantean los objetivos , con tarjetas o un papelógrafo, señalando como se relación los objetivos planteados con las expectativas, (en la primera sesión debe presentar el Objetivo General y los específicos, haciendo énfasis en que esa sesión responde al objetivo # 1). Si algunas expectativas no coinciden con los objetivos, debe recordarles que hay otros temas y otros módulos que pueden responder a esas expectativas.	-Papelógrafo con el programa -Objetivos en tarjetas o papelógrafo --Cinta o masking tape	

Hora	Tema	Tiempo	Metodología	Materiales	Responsable
2:40- 2:55 p.m.	Construcción colectiva de las normas del taller	15 minutos	A continuación se presenta el programa o agenda , en un papelógrafo, cartulina, en tarjetas grandes, o impreso en un tamaño de letra que sea visible; si prefiere, puede socializar el programa que corresponde a cada sesión (día).	-Papelógrafo -Marcadores -Cinta adhesiva o masking tape	
2:55 - 3:05 p.m.	Sondeo Preliminar: Que es Género	15 minutos	La facilitadora lanza la pregunta en plenaria sobre los conceptos que quiere analizar. Escribe la pregunta en una tarjeta grande, en un papelógrafo o en la pizarra y también va escribiendo en tarjetas o papelógrafo las ideas principales. En este caso preguntará primero ¿que entienden por género? y luego puede preguntar ¿qué es sexo? Si entre las respuestas encuentra ideas o palabras que ayuden a formar el concepto debe ir las señalando. Para finalizar diga que para entender mejor los conceptos se iniciara con un ejercicio que ayude a aclararlos.	-Papelógrafo -Marcadores -Cinta adhesiva o masking tape	77
3:05-3:45 p.m.	Ejercicio: Dibujemos a la Mujer y al Hombre Ideal	40 minutos	El procedimiento para este ejercicio lo encontrará en el manual. Brevemente, Debe dividir a las participantes en grupos y pedirles que realicen los dibujos siguiendo las instrucciones. Les da de 30 a 35 minutos para que realicen el dibujo y luego llama a los grupos a plenaria. En este ejercicio es importante distinguir como hombre y mujeres tenemos características similares y otras diferentes y cuales son naturales y cuales aprendidas.	-Papelógrafos -Marcadores -cinta adhesiva	

Hora	Tema	Tiempo	Metodología	Materiales	Responsable
3:45-4:15 p.m.	Plenaria Trabajos de Grupo	30 minutos	<p>Pida a cada grupo que nombre una o dos personas para hacer la presentación en plenaria. Cada grupo pasa (de uno en uno) a mostrar sus dibujos y las características que encontraron. Van dejando sus dibujos pegados en la pizarra o pared.</p> <p>En el cuadro resumen de la exposición de los grupos haga un listado de las características naturales (físicas) y culturales de hombres y mujeres. Al finalizar puede señalar características comunes encontradas y las que son diferentes, así como distinción entre aquellas que son naturales y las que son culturales.</p> <p>La idea de hacer el ejercicio es generar mucha participación y hacer del aprendizaje algo dinámico y agradable.</p>	<p>-papelógrafos con los dibujos de los grupos</p> <p>-marcadores</p> <p>-cinta adhesiva</p> <p>-papelógrafo con formato del cuadro resumen de las exposiciones</p>	
4:15 - 4:45 p.m.	Presentación Teórica; Conceptualizando Género	30 minutos	<p>Tomando en consideración el trabajo de los grupos y el sondeo preliminar, puede comenzar a construir los conceptos de sexo y género. Si prefiere puede llevarlos ya escritos en tarjetas grandes o papelógrafos. También debe presentar los aspectos del concepto género, puede llevarlos en papelógrafo, y puede auxiliarse de imágenes para reforzar lo que va diciendo.</p>	<p>-Cuadro resumen de exposiciones - Láminas con los conceptos de sexo y género</p> <p>-Marcadores</p> <p>-Cinta adhesiva</p>	
4:45 - 5:00 p.m.	Evaluación y cierre de la Sesión	15 minutos	<p>Se colocan en la pizarra o pared los carteles con las preguntas para conocer la percepción de las participantes sobre la primera sesión:</p> <p>¿Qué me gustó más del taller?</p> <p>¿Qué no me gustó?</p> <p>¿Cuál es el aprendizaje más importante que llevo conmigo?</p> <p>¿Cuál fue la contribución más importante mía?</p>	<p>-Tarjetas con preguntas</p> <p>-Tarjetas de colores,</p> <p>-marcadores,</p> <p>-masking tape</p>	

Anexo 2.

TÉCNICA: ROMPECABEZAS DE ASPECTOS DE INCIDENCIA POLÍTICA

Propósito:

Permite generar una discusión sobre aspectos de la incidencia política, haciéndose una diferencia entre los fines de la incidencia política, las fuentes de poder de la sociedad civil y los factores internos y externos que contribuyen a la capacidad de incidencia de la sociedad civil.

Usos:

1. Sirve para abordar los temas en forma rápida, participativa y dinámica.
2. Su propósito es similar a la técnica anterior, pero es menos exigente en el sentido de generar ideas propias sobre los aspectos a analizar.

Preparación:

El equipo de facilitación prepara de antemano tres rompecabezas de distintos colores. Podrían ser dibujos de:

- ⊙ Una puerta que representa las fuentes de poder de la sociedad civil;
- ⊙ Una llave que representa los factores que contribuyen a la capacidad de hacer incidencia política de la sociedad civil; y
- ⊙ Un candado que representa los fines de la incidencia.

Cada pedazo de los rompecabezas contiene una idea escrita en pocas palabras.

Procedimiento:

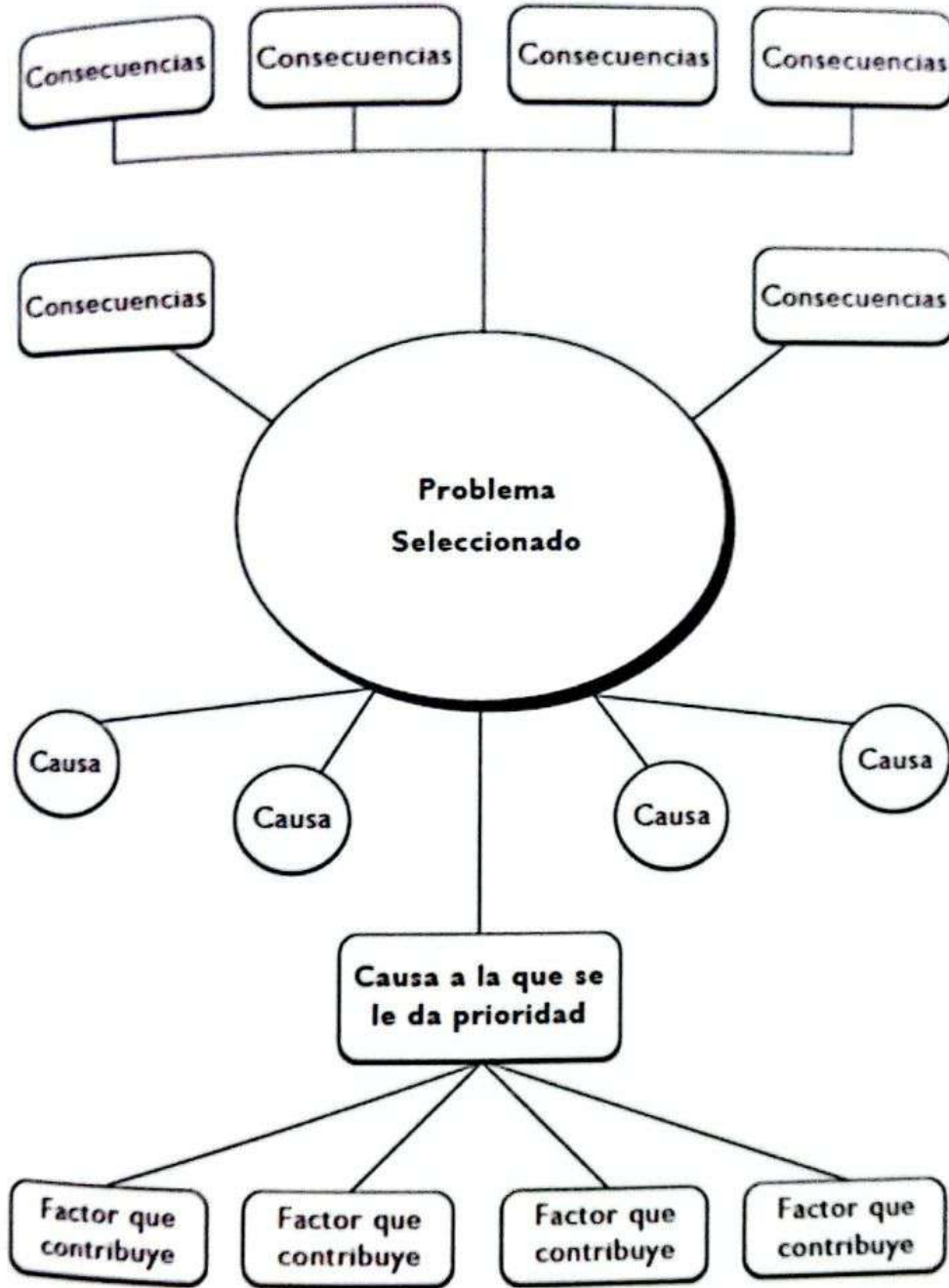
1. Se entrega a cada persona uno o dos pedazos de los rompecabezas, dependiendo de la cantidad de participantes.
2. La persona facilitadora pide a las personas participantes que busquen a otras personas para poder armar una serie de rompecabezas sin explicar cuantas deberían ser ni sobre qué se tratan las imágenes.
3. Al armar los tres rompecabezas la persona facilitadora pide que los pongan en orden y que los coloquen en el pizarrón según su propia lógica. Luego se genera una discusión en plenaria con el fin de determinar que significa cada rompecabezas, reflexionando sobre los elementos comunes de los pedazos. Se pone un nombre a cada rompecabezas.
4. Se genera una discusión final con algunas de las siguientes preguntas:
 - ⊙ ¿Por qué agrupamos las ideas en esta forma?
 - ⊙ ¿Estamos de acuerdo con la representación de los rompecabezas?
 - ⊙ ¿Qué otros elementos deberían estar presentes en cada rompecabezas?
 - ⊙ ¿Qué elementos no deberían estar?
5. La persona facilitadora hace un resumen final de las ideas expuestas sobre la incidencia política.

Tiempo:

1 hora en total:

- ⊙ 15 minutos para armar los rompecabezas
- ⊙ 30 minutos para discusión
- ⊙ 15 minutos para síntesis final

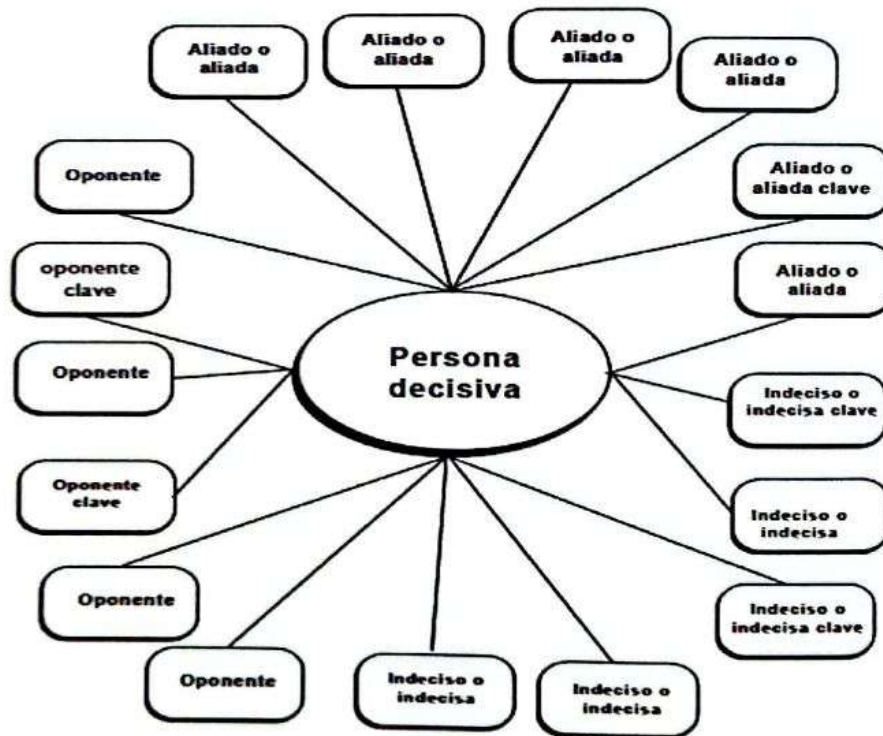
ANÁLISIS Y DESGLOSE DEL PROBLEMA



Problema Seleccionado: _____

Consecuencias del problema	Causas principales	Causa principal prioritaria	Factores que contribuyen a la causa principal	Factor prioritario

MAPA DE PODER



Anexo 6

EJERCICIO DE AUTOANÁLISIS POR ASPECTOS CLAVES

Propósito:

Hacer un autoanálisis de las fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la iniciativa de incidencia política según los aspectos claves determinados por el mismo grupo.

Usos:

El autoanálisis se debe realizar dentro del contexto de la iniciativa particular e incorporar los aspectos claves identificados por el grupo.

Procedimiento:

1. Se lanza la siguiente pregunta a la plenaria para responder individualmente en hojas o tarjetas:

☒ ¿Cuáles son los aspectos más importantes que deberíamos tomar en cuenta para nuestro autoanálisis?

Las personas participantes escriben una idea en cada hoja o tarjeta, usando máximo tres hojas o tarjetas por persona. Se deben dar algunos ejemplos antes de que contesten la pregunta (como el poder de convocatoria, acercamiento con la persona decisiva o la capacidad de investigación). Se acepta que se escriban en las hojas o tarjetas los aspectos mencionados en la presentación de acetatos o tarjetas por parte del equipo de facilitación.

2. Las personas participantes colocan sus tarjetas en un papelógrafo o un pizarrón en un lugar visible frente al grupo. La persona facilitadora ordena las hojas o tarjetas con el apoyo del grupo, agrupando ideas similares y señalando las que se repiten. Después, se colocan los aspectos a los que se le han dado prioridad más importante en un papelógrafo aparte. Si es necesario, se puede escribir la idea de nuevo en otra hoja o tarjeta para garantizar que esté escrita en una forma precisa y clara. El ejercicio debe contener aspectos para el autoanálisis.

3. Se presenta en papelógrafo la "Tabla para Autoanálisis Participativo por Aspectos Claves" (Véase las hojas de trabajo para un ejemplo). La persona facilitadora coloca las hojas o tarjetas bajo la columna de "aspectos claves". Cada persona participante pasa a escribir con marcador la "x" para cada aspecto. Si se considera que para su grupo un aspecto es una limitante, se ubica la "x" al lado izquierdo y, si es una fortaleza, al lado derecho. Se debe recordar al grupo que el ejercicio es para medir el estado actual del grupo con relación a la iniciativa particular de incidencia.

4. Luego, la persona facilitadora genera una reflexión en plenaria sobre la siguiente pregunta:

☒ ¿Según nuestros aportes, cuáles son nuestras fortalezas más importantes?

Cada vez que se menciona uno de los aspectos se pregunta por qué lo consideran una fortaleza.

También, se escuchan las opiniones de otras personas que pudieron creer que ese mismo

aspecto es una debilidad. Después, la persona facilitadora ayuda al grupo a llegar a un consenso.

Se colocan las fortalezas más importantes en un papelógrafo aparte dividido en 2 columnas (para fortalezas y debilidades).

5. Se repite el mismo procedimiento para las debilidades.

6. Como un insumo para el análisis de fortalezas y limitantes, la persona facilitadora presenta de nuevo las fuentes de poder de la sociedad civil organizada identificadas por el mismo grupo en la introducción a la incidencia política. Para contribuir a la identificación de fortalezas y debilidades, se lanzan las siguientes preguntas generadoras:

☒ ¿Cuáles de estas fuentes de poder tenemos en la realidad?

¿Cuáles no?

7. También, se hace referencia a las metas establecidas por el mismo grupo en el Paso 2 de la planificación participativa para la incidencia política. Se lanzan las siguientes preguntas al grupo para estimular reflexión:

¿Será que estamos en condiciones para lograr las metas que nos propusimos?

¿En qué cosas estamos bien?

¿Qué cosas se necesitan mejorar?

8. La persona facilitadora cierra la discusión y hace una síntesis de los listados de fortalezas y debilidades generados por el grupo.

Tiempo:

1 hora y 10 minutos en total:

15 minutos para establecer aspectos

15 minutos para "voto" individual

30 minutos para discusión

10 minutos para síntesis

TABLA PARA EL AUTOANÁLISIS PARTICIPATIVO POR ASPECTOS CLAVES

ASPECTOS CLAVES	AUTOANÁLISIS	
	DEBILIDAD --	FORTALEZA ++
Conocimiento de la problemática		
Capacidad de convocatoria y movilización		
Niveles de consenso y claridad de visión y misión		
Relaciones con medios de comunicación		
Recursos técnicos		
Capacidad de planificación estratégica y operativa		

DISCUSIÓN INICIAL SOBRE ESTRATEGIAS

Propósito:

Generar una reflexión inicial sobre la importancia de las estrategias dentro de los procesos de incidencia política.

Uso:

Sirve con grupos que tienen experiencia en incidencia política y también con los que tienen poca experiencia.

84

Procedimiento:

1. Se hace una reflexión en plenaria con las siguientes preguntas:

☐ ¿Qué es una estrategia?

☐ ¿Por qué formular estrategias antes de actuar?

☐ ¿Cuáles son algunas estrategias para la incidencia política?

2. Se genera una discusión, anotando las respuestas en uno o más papelógrafos.

3. La persona facilitadora hace una presentación en acetatos o tarjetas sobre el concepto de estrategias de incidencia.

Tiempo:

45 minutos en total:

☐ 30 minutos de discusión

☐ 15 minutos para la presentación



NOTAS:



A large rectangular area containing 25 horizontal lines, intended for writing notes.