

A vibrant, stylized illustration of a large, diverse crowd of people. The individuals are depicted with various ethnicities, hair colors, and styles, all smiling and looking towards the right. They are wearing colorful clothing in shades of blue, yellow, orange, pink, and green. The background is a light blue gradient. The text is positioned in the upper right quadrant, with a green horizontal line underlining the subtitle.

DE LA ORGANIZACIÓN A LA INCIDENCIA

PASO A PASO

Manual de Incidencia

DE LA ORGANIZACIÓN A LA INCIDENCIA

PASO A PASO

Manual de Incidencia



Centro Lindavista®
Centro de Investigación, Información
y Apoyo a la Cultura A.C.



De la organización a la Incidencia

Paso a paso

Manual de Incidencia, 2020

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin el consentimiento escrito de los editores.
Comentarios y sugerencias: avsi.comunicacion@infinitummail.com

Cuidado Editorial: Estela Alexandra Correa Torres
Coordinación Editorial: José Antonio Sandoval T.
Diseño y formación: Antonio Ortiz
Fotografías: Letzi Sánchez © AVSI, febrero 2020 - all rights reserved y Freepik (www.freepik.es)

Introducción

Dr. Luis Arturo Tapia Guerrero

El manual que el lector tiene en sus manos está dirigido a los miembros de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que participan en el Proyecto *Polo para el Fortalecimiento y la Articulación de la Participación Ciudadana en Políticas de Desarrollo Local y la Gobernanza Incluyente en el Sur-Sureste de México*. Este Proyecto busca proporcionar herramientas que mejoren los conocimientos y las habilidades de las OSC en el ámbito de la incidencia en políticas públicas.

El Proyecto fue diseñado y es ejecutado por cuatro organizaciones: Fondazione AVSI (AVSI), Servicio de Promoción Integral Comunitario Juvenil A.C. (Sepicj), Solidaridad Internacional Kanda A.C. (SiKanda), y el Centro de Investigación, Información y Apoyo a la Cultura, A.C. (Centro Lindavista).

Este manual cuyos autores han tenido a bien intitular *De la Organización a la Incidencia Paso a Paso*, plantea una serie de ejercicios y preguntas que seguramente guiarán con provecho el trabajo que las OSC participantes en el Proyecto han estado haciendo desde el año 2008, aunque sin duda también lo encontrarán de gran ayuda aquellas Organizaciones que accedan a sus contenidos por otras vías.

El trabajo que se propone en este manual debería proveer claridad acerca de la condición o del estado en que se encuentran las Organizaciones en sus ámbitos administrativos, pasando por la revisión de su misión y valores, hasta llegar a identificar puntos de mejora de sus métodos de acción en la esfera pública.

Antes de dejar al lector frente a los contenidos de este manual, conviene introducirle en el marco de discusión del que nace la necesidad y la propuesta del texto.

La agenda de subsidiariedad

Hoy difícilmente se puede objetar el hecho de que en muchas partes del mundo las personas cada vez demandan más libertades, más justicia, más derechos y más bienestar en general. Frente a esto, los modelos conocidos de organización social, económica y política muestran sus límites o su agotamiento. El descontento y la frustración social son crecientes en tanto la conducción de los cambios y la generación de bienes públicos no están a la altura de las expectativas de las poblaciones y seguramente no lograrán estarlo a menos que empecemos a ver un mayor protagonismo de las OSC.

Por otro lado, la pandemia provocada por el COVID-19 ha revelado lo avanzado del proceso de compactación del mundo a causa de la multiplicación o intensificación de las interacciones sociales. Hoy todos tenemos que ver con todos, y nuestros vínculos son cada vez más estrechos e inevitables. Esto demanda nuevas reglas y nuevas prácticas para nuestro estar juntos no sólo en el plano global, sino también en el local.

Es necesaria una nueva gobernanza que genere y oriente los cambios necesarios. Los referidos límites de los gobiernos para satisfacer las crecientes expectativas de bienestar abonan en la percepción de que son necesarias nuevas formas de incidencia frente a los problemas públicos; y en esto las OSC se vuelven estructuras intermedias adecuadas para visibilizar y aportar en temas que por su naturaleza rebasan o son desatendidos por el Estado, el mercado, o los individuos. Se trata de una agenda de subsidiariedad tan necesaria como urgente.

Hay que advertir que la encomienda de los actores intermedios - como las OSC- no es sustituir las tareas de gobierno ni usurpar sus facultades. Tanto los gobiernos como las OSC tienen encomiendas o razones de ser específicas. La debilidad de cualquiera de estas partes genera incapacidades societales que no hacen sino agravar los problemas públicos.

Por otra parte, hay que recordar que los cursos de acción social que emprenden las OSC introducen en la realidad bienes que, a pesar de su posible especificidad, con el tiempo terminan ayudando al conjunto social. En otras palabras, por minúsculas que parezcan, las acciones de la sociedad civil abonan al bienestar común en una especie de efecto sistémico. Pero lo contrario también es cierto: por mínimos que sean, a la larga los daños causados en algún ámbito, terminan afectando a todos; es decir, reforzando los problemas públicos.

Se debe decir también que el bienestar común, sea local o sea global, supone más protagonismo social. También supone un ensanchamiento del espacio público y una mayor cooperación entre las personas; sólo así las agendas de gobierno se volverán más públicas y por ello mismo más permeables a la voz de la sociedad; de lo contrario terminarán ignorando temas importantes para muchos e incorporando sólo aquellos que los son para pocos.

Cooperación social e incidencia

Donde las personas descargan su responsabilidad en otros o donde evitan acciones comunes por mínimas que sean, el bienestar social siempre es deficitario o simplemente no se genera. La cooperación y la acción colectiva son condiciones *sine qua non* del bienestar. No obstante, sería ingenuo suponer que el diagnóstico y la atención de los problemas públicos transcurren siempre a través del consenso. De hecho, los desacuerdos -e incluso los conflictos- en torno a las formas de enunciar y diagnosticar nuestros problemas comunes son parte de la vida social. Pero construir soluciones a partir de los desacuerdos y de las oposiciones es una capacidad que conviene adquirir en el tiempo.

De lo anterior se sigue que incidir supone llegar a coaligarse con aquellos en quienes se han logrado reconocer coincidencias y causas en común. Las OSC no construyen en el espacio público si no se coaligan y esto último no sucede si no se abren al diálogo con otros buscando los puntos en común y no los puntos de diferencia. Se necesita un diálogo en positivo para acercar posiciones. Lo contrario, el diálogo bajo sospecha, imposibilita la cooperación, dispersa los efectos de las acciones y se vuelve una nueva fuente de frustraciones para un mundo que ya vive en el límite del escepticismo.

Razón de las OSC

En última instancia, una OSC se constituye cuando un grupo de personas se reconoce enfrentando problemáticas o necesidades que no podrían ser solventadas con acciones individuales y tampoco por iniciativa de entes públicos o privados. De esta manera, la constitución de la Organización es la respuesta más adecuada frente al problema o necesidad identificada. En tal sentido, constituir una OSC es ya el inicio de un método de trabajo con el que se busca incidir en la realidad.

Desde una perspectiva complementaria, se podría decir también que las OSC parten del reconocimiento de un deseo de bienestar y lo transforman en acciones planificadas con las que se pretende modificar una situación. Sin embargo, hay que notar que estos cursos de acción no deberían ser improvisados.

Una OSC es un organismo que atraviesa distintas etapas antes de lograr su madurez, pero de hecho no hay un estadio final. Una Organización siempre debería estar revisándose.

A través de la interacción con los contextos, con las acciones y con los resultados, los integrantes de una OSC necesitan ganar cada día algo de claridad acerca de su misión, de sus métodos, de su contribución real al bienestar de las personas a las que acompañan. Es un camino de autoaprendizajes permanentes. De alguna manera cada problemática sobre la que se quiere actuar supone un desafío nuevo y una oportunidad de medir las propias capacidades.

El recorrido de autocomprensión y de maduración de las OSC supondría mejorar cada vez más los métodos con los que la acción social se vuelva no sólo efectiva, sino también más atractiva para las personas. Esto hay que subrayarlo: probablemente algo o mucho de nuestras incapacidades sociales sea una consecuencia de la oferta de vías de participación poco atractivas y poco efectivas para las personas.

Este manual

El manual está pensado para constructores de realidades nuevas. Abonar en la construcción de bienes públicos supone la adopción de métodos de incidencia política efectivos.

El manual empieza haciendo referencia a la realidad como complejidad, y es un término justo. Las OSC buscan incidir en arenas, campos o sistemas caracterizados por lo múltiple, lo diverso o lo multifactorial.

Incidir en la realidad compleja no debería improvisarse, aunque no pocas veces así suceda. A veces los cursos de acción social que se emprenden no están respaldados por los instrumentos o herramientas de planeación y de evaluación adecuadas.

La realidad es dinámica y los problemas evolucionan en el tiempo. Quienes buscan transformar la realidad enfrentan el reclamo de evaluar, diagnosticar, revisar, corregir, en fin, de mirar con atención el propio camino que se está recorriendo.

En este sentido, como en una especie de autocomprensión, las organizaciones son las primeras que deben estar inmersas en la realidad que quieren modificar. Esta inmersión supone ampliar la mirada para reconocer el propio status o lugar que se ocupa.

Estoy seguro de que aquellos que hagan el trabajo que este manual propone, se verán fortalecidos en sus procesos internos y en su labor en la esfera pública.

Proyecto Polo para la Ciudadanía Participativa

Contenido

I. Análisis de la realidad compleja.....	13
Transformar la realidad, ¿para qué?.....	13
Analizar la realidad desde una mirada de la complejidad	15
II. El papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el marco de la complejidad	21
Las OSC's y su misión	21
Las organizaciones como parte fundamental de la sociedad civil organizada	22
De la asistencia y la promoción a la incidencia	26
Actuar en colectivo para transformar la realidad	29
¿Qué es un problema público?.....	31
III. Aspectos fundamentales de la incidencia política	31
¿Qué es incidencia?	36
¿A qué llamamos incidencia política?.....	36
¿Cuándo hacer incidencia política?	37
¿Para qué hacer incidencia política?	39
¿Cómo hacer incidencia?	40
¿Con quiénes hacer incidencia política?	41
Generar redes de colaboración para la incidencia	44
El trabajo en red como elemento clave	44
Ser miembro de redes y de alianzas	45
Generadores de redes	45
Incidir en políticas públicas	48
¿Qué son políticas públicas?	48
El ciclo de las políticas públicas	48
Analizar el contexto desde las condiciones políticas	52
Analizar el contexto ¿Qué debemos conocer para hacer incidencia política?	54
Alternativas y Estrategias de Incidencia Política	55

IV. ¿Cómo vamos a incidir? Etapas de la incidencia	59
Diseño	61
Implementación	72
Monitoreo y evaluación	74
Sistematización	76
V. Análisis de experiencias	79
Tipificación del feminicidio	80
Regulación comida chatarra	82
Ley de atención a víctimas	84
Ley de desarrollo social del Estado de Morelos	86
Bibliografías	89
Anexos	93
Hallazgos relevantes de conversatorios y foros	93
Conversatorios vinculación entre OSC, Universidad y Gobierno	94
Foros: Construyendo la paz desde la sociedad civil, las y los jóvenes	103
El día del foro	105
Ejemplos de alternativas avanzadas para la incidencia política	110
Herramientas de participación ciudadana	113
Estrategias para incidir.....	119
Formatos y herramientas	121



CAPÍTULO I



Análisis de la realidad compleja

Transformar la realidad ¿para qué?

Al preguntársele cómo cambiar la sociedad, en los años 80, Iván Illich respondió: Ni la revolución ni la reforma pueden a final de cuentas cambiar una sociedad. Se requiere más bien una nueva historia poderosa, una historia capaz de barrer los viejos mitos y convertirse en la historia preferida, una historia tan incluyente que arme en un todo coherente todos los fragmentos del pasado y del presente, una historia que arroje alguna luz sobre el futuro para que podamos dar el siguiente paso adelante. Si se quiere cambiar la sociedad, es necesario contar una historia alternativa...

...La nueva sociedad ha de fincarse en la amistad, no en el lucro o la ideología. No somos individuos, esa construcción en la que se nos ha formateado y liquida nuestra condición humana. Tampoco somos masas, en las cuales se potencia la inhumanidad de la condición individual. Somos personas singulares, nudos de redes de relaciones reales y concretas que están inmersas en entramados comunitarios que forman las células de la nueva sociedad. En esos entramados no sólo están seres humanos; se encuentran también todos los que forman la Madre Tierra que somos (Esteve, 2019).

La humanidad hoy presenta grandes desafíos, las historias de odio, de violencia y de muerte en todo lo vivo son compartidas por los diarios y las comunicaciones cada día, recientemente los incendios en el Amazonas, Australia y otras partes escandalizaban al mundo por las implicaciones en el impacto que tendría el desastre en la ecología de la Tierra y en el calentamiento global que hoy amenaza toda vida humana; cada día hay nuevas crisis en el entorno económico, político, migratorio, ecológico en el mundo, enfrentamos lo que Leonardo Boff ha denominado una crisis civilizatoria, los sistemas donde se habían puesto todas las certezas hace veinte años hoy carecen de fundamento, pues la promesa de desarrollo ha sido superada por las crisis de desigualdad y de destrucción frente al cambio climático.

Hoy más que nunca, los grandes problemas del mundo, amenazan a nuestra especie y ponen en peligro nuestra supervivencia. Ante ello se nos devela la urgencia de elaborar reflexiones profundas sobre lo que nuestro contexto y nuestras comunidades en las que nos desarrollamos requieren, y a partir de ello emprender acciones colaborativas que nos permitan imaginar horizontes esperanzadores para un futuro en el que haya verdaderas posibilidades para la coexistencia. Estas reflexiones y acciones deberán realizarse a partir de una perspectiva de la complejidad, en el entendido de que todos esos problemas tienen diversas causas y se manifiestan y se dinamizan a través de los procesos sociales que también son dinámicos y complejos, es decir cada una de las múltiples causas de uno sólo de estos problemas se manifiesta y se relaciona de manera distinta con otros sistemas de causas de cada problema.

En mismo sentido, es necesario reconocer que los grandes problemas globales se manifiestan en lo local; los problemas relacionados con la violencia, con

la desigualdad, con las migraciones forzadas y el deterioro ambiental tienden a lastimar más a grandes poblaciones que en lo general están ya lastimadas por las condiciones económico-sociales, reduciendo las posibilidades para una vida a partir de derechos fundamentales.

La complejidad de estos y otros problemas sociales exigen reflexiones profundas y propuestas de incidencia novedosas,

las cuales deberán vincular conceptos generales como el desarrollo sostenible con valores universales concretos como justicia, equidad, paz y democracia.

Preguntarnos seriamente sobre el futuro del mundo, del continente, del país y de la región y sus comunidades, contrastar los paradigmas políticos que han mostrado sus límites en las últimas décadas y buscar en colectivo y en permanente diálogo y con urgencia una utopía distinta. Esta nueva utopía



deberá considerar que *“ningún gobierno del mundo podrá resolver por sí solo los problemas urgentes de destrucción -humana y ecológica- sin la participación democrática de la sociedad entera. Solamente unidos, gobierno y sociedad, comprometidos con un futuro deseable que empieza en el hogar y termina en la estratosfera, se pueden enfrentar los retos y entrar al tercer milenio con un proceso de seguridad ecológica, de paz, de calidad de vida, de equidad social y de democracia”* (Oswald, 2016).

Analizar la realidad desde una mirada de la complejidad

Desde la perspectiva del pensamiento complejo, ningún acontecimiento o problema público sucede de manera aislada y/o desvinculada, sino que éste aparece dentro de un sistema interconectado con personas, otros acontecimientos y ambientes y es imprescindible localizar cada uno de ellos para tener una mirada integral y restaurativa del contexto. Edgar Morin, filósofo y sociólogo francés, considerado el iniciador del pensamiento complejo, afirma que el pensamiento reduccionista y especializado que ha sido el paradigma de la ciencia moderna ha tenido resultados catastróficos en la visión de un mundo integral. Desde la construcción de una humanidad más justa, en donde quisiéramos reconocernos como parte de un todo, el paradigma reduccionista y simplista pone en riesgo nuestra capacidad de intervenir la realidad desde una visión holística e integradora.

Para realizar este análisis es importante considerar todas las variables interconectadas a él o los problemas, reconociendo en ello causas y consecuencias de los mismos, además de sus capacidades de relación en torno a otras problemáticas que están aconteciendo en las comunidades de manera simultánea. Así, si el problema que se está tratando de analizar y atender a través de una organización civil es el de la falta de agua en la comunidad, es importante reconocer que hay una gran cantidad de problemáticas alrededor de este problema que están interviniendo en su complicación y también a la hora de ofrecer alternativas de soluciones.

Cuando las organizaciones se reúnen a dialogar sobre alguna problemática que desean atender conviene mantener esta perspectiva para evitar ofrecer soluciones simplistas y a corto plazo al problema. Desde la perspectiva del proyecto POLO¹, las soluciones que favorecen el desarrollo de las comunidades se atienden a partir de un enfoque de la complejidad, considerando las relaciones que existen y se dinamizan en el entorno con otras problemáticas, otros actores y el ambiente que también es un actor dinámico, en la consideración de estas relaciones dinámicas podemos ir construyendo alternativas (también dinámicas) más de largo plazo.

En el marco de la teoría de la complejidad, las organizaciones sociales tienen un papel sustancial, ya que la relevancia del análisis de los fenómenos no está determinada necesariamente por la cantidad de variables (sociales, económicas, culturales, coyunturales, etc.), sino por la compleja red de relaciones entre éstas. Esta estructura de “sistemas” o “complejidad organizada” tiene características orgánicas, fluye y se transforma constantemente, tanto por sus condiciones propias, como por la aparición de nuevas variables que modifican de manera sustancial las relaciones entre las mismas. Las variables no están fijas en el tiempo ni el espacio y esta movilidad relativa afecta de manera clara las relaciones entre éstas, creando nuevos vínculos y transformando de manera inexorable la variable original.

¹ *Polo para el fortalecimiento y la articulación de la participación ciudadana en políticas de desarrollo local y la gobernanza incluyente en el sur-sureste de México. (Proyecto EuroAid/150-511/DD/ACT/MX)*

Objetivo general: Fortalecer las capacidades de la sociedad civil organizada para actuar como actor calificado en el diseño de políticas territoriales de desarrollo para el incremento de la cohesión social en tres estados del sur de México.

Descripción breve: El proyecto Polo busca que las Organizaciones de la Sociedad Civil fortalezcan sus capacidades internas para tener un mejor conocimiento de su entorno y de ésta manera tener una mayor participación en la toma de decisiones en sus comunidades. Además, de crear y fomentar los espacios de encuentro y diálogo donde las y los diferentes actores locales puedan establecer alianzas y convenios de colaboración para hacer un trabajo en red que sea sostenible. o <https://cepese-polo.info/index.php/proyecto-polo/>

En esta perspectiva la organización sería, desde el más básico de los sentidos, la capacidad de identificación, cohesión y concentración de los miembros presentes en un sistema, opuesta a la dispersión (de esfuerzos, objetivos personas, actividades, etc.), la organización tiene la característica de propiciar encuentros e identificar las interrelaciones entre los diferentes componentes del sistema, con una capacidad convocante en torno a identidades y temáticas comunes. Dicho de manera simple: el sistema es el conjunto total de variables y la organización es la capacidad de aglutinar estas variables en torno a sus características.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son en esencia entes que desde su concepción convocan a diferentes actores y acciones, en torno a temáticas de interés común, que marcan con su presencia de manera directa la composición y enfoque de las mismas. Desde esta perspectiva las OSC son sistemas en sí mismas que presentan diversas interrelaciones variables y se encuentran en constante transformación; son entes orgánicos que desarrollan dinámicas propias y cuyo primer reto consiste en saber adaptarse a estos cambios constantes.

La sociedad civil, entendida como el conjunto de personas que, de manera autónoma e independiente del Estado, promueve movimientos sociales tras la búsqueda de objetivos que consolidan o amplían sus derechos, encuentran como salida al factor de dispersión la consolidación de lo que se denominan Organizaciones de la Sociedad Civil que cada día ajustan su perfil al requerimiento de las nuevas circunstancias.

Las organizaciones tienen el reto de mantener la flexibilidad interna, adaptarse a los cambios en el entorno social, económico, político y ambiental y responder de manera atincente a los contextos comunitarios de sus propios objetivos sociales. En este sentido la capacidad de entender la realidad es una responsabilidad para las OSC y debe ser uno de sus elementos organizacionales.

Para Edgar Morín, filósofo y sociólogo francés, estos dos elementos se entienden como: "sistema es la unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos"; y la organización, como "la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema".



Ejercicio 1. Los inicios de mi OSC

Reflexione las siguientes preguntas:

- Si su OSC tiene más de 5 años, ¿qué elementos tanto organizacionales, como de carácter ideológico o de incidencia, han cambiado en su organización?
- Si su respuesta fue afirmativa. A qué respondieron estos cambios.

Ciudadanía e incidencia para transformar la realidad

“Creer en la dignidad de la persona humana, en condiciones de la modernidad, entraña Ciudadanía”(Giner, 2007).

Adela Cortina, filósofa española, identifica tres componentes claves para establecer una sociedad mejor constituyéndose en un trípode en el que se sustenta una sociedad civilizada:



En ese sentido, se reconocen tres actores que tienen la tarea de articular sus esfuerzos para ir en pos de este objetivo.



La conjunción y diálogo, entonces, de políticos, empresarios y organizaciones cívicas, se convierte según se ha tratado de graficar, en pilares fundamentales sobre los cuales descansa la posibilidad de construir una sociedad mejor, de mayor altura humana, “en donde unos denuncian, otros sugieren y entre todos podemos resolver las cosas más o menos bien” (Cortina, 2005).

En el entorno del que se ha hablado antes, en el que la realidad es cada vez más compleja y los acontecimientos que preocupan ocurren con mayor cotidianeidad y cambian de manera vertiginosa, es imperante asumir estos cambios, reflexionar sobre ellos, dialogarlos y constituirse frente a los mismos como personas que ejercen su ciudadanía.

El transformarse en una sociedad de ciudadanos activos es un requerimiento indiscutible y de urgencia imperativa, que permita que se transite de ciudadanos pasivos a ciudadanos activos; de ciudadanos receptores de beneficios a ciudadanos generadores de los mismos; de ciudadanos acostumbrados a reclamar derechos a ciudadanos dispuestos a asumir responsabilidades; de ciudadanos permeados por las diferentes corrientes de pensamiento foráneo sin que medie una reflexión en torno a la misma, a ciudadanos con identidad propia; a un ciudadano que muy bien representado en palabras de la autora aludida en esta reflexión es: "Aquél que es su propio señor junto a sus iguales, en el seno de una comunidad política que es cada vez más global. El que no es siervo y mucho menos esclavo. El que es dueño de su vida, que es su autor y protagonista, pero que la hace con aquellos que son sus iguales, en tanto que conciudadanos, en el seno de la comunidad política" (Cortina, 2005).

En este capítulo se muestra la complejidad del entorno social, desde una mirada horizontal e integradora que ayuda a entender los problemas y pensarlos desde varias aristas.



Ejercicio 2. Autoevaluación del capítulo I

- Imagine una problemática local y reflexionemos cómo esta problemática afecta a nivel global, tratando de identificar qué factores intervienen para que la problemática escale a un problema global.
- Realice el ejercicio a la inversa y piense en un problema de índole global y cómo afecta a lo local.

¿Qué **actores** y qué **componentes claves** fueron determinantes para que los problemas tuvieran un mayor impacto?



CAPÍTULO II



El papel de las organizaciones en el marco de la complejidad

Las OSC y su misión

Hoy, más que nunca, las OSC aportan propuestas de incidencia en la búsqueda de nuevas alternativas para que, partiendo de lecturas asertivas de este complejo de interacciones en crisis, encuentren el camino para la formación de una ciudadanía en dónde las personas sean capaces de participar y construir una cultura democrática, una salida a la crisis climática y ambiental y una manera de entender el desarrollo que implique superar la desigualdad y la inequidad. En este sentido podríamos decir que uno de los objetivos de las OSC es:

- **Visualizar**
- **Actuar**
- ***Incidir en la realidad desde una perspectiva ciudadana***

Con miras a la construcción de realidades más justas, incluyentes, sustentables e igualitarias para todos.

Para lograr este propósito general, las OSC se rigen en su actuar por valores y principios válidos para tiempos de conflicto, de guerra o de paz, para cualquier circunstancia o situación social y para cualquier campo de trabajo; bien sea el comunitario de autogestión o el que busca la interlocución con el Estado y la incidencia en políticas públicas. Las OSC's deben tener clara su misión y su visión.



Ejercicio 3. Mi misión y mis valores

- Identificar valores y principios que rigen su organización
- Escriba la misión y visión de su organización



Las organizaciones como parte fundamental de la sociedad civil organizada

La Sociedad Civil, en ocasiones, ha generado formas organizativas que tienden a caracterizarse por inestabilidad y por su debilidad orgánica, por ser fenómenos de coyuntura; es decir, que responden de manera circunstancial a un acontecimiento social en un momento determinado. Eso ha llevado a que los movimientos que promueven reproduzcan estas mismas falencias. Las OSC al partir de una identidad de principios, de una delimitación de campos, de la claridad ante el hecho de que su misión trasciende la coyuntura, se constituyen como guías de largo aliento, se convierten en interlocutores de procesos de incidencia.

Las OSC son escuelas para la formación de nuevos ciudadanos, para el ejercicio directo de la democracia, para el compromiso con prácticas que tienen en cuenta el medio ambiente, el respeto y la promoción de los derechos humanos, los derechos de las mujeres y las niñas, la transparencia y la rendición de cuentas, las alianzas solidarias y equitativas, el intercambio de conocimientos y el logro de condiciones de vida dignas para todos, especialmente para los más desfavorecidos. Todos estos elementos se ven claramente reflejados en los Principios de Estambul², los cuales determinan 8 líneas de trabajo que se constituyen como guía de acción de las OSC. Estos principios son una respuesta a la realidad actual y corresponden al trabajo de ida y vuelta con respecto al papel de las OSC en el entorno de la sociedad de principios del siglo XXI.

A continuación enumeramos estos principios:

1. Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social



Desarrollan e implementan estrategias, actividades y prácticas que promueven los derechos humanos colectivos e individuales, incluyendo el derecho al desarrollo, con dignidad, trabajo decente, justicia social y equidad para todas las personas.

2. Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mu-



jeres y las niñas

Promueven una cooperación para el desarrollo que pone en práctica la equidad de género, reflejando las necesidades y experiencias de las mujeres, a la vez que apoyan sus esfuerzos para la realización plena de sus derechos individuales y colectivos, de manera tal que les permita participar como actrices plenamente empoderadas en el proceso de desarrollo.

3. Centrarse en el empoderamiento, la apropiación



democrática y la participación de todas las personas

Apoyan el empoderamiento y la participación inclusiva de la población para expandir su apropiación democrática de las políticas e iniciativas de desarrollo que afectan sus vidas, con énfasis en los pobres y marginados.

4. Promover Sostenibilidad Ambiental

² Bermann-Harm, Christina y Lester Murad, Nora. *Puesta en Práctica de los Principios de Estambul Manual*. 5 de noviembre de Foro sobre la eficacia del Desarrollo de las OSC, sitio web: https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/165/puesta_en_practica_de_los_principios_de_estambul.pdf



Desarrollan e implementan prioridades y enfoques que promueven la sostenibilidad ambiental para las generaciones presentes y futuras, incluyendo respuestas urgentes a las crisis climáticas, con especial atención sobre las condiciones socio-económicas, culturales y de los pueblos indígenas para la integridad ecológica y la justicia.

5. Practicar la transparencia y la rendición de cuentas



Demuestran un compromiso institucional sostenido con la transparencia, la rendición de cuentas a múltiples actores, y la integridad en su funcionamiento interno.

6. Establecer alianzas equitativas y solidarias



Se comprometen a establecer relaciones transparentes con la sociedad civil y otros actores del desarrollo, de manera libre y como iguales, basadas en metas y valores de desarrollo compartidos, respeto mutuo, confianza, autonomía organizacional, acompañamiento de largo plazo, solidaridad y ciudadanía global.

7. Crear y compartir conocimientos y



comprometerse con el mutuo aprendizaje

Las OSC son efectivas como actoras del desarrollo cuando... mejoran las maneras como aprenden de sus experiencias y de las de otras OSC y actores del desarrollo, integrando evidencias de las prácticas y de los resultados en el desarrollo, incluyendo el conocimiento y la sabiduría de comunidades locales e indígenas, fortaleciendo la innovación y la visión del futuro que quieren construir.

8. Comprometerse con



el logro de cambios positivos y sostenibles

Las OSC son efectivas como actoras del desarrollo cuando... colaboran con sus acciones en la realización sostenible de resultados e impactos para un cambio duradero en las condiciones de vida de las personas, con especial énfasis en las poblaciones pobres y marginadas, asegurando un legado perdurable para las presentes y futuras generaciones.





Ejercicio 4. Los principios de Estambul en mi OSC

Complete la siguiente tabla:

PRINCIPIOS	ELIJA LA OPCIÓN QUE MEJOR REPRESENTA A TU ORGANIZACIÓN DONDE 1 ES NADA Y 5 ES MUCHO				
	1	2	3	4	5
1. Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social					
2. Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas					
3. Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas					
4. Promover Sostenibilidad Ambiental					
5. Practicar la transparencia y la rendición de cuentas					
6. Establecer alianzas equitativas y solidarias					
7. Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje					
8. Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles					

Suma sus puntajes y reflexione sobre los puntos fuertes de cara a los principios de Estambul, así como las áreas de oportunidad

De la asistencia y la promoción a la incidencia pública

Durante mucho tiempo en México, la agenda de la sociedad civil organizada se definió a partir de modelos asistenciales y de promoción, la cual estaba en muchos casos supeditada a los programas estatales y al acceso a los mismos por parte de grupos específicos de la sociedad. Esto generó en un porcentaje importante de organizaciones una supeditación a la acción del Estado y creó complejos problemas de subordinación y poca transparencia que desviaron el objetivo de las

mismas y que limitó su impacto social. El acceso a los recursos del Estado se convirtió en la principal vía de financiamiento para algunas organizaciones, y desdibujó la relación de éstas con su entorno, creando dinámicas en las que su función más importante se convirtió en responder a intereses particulares con resultados variados.

La asistencia en ocasiones es necesaria, atiende situaciones de emergencia como terremotos, huracanes y situaciones sociales extremas. Una asistencia que se prolonga demasiado en el tiempo atrofia las capacidades del sujeto y en el fondo no reconoce sus capacidades de desarrollarse tendiendo a generar “paternalismo” y por ende un mensaje no acorde a la dignidad de la persona a partir de no reconocer sus posibilidades de desarrollo. Cuando una persona o grupo requiere atención urgente de salud, de vestido, de alojamiento o de alimento primero se podrá atender con asistencia, pero ésta debe tener un término.

Se entienden como promoción a aquellas acciones destinadas a fortalecer y desarrollar las capacidades de las personas; por ejemplo ofrecer educación capacitación laboral, formación en derechos humanos, organización para el consumo o el ahorro entre otras.

En ella se reconoce la dignidad de la persona y sus capacidades, apunta a la mejora de sus condiciones de vida, genera empoderamiento y los facultan paulatinamente de ser protagonistas de su historia y la de sus comunidades. La promoción ayuda a las personas a pasar de condiciones menos humanas a condiciones más humanas.

Ante los desafíos que la realidad presenta, es necesario que las organizaciones se involucren y/o propongan iniciativas de política pública, pero también en el compendio de acuerdos sociales aceptados y que componen el imaginario colectivo de las necesidades que deben ser atendidas o de los problemas públicos que deben ser afrontados. Es imprescindible que los ciudadanos se sientan más incluidos en la toma de decisiones. Es fundamental el accionar de las OSC para lograr convertir problemáticas sociales en propuestas ciudadanas presentes en la agenda pública, *“cuando no hay una representatividad importante en el entorno gubernamental, es necesario que se den cambios sociales que representen a la ciudadanía”* (Collado, 2015).

Las OSC en este contexto deben fijar objetivos que respondan a las realidades cambiantes del entorno social, ambiental y político en un ejercicio de adaptación permanente que busque responder de manera adecuada a las condiciones en las que se hallan inmersas con perspectivas que permitan delimitar horizontes y acciones específicas para lograrlos. En este sentido, es necesario que la organización cuente con la información adecuada para generar propuestas que permitan abordar eficientemente las temáticas, además de herramientas que permitan desarrollar la capacidad de sistematizar los resultados del proceso de incidencia, mediante constantes evaluaciones del mismo.

Estas acciones que buscan influir socialmente podemos considerarlas como incidencia y deben ser voluntarias en su participación y aceptación, sistemáticas en su ejecución, organizadas en su definición y complementarias en la participación en las mismas de la mayor cantidad posible de actores involucrados.

ACCIONES QUE BUSCAN INFLUIR SOCIALMENTE				
EXIGENCIAS	CONDICIONES			
Conocimiento y la información	Voluntarias en su participación y aceptación	Sistemáticas en su ejecución	Organizadas en su definición	Complementarias en la participación
Capacidad de sistematizar los resultados				



Ejercicio 5

Reflexione:

¿Cuáles son las exigencias y condiciones con las que cuenta su organización?

Actuar en colectivo para transformar la realidad

“Las organizaciones se encuentran íntimamente relacionadas con la necesidad humana de cooperar como medio para alcanzar fines (personales, colectivos, sociales) que debido a nuestras limitaciones biológicas, físicas, psicológicas y sociales no podríamos alcanzar de manera individual o aislados. Por ello, las personas nos agrupamos bajo acuerdos o ideas compartidas, buscando trazar planes y emprender acciones que nos acerquen a nuestros objetivos”. (Enz, 2012)

Las OSC están llamadas a ser organizaciones horizontales que parten de una nueva concepción de liderazgo. Se reconocen como mediadoras entre la sociedad y el Estado. Las OSC actúan articuladas al conjunto de la sociedad, como parte orgánica de ella, ligadas a otras organizaciones, a procesos e interacciones que apunten también a la transformación en los términos de la misión propuesta.

Solamente bajo esas condiciones de acción colectiva se puede garantizar el logro de metas y la coherencia con los principios que las guían, con el propósito de incidir en algún problema público.





¿Qué es un problema público?

La definición de problemas públicos es compleja ya que está sujeta a cambios ostensibles en la percepción generalizada, los cuales están influidos por el surgimiento de nueva información o por cambios en los valores que cada sociedad en su conjunto establece como válidos o deseables para su funcionamiento.

En este sentido antes de que la agenda pública de un gobierno pueda denominar a un problema desde la arista pública, es necesario que el problema se encuentre definido con claridad, para ello, surgen preguntas de cara a cómo, quién y en qué consiste un problema público. Desde una dimensión política, para que un problema se caracterice como público no depende necesariamente de su gravedad objetiva, más bien depende de que algún actor o grupo lo abandere como una causa con la finalidad de hacerlo visible para el resto de la población; hay que recordar que los actores que están llamados a participar en este proceso son: el Estado, las empresas y las personas representadas por las OSC.



En este proceso surge la complejidad de la asimetría en relación al poder de incidir en la problemática que se ha hecho visible, por ello es importante que las condiciones de participación en el debate entre los actores se encuentre nivelada. Para definirlo, nos encontramos con otro proceso de complejidad, de carácter conceptual y el reto está en que el actor que abandere dicho problema social sea lo suficientemente comprensible que el resto de la población pueda tener claridad del mismo; para ello tiene que presentar cuáles son las causas del problema, cuáles son sus efectos y porque se requiere una intervención del gobierno.

Se presentan algunos problemas que dejaron de serlo dese una visión individual, para convertirse en problema público.

Un ejemplo claro de esto lo encontramos en la agenda ambiental internacional, la cual ha invertido sus objetivos desde un modelo de desarrollo rampante utilizando de manera extensiva los recursos a uno de desarrollo sostenible asegurando que el uso de estos recursos en el presente no ponga en riesgo su disponibilidad para generaciones venideras. Esta inversión de valores crea dinámicas en las que las OSC encuentran espacios para ser generadores de este compendio de información y eventualmente de nuevos valores y observadores de la política pública para que responda de manera adecuada a las necesidades y dinámicas que estos generan.

En este sentido el enfoque sistémico y análisis de la complejidad no se limita a producir información cuantitativa que sustente este compendio de valores cambiantes, sino que de manera directa analiza las relaciones que estos generan entre las personas y su entorno. La relación entre unos y otros incorpora variables que permitan observar el impacto de las acciones emprendidas como sociedad desde enfoques históricos, por ejemplo, así como las consecuencias y derivaciones de los mismos en el presente y su impacto y definición de políticas hacia el futuro. Este soporte permite incidir de manera directa en temas que en otro momento no se consideraban pertinentes o no habían sido sujeto de estudio o acción. Leticia Delgado Godoy (es profesora del área de ciencia política y de la administración de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), de Madrid) define: *“Los problemas públicos no son realidades objetivas, tangibles y fácilmente identificables, sino construcciones sociales y políticas de la realidad. Que una situación concreta se convierta en problema público no es algo que se base sólo y únicamente en circunstancias objetivas. La elaboración de una situación no deseada como problema público depende en gran medida de su conexión con los valores dominantes en ese*

momento en la sociedad de que se trate". (Godoy, 2009)

Otro ejemplo de esta complejidad respecto a lo que podemos considerar problemas públicos lo encontramos en las temáticas alrededor de la violencia de género, las cuales han ido de la mano con la lucha permanente por los derechos de las personas y en particular de las mujeres. Hasta mediados de los años cuarenta las mujeres no tenían acceso a representatividad política ni derechos políticos garantizados en más del 80% de los países de América Latina, por lo que otros temas relacionados a su capacidad para decidir, incidir o ser representadas e incluso a su integridad física y emocional, ni siquiera hacían parte de la agenda de discusión pública, no solo a nivel gubernamental sino a nivel general de la sociedad. En este sentido la incorporación de la discusión acerca del papel de las mujeres en la sociedad ha ido profundizando el alcance de estas luchas y recorriendo los límites con respecto a los ideales sociales y lo que como conjunto aceptamos y protegemos.

Cuando la sociedad cuenta con formas organizativas, encuentra con mayor facilidad la vía para lograr la solución a su problema. Las OSC tienen la responsabilidad de ayudar a las personas a identificar del problema social, entender su contexto, pensar en alguna propuesta de incidencia, visualizar la posibilidad de que haya algún conflicto, las posibles opciones para su resolución, entre otras acciones.



Ejercicio 6. Autoevaluación del Capítulo II
Un problema público de mi comunidad

Identifique un problema público en su localidad o región y llene la siguiente tabla para construirlo, a fin de establecer qué, quiénes y cómo este problema tuvo incidencia en la agenda gubernamental

Describa el contexto en el que se desarrolla el problema identificado	
¿Quiénes intervinieron para hacer visible dicho problema?	
¿Cuál fue el papel del Estado?	
¿Qué acciones se llevaron adelante para lograr una intervención gubernamental?	
¿Cómo involucraron a la población en general para que el problema tuviera fuerza?	



CAPÍTULO III



Aspectos fundamentales de la incidencia política

Por política pública entendemos la acción gubernamental que moviliza recursos humanos, financieros e institucionales para resolver problemas públicos dentro de una sociedad. Una política está formada por el conjunto de acciones secuenciales específicamente planeadas para resolver las causas de un problema público. (Álvarez, 2010)

Hemos planteado anteriormente lo que se considera un problema público, entendiendo estos como una serie compleja de necesidades que corresponden a una sociedad en un tiempo y un espacio y que están determinados por la percepción social y política respecto a estas necesidades y sus satisfactores. En este sentido llamamos política pública a las acciones gubernamentales que responden de manera más o menos organizada a satisfacer o paliar estas necesidades de tal manera que cuenten con la aprobación de la escala de valores correspondiente a esa sociedad en ese punto y en ese momento.

El reflejo de la intervención de las OSC en esta política pública permite diseñar propuestas y desarrollar el ciclo de las mismas, de acuerdo a la realidad de los grupos hacia los cuales está dirigida. Las OSC están llamadas a desarrollar la capacidad de visualizar estas necesidades sociales y, mediante su intervención, ayudar a solucionar los problemas públicos derivados de las mismas. En este sentido la incidencia en política pública es más un proceso acumulativo, que una simple acción. Requiere de estrategias variadas implementadas en el tiempo con mucha creatividad y persistencia. Las victorias de la incidencia política, muchas veces, van precedidas por numerosos fracasos, lo importante es aprender de los errores, no rendir e ir fortaleciendo la organización en términos de fuerza social y capacidad técnica.

¿Qué es incidencia?

Definiremos qué entendemos por incidencia. Para Tapia Álvarez: *«El término incidencia se entiende también como influencia. Como organizaciones podemos transformar las condiciones de vida de los beneficiarios con quienes trabajamos, influir en las decisiones de otras organizaciones o incluso en las decisiones de nuestros donantes»* (Tapia, 2010).

¿A qué llamamos incidencia política?

Anteriormente habíamos mencionado que las OSC tienen la misión de transformar las necesidades sociales en propuestas que se discutan en la agenda pública y adaptarse a diferentes realidades y transformaciones dentro de la sociedad para poder representar de manera eficiente estas dinámicas.

La incidencia política en tal sentido es la capacidad de trasladar las necesidades sociales al espacio público, entendido no solo como el espacio físico, sino también como el espacio de diálogo y participación ciudadana, así como el diseño de políticas gubernamentales que den respuesta a esas necesidades.

También presupone que las Organizaciones de la Sociedad Civil que buscan incidir en política pública tienen la experiencia e influencia en el tema, así como una trayectoria que les permita tener interlocución con diversos sectores de la sociedad. Surge el reto para las OSC de acompañar, de manera eficiente y respetuosa, a grupos específicos de la sociedad e incorporar en sus objetivos la mayor cantidad de elementos relacionados con estos grupos y sus necesidades, en busca de dar respuestas integrales y eficaces que se traduzcan en políticas públicas completas, incluyentes y que tengan un ciclo que permita cumplir sus metas.

Otra definición de incidencia política: “La incidencia política se entiende como el intento de influir en las decisiones a través de la participación de las OSC en los procesos nacionales y regionales, y es sumamente importante para mantener la democracia y velar por el respeto de los derechos de todos los habitantes.”

- Caballero, 2018 -

Aspectos de la incidencia

- Es un proceso, no un evento;
- Se trata de lograr metas específicas, no solamente sensibilizar sobre problemas; de desarrollar estrategias basadas en investigación y análisis, más que lanzar conjeturas; de seleccionar enfoques y desplegar recursos en aquello que tendrá más impacto

La incidencia política es por tanto una de las más eficaces formas de participación ciudadana, ya que acerca a las personas a la visibilización de las necesidades y posibilita su resolución. En este sentido podemos considerar que a mayor participación ciudadana, habrá mayor posibilidad de incidencia en el diseño e implementación de políticas que sean adecuadas a las necesidades colectivas y también habrá una mayor supervisión sobre la labor del estado.

¿Cómo se hace incidencia política?

Incidencia política se refiere a acciones colectivas de ciudadanía organizada, encaminadas a ejercer influencia en quienes tienen el poder de decisión y/o ejecución, con el fin de generar impactos en políticas públicas y las prácticas producto de la implementación de éstas, para beneficiar a comunidades desde un enfoque de derechos.

La incidencia política busca generar cambios sociales sostenidos en contextos en los cuales la pobreza, la exclusión o la fragilidad estatal ameritan la iniciativa. En este sentido, **se trata de procesos** que animan a poblaciones tradicionalmente excluidas, a **hacer escuchar su voz y expresar sus intereses, necesidades y decisiones**.

¿Cuándo hacer incidencia política?

Considerando los resultados del diagnóstico realizado en la línea base del proyecto POLO, las organizaciones contemplan, de acuerdo a su trabajo y situación actual, que se necesita recorrer una ruta de 4 etapas para llegar a incidir en problemas públicos específicos:



Por tanto, *“la incidencia se visualiza como una acción posterior al crecimiento y articulación, que ayuda a las organizaciones a lograr cambios sistémicos y soluciones más duraderas”* (AVSI, 2018).

Desde esta misma perspectiva *“una situación se convierte en un problema objeto de incidencia política cuando se reconoce que para solucionarlo es necesario modificar políticas públicas y relaciones de poder. De hecho, toda intervención por el desarrollo de la institucionalidad democrática requiere modificaciones en políticas sectoriales, regionales o nacionales y en las relaciones de poder existentes en esos espacios”*. (Rodríguez, 2003)³

En términos más específicos, es necesario hacer incidencia política cuando se identifica como causas centrales de un problema a alguna o algunas de las siguientes:

- La ausencia de políticas adecuadas en relación al problema en cuestión.
- La vigencia de políticas que afectan intereses de determinados sectores frente al mismo
- El incumplimiento sistemático de políticas existentes.



Ejercicio 7. Etapa de mi organización

Reflexione:

- ¿En qué etapa está su organización de cara a la incidencia?
- ¿Cuál prevé que es el camino para llegar a la etapa de la incidencia?

³ **MANUAL DE INCIDENCIA POLÍTICA** Lima, julio del 2003. El proyecto es ejecutado por un consorcio integrado por Catholic Relief Services - CRS, Grupo Propuesta Ciudadana - GPC y Research Triangle Institute - RTI, y como asociadas a la Comisión Episcopal de Acción Social - CEAS, el Centro Amazónico de Antropología y Acción Práctica - CAAAP, y al Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.



¿Para qué hacer incidencia política?

La Incidencia Política es un proceso que realiza la ciudadanía organizada para influir en las personas que tienen poder en la toma de decisiones a fin de lograr en el corto plazo modificaciones en las políticas públicas.

*La **incidencia en políticas públicas** consiste en actividades confrontativas y cooperativas que implican interactuar con el **gobierno y otras instituciones públicas**. Las **OSC**, por sí solas, no tienen autoridad para tomar decisiones de política pública, pues esto es facultad exclusiva de las autoridades de gobierno.*

*Sin embargo, **pueden proveer información, ejercer presión y buscar persuadir al público y a los tomadores de decisiones para influir activamente en la orientación, representación y efectividad de las políticas públicas.***

Se incide políticamente con los siguientes propósitos:⁴

- Elaborar propuestas de políticas frente a la ausencia de las mismas en relación a temas o asuntos específicos, públicos y socialmente relevantes.
- Actuar sobre políticas existentes ante un tema o asunto para eliminarlas cuando afectan intereses de determinados sectores o para hacerlas efectivas ante a su incumplimiento sistemático.
- Sensibilizar y educar a los hacedores de políticas y a quienes las implementan y las ponen en práctica.
- Aportar en la construcción de estructuras para la toma de decisiones, a fin que sean más participativas, más transparentes y sobre las cuales sea posible exigir rendición de cuentas.

¿Cómo hacer incidencia?

Alcanzar los propósitos descritos requiere, como condición previa, que la sociedad civil o segmentos organizados de la misma, desarrollen capacidades y habilidades colectivas que les permitan, a partir de un conocimiento del entorno político: reflexionar sobre problemas específicos e identificar su relación con las políticas públicas, analizar los problemas desde una perspectiva de la complejidad, formular propuestas que respondan de manera creativa y eficaz, identificar a las y los involucrados en el problema, sobre todo a las personas con poder de decisión (y a aquellos que las influyen); finalmente entender el sistema de relaciones para construir alianzas y coaliciones amplias y diseñar una variedad de estrategias y acciones a ser plasmadas en un plan formal de incidencia. Es condición básica que el grupo involucrado comparta aspiraciones en cuanto al sentido del cambio y tenga la disposición para expresar sus intereses.

⁴ **MANUAL DE INCIDENCIA POLÍTICA** Lima, julio del 2003. El proyecto es ejecutado por un consorcio integrado por Catholic Relief Services - CRS, Grupo Propuesta-Ciudadana - GPC y Research Triangle Institute - RTI, y como asociadas a la Comisión Episcopal de Acción Social - CEAS, el Centro Amazónico de Antropología y Acción Práctica - CAAAP, y al Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.

¿Con quiénes hacer incidencia política?

Una vez que se tiene identificado el problema social habría que identificar a las personas clave vinculadas con el tema, para esto es necesario clasificarlos como aliados o bien como opositores. Para realizar este ejercicio es necesario tener las siguientes consideraciones:



Posición

Si están a favor o en contra de la política pública, o no tienen una postura definida (neutra)

¿Estarían de acuerdo o en desacuerdo con sus objetivos?



Intereses

Razones de su posición
¿Para qué les sirve o afecta la política pública? ¿Qué es lo que están buscando?

Ideológicos: una posición moral frente a un asunto público ¿Debe el Estado intervenir en asuntos de la economía o proveer seguridad social?

Políticos y administrativos: efectos positivos o negativos para la imagen de una persona clave, coyunturas políticas (elecciones, escándalos, etc.)

Económicos: se relacionan con el costo/beneficio económico del proyecto, Impacto en el presupuesto, gasto financiero o fiscal, ganancia económica, si cuenta o no con fondos, si existe algún costo relacionado con el no actuar/no implementar el programa



Recursos

Con los que cuentan para apoyar u oponerse a su causa

Apoyo simbólico/ político

Autoridad legal o burocrática

Recursos económicos (dinero, propiedades, derechos)



Ejercicio 8. Mis aliados y mis opositores

Con base al problema social identificado anteriormente, completar el siguiente ejercicio.

1. Para facilitar este análisis es importante responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es la persona de contacto relevante en cada grupo u organización? (Si hay más de una persona, p. ej., si una persona clave tiene dos asesores, uno a favor y otro en contra, anote a ambos).
- ¿Cuál es su interés específico en el tema? ¿Por qué el tema tiene importancia para ellos?
- ¿Cuál es la posición de estas personas con respecto al tema?
- ¿Cuál es el posible impacto o influencia de estas personas sobre el tema? ¿Cuánto poder tienen realmente estas personas para conseguir cambios?
- ¿Están a favor [+] o en contra [-] de su posición? (sugiere utilizar una escala del 1 al 5 positivo [+] o del 1 al 5 negativo [-]).

2. A partir de esta identificación de personas clave es necesario organizarlos en 4 esferas:

- Personas directamente afectadas. Cómo comunidades locales.
- Gobierno y encargados de adoptar decisiones del Estado. Qué son responsables de crear la situación o que tienen una responsabilidad formal de encontrarle una solución a la situación.
- Otras organizaciones principales. Como OSC, grupos de iglesia, empresas, medios de comunicación. Estos son posibles aliados y también podrían ser destinatarios.
- Figuras internacionales. Cómo donantes, organismos de la ONU y OSC's. Estos pueden ser destinatarios, aliados u opositores.

3. Con la información anterior complete el cuadro de la página siguiente:

Tipo de parte interesada	¿Quién? (Individuos, organizaciones, instituciones)	Persona de contacto clave	¿Por qué les importa el tema?	Posición	Posible nivel de influencia + hasta +++++ - hasta -----
--------------------------	--	---------------------------	-------------------------------	----------	---

Aquellas personas directamente afectadas

Nombres de personas, organizaciones, instituciones gubernamentales o bien el número de personas afectadas por la problemática		Nombre de la persona relevante		Postura frente al tema	
Sociedad civil					
Sector público					
Sector privado					

Gobierno y encargados de adoptar decisiones del Estado

Otras organizaciones principales

Organizaciones internacionales

Es necesario como parte del mapeo, crear un perfil de las personas o figuras involucradas. Para ello, pueden llenar una ficha técnica con los siguientes datos:

- Datos personales.
- Antecedentes sociales y políticos.
- Pertenencia a organizaciones y redes políticas.
- Relación con la política pública o asunto en cuestión.
- Posiciones asumidas de cara a otros asuntos de interés público.

Generar redes de colaboración para la incidencia

Las redes son una de las herramientas fundamentales para el desarrollo de la incidencia, fortalecen el trabajo al colectivizarlo y empoderan a los individuos y organizaciones, a la vez que lo complementan al enriquecerlo con visiones, perspectivas, desarrollos, experiencias, logros y retos.

La creación de redes no es una meta en sí misma, sino una capacidad instalada que permite a las organizaciones establecer vasos comunicantes, los cuales mediante el flujo de información permitan el logro de objetivos colectivos.

El trabajo en red como elemento clave

Las redes por su naturaleza pueden ser espontáneas u organizadas, siendo estas últimas las ideales para el intercambio de trabajo. Estas permiten además una interacción entre los participantes que proporciona resoluciones más rápidas de problemas específicos, así como una mayor capacidad para incorporar a un gran número de posibles interesados en cada tema de manera simultánea.



El trabajo en red requiere de la creación de nódulos intermedios que permitan conectar a actores distantes y que promuevan la incorporación de nuevos.

Otro reto para las redes de trabajo tiene que ver con su ciclo, el cual tiene etapas en las que se requiere de un factor aglutinante, que puede ser algún actor dentro de la misma red, un equipo dinamizador o alguna temática interna específica, pero que eventualmente tendrá que desarrollar dinámicas propias para no tener que depender de nadie para su cohesión.

Las redes de trabajo permiten maximizar el potencial de una organización al permitir conectar de manera horizontal a un gran número de organizaciones en torno a una o varias temáticas de interés común.

Ser miembro de redes y de alianzas

Pertenecer a una red es una posibilidad enorme para conectarnos con personas y realidades que no necesariamente están físicamente cercanas.

Las redes están presentes en las organizaciones, los grupos y los territorios, y no necesariamente coinciden con lo instituido.

Las redes aumentan el impacto de la acciones que realizan las OSC ya que obtienen visibilidad, se enriquecen del intercambio de experiencias, permiten involucrar a más personas, dirigen la atención hacia temáticas que requieren ser tenidas en cuenta, retroalimenta procesos y conecta visiones diferentes, entre muchas otras cosas.

Generadores de redes

La generación de redes organizadas surge cuando dos o más organizaciones deciden establecer vínculos con el objetivo de intercambiar información y crear un sentido de pertenencia. La red se mantiene activa en la medida en que la información intercambiada sea relevante a los propósitos de cada participante.

Por este motivo, generar redes y mantener su acción se dará en la medida en que éstas correspondan con las necesidades de las personas u organizaciones que la integran, a sus intereses y limitaciones. Estas redes se generan de manera coyuntural, respondiendo a un tiempo y espacio; mutan en función de los cambios en el entorno y los participantes. La noción de red no es un objetivo en sí mismo, sino que es, como metáfora, parte de una metodología para la acción que permita mantener, ampliar o crear alternativas deseables para los miembros de una organización social.

Para estos fines se plantean los siguientes principios:

- Manifestación clara y consensuada sobre la razón para constituir la red. Incluir los valores que la sustentan.
- Proporcionar herramientas que permitan delimitar las acciones acordes con prioridades, intereses y actividades.
- Crear un sentido de propósito compartido básico para la colaboración.
- Asegurar la comprensión y el acuerdo entre los miembros con respecto al propósito de la red.
- Tener un fundamento social para su existencia, es decir, que respondan a problemas sociales reales y que haya identificación con los mismos.
- Hacer claridad en que la red no es un fin en sí misma sino un medio para conseguir objetivos de intervención.



Ejercicio 9. Tejiendo mi red

Teniendo esto en mente, hay cuatro pasos generales para ayudarle a comenzar su red de incidencia política, comience respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Quién debe estar en su red?
2. ¿Cómo puede conocer a los miembros potenciales para su red?
3. ¿Cómo hace para que se interesen en su objetivo o asunto de incidencia política?
4. ¿Cómo le pueden ayudar?

Redes, coaliciones y alianzas

Para el proceso de incidencia es necesario comprender la dinámica involucrada en la creación de redes, coaliciones y grupos afectados. Para ello es necesario identificar la diferencia entre red, coalición y alianza:

Red: Una red está compuesta por individuos u organizaciones dispuestos a ayudarse mutuamente o a colaborar.

Coalición: Una coalición implica una relación a más largo plazo entre los miembros y con frecuencia se trata de un grupo más estructurado. Es más probable que tenga personal a tiempo completo y una oficina. Puede dedicarse a una variedad de esfuerzos en que el enlace entre los miembros es esencial para lograr mayor eficacia, por ejemplo, coaliciones ambientales.

Alianza: Una alianza es más temporal y puede ser un enlace más oportunista para llevar adelante un asunto o una inquietud compartida por los miembros de la alianza. Una alianza puede exigir menos de sus miembros ya que es una relación a corto plazo centrada en una meta específica.



Incidir en políticas públicas

¿Qué son políticas públicas?

Por política pública entendemos la acción gubernamental que moviliza recursos humanos, financieros e institucionales para resolver problemas públicos dentro de una sociedad. Una política está formada por el conjunto de acciones secuenciales específicamente planeadas para resolver las causas de un problema público.

Incidir en políticas públicas es participar organizadamente en la persuasión de otros actores de la esfera pública, para transformar sus percepciones, ideas, decisiones y/o acciones.

Las políticas pueden incluir leyes, programas y proyectos; pueden asignar recursos (gasto público e impuestos) o pueden regular actividades (normas civiles y penales), y se orientan a la eficiencia, porque buscan lograr los mejores resultados con los recursos y medios disponibles (Aguilar, 1996a).

El ciclo de las políticas públicas

Recordemos que *“la política pública es un conjunto de acciones: normas, recursos materiales y financieros. Las políticas públicas además contienen objetivos amplios que deben cumplirse gradualmente”* (Tapia, 2010).

Para tener claridad sobre la forma en que se puede incidir es necesario que se conozca cómo se construyen las políticas públicas.

Las políticas públicas, entendidas como proceso, tienen distintos momentos y acciones, clasificadas en 5 fases: 1) la identificación y definición de problemas; 2) la formulación de políticas; 3) la adopción de la decisión; 4) la implantación; 5) la evaluación.



Las OSC pueden involucrarse en cada uno de estos pasos mediante la incidencia y la interlocución con los actores políticos relacionados con el tema a trabajar.

A continuación se describen los puntos del ciclo de las políticas públicas:

La identificación y definición de problemas. El gobierno advierte la existencia de problemas u oportunidades en la sociedad y se plantea si debe actuar o no. Esta fase incluye en primer lugar, actividades de detección y selección de cuestiones, y, en segundo lugar, actividades de definición de problemas.

La formulación de las políticas. Una vez que el gobierno conoce la existencia de un problema, lo define y rechaza la opción de no actuar sobre él, comienza la fase de formulación de políticas, que tiene que ver con el desarrollo de cursos de acción (alternativas, propuestas, opciones) aceptables y pertinentes para enfrentarse a los problemas públicos. Las políticas son concebidas, por lo tanto, como soluciones a los problemas públicos. Esta fase incluye las siguientes actividades:

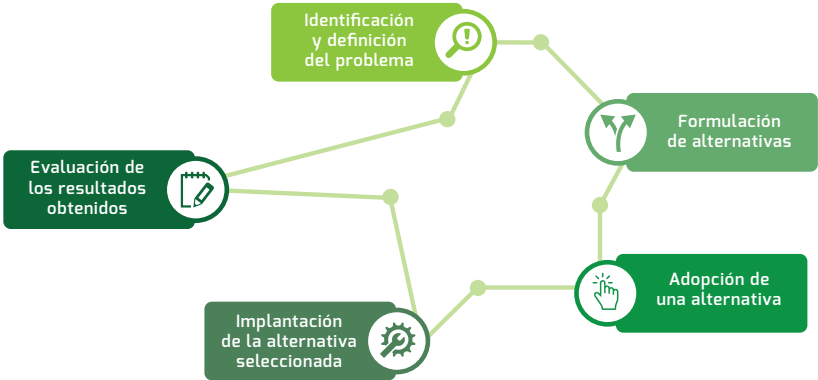
1. El establecimiento de metas y objetivos a alcanzar
2. La detección y generación de alternativas que permitan alcanzar los objetivos.
3. La valoración y comparación de las alternativas.
4. La selección de una opción o combinación de ellas.

La adopción de la decisión. Esta fase está exclusivamente en manos de uno o varios decisores públicos: para que una política sea considerada pública ésta debe haber sido generada por medios gubernamentales, debe emanar de una autoridad pública. Otras fases del ciclo de las políticas públicas (la implantación, por ejemplo) pueden quedar parcialmente en manos de actores, individuos u organizaciones que no están investidos de autoridad pública: no es el caso de la fase de adopción de la decisión.

La implantación de las políticas públicas. Esta fase comienza una vez adoptada la decisión y comprende todas las actividades y procesos desarrollados hasta que aparecen los efectos asociados con la intervención pública en cuestión. En ella las unidades administrativas correspondientes movilizan recursos económicos y humanos, sobre todo, para poner en práctica la política adoptada. Se trata de la puesta en marcha o ejecución de las políticas.

La evaluación de las políticas. Las unidades de evaluación de la administración pública determinan en qué medida se han logrado los objetivos de la política pública en cuestión. La evaluación cierra el ciclo de las políticas y puede retroalimentar el proceso en cualquiera de sus fases. En la práctica, la evaluación no está tan extendida como sería deseable. (Delgado, 2009)

Para entender este ciclo se propone el siguiente diagrama⁵:



Cinco son los factores que determinan la inclusión de una agenda de gobierno que, hacen un caso exitoso en materia de incidencia, entendida esta como influencia en la política pública (Tapia, 2011):



⁵ ARIAS DE LA MORA ROBERTO. (2019). El “ciclo de las políticas” en la enseñanza de las políticas públicas. 10 noviembre 2019 de Opera, 25, 8. Sitio Web: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3406073



La capacidad de generar en la opinión pública la percepción de que es un problema que merece la atención del gobierno



Cobertura en medios, dado que, es significativa para los objetivos de incidencia.

Analizar el contexto desde las condiciones políticas

La elección presidencial de 2018 marcó un nuevo escenario político para México. 53% de los votantes eligieron una transición a un modelo que planteaba diferencias con las formas tradicionales de hacer política, pero también de visualizar y enfrentar los problemas y necesidades de la sociedad. Esta visión de gobierno identificó como uno de los principales problemáticas sociales la poca atención en los procesos de gestión de recursos, en los que históricamente se había creado una falta de transparencia y discrecionalidad en el uso de los mismos.

De igual manera se cuestionó por parte del Ejecutivo la creación de las OSC que tenían como objetivo responder a intereses personales y/o fines políticos, así como el uso inadecuado de recursos por parte de algunas de estas OSC. Esto creó una situación tensa entre gobierno y Organizaciones ya que se midió con el mismo rasero a todas y no se propusieron mecanismos de evaluación y verificación para diferenciar a aquellas que estaban operando por fuera del marco legal. Las críticas, en algunos casos fundadas, por parte del gobierno, crearon un ambiente de incertidumbre en gran número de organizaciones respecto a dos temas principales: La obtención de recursos para operar y la inter-locución con los diferentes niveles de gobierno.

En este contexto uno de los primeros pasos que dio el gobierno federal fue la llamada "Circular Uno"⁶, en la cual el gobierno determinó que: "Hemos tomado la decisión de no transferir recursos del presupuesto a ninguna organización social, sindical, civil o del movimiento ciudadano, con el propósito de terminar en definitiva con la intermediación que ha originado discrecionalidad, opacidad y corrupción". El contenido de esta circular plantea además que los apoyos al bienestar del pueblo serán entregados de manera directa por el ejecutivo a las personas beneficiadas por estos programas.

Este panorama implicó un cambio de fondo para algunas de las organizaciones de la sociedad civil, ya que obliga a que se reformulen los mecanismos de financiamiento, así como los esquemas de trabajo, muchos de los cuales estaban orientados a la ejecución de programas o dependían de fondos

⁶ <https://www.proceso.com.mx/572198/amlo-notifica-a-su-gabinete-no-transferir-ningun-recurso-a-ong-o-sindicatos>

públicos para su operación. Ante este reto algunas OSC encuentran dificultades para lograr una continuidad en las acciones que estaban implementando.

El tema de la interlocución también ha sido un punto sensible para las organizaciones, ya que sumado a la normal rotación de funcionarios propia de cada cambio de administración en cualquier nivel de gobierno, se plantea la falta de líneas oficiales con respecto a los marcos dentro de los cuales se puede presentar trabajo o colaboración entre OSC y gobierno.

Se requiere un plan de financiamiento por parte de las organizaciones que supla la dependencia de los fondos gubernamentales y que cree una nueva forma de trabajo. En este sentido es importante que las OSC desarrollen un esquema de captación de fondos o Fundraising.

Este panorama implicó un cambio de fondo para algunas de las organizaciones de la sociedad civil, ya que las impulsó a reformular los mecanismos de financiamiento de proyectos y programas específicos, así como los esquemas de trabajo, muchos de los cuales estaban orientados a la ejecución de programas o dependían de fondos públicos para su operación. Ante este reto algunas OSC encuentran dificultades para lograr una continuidad en las acciones que estaban implementando.

Estos esquemas permitirán involucrar a nuevas instituciones, organizaciones y empresas interesadas en apoyar la gestión de las OSC o en proyectos específicos, igualmente permiten visibilizar a otras personas las acciones, causas y objetivos de la OSC, aumentando paulatinamente su reconocimiento y otorgando un mayor grado de interlocución. Estos fondos pueden venir de fuentes diversas como: Fundaciones, fondos internacionales, instituciones académicas, empresas, particulares, o incluso de personas que de forma individual aportan en dinero, trabajo, espacios, materiales, insumos, etc. Estas formas de financiamiento demandan a las organizaciones un manejo transparente de los recursos, ya que los financiadores quieren saber a dónde va su aportación,

de qué manera se usa y los resultados obtenidos. Esto impone que las organizaciones utilicen todas las herramientas disponibles para difundir sus acciones, así como mecanismos que permitan a los patrocinadores evaluar el uso de los recursos.

El último tema que debe ser observado es el de seguridad para que los miembros de las organizaciones puedan realizar su labor de tal manera que los riesgos por este ejercicio sean los menores tanto para las y los pertenecientes a las OSC, como para cualquier otra persona.

El país vive desde hace décadas un aumento sistemático en los indicadores de violencia y un deterioro en la calidad de vida y la satisfacción de necesidades entre

la población, así como una marcada polarización en la discusión de las problemáticas que aquejan a la sociedad. El actuar de las OSC ha implicado en muchos casos un riesgo para sus integrantes por cuanto se visibilizan problemáticas o se incide en procesos que afectan intereses específicos o formas que preservan un statu quo. En este contexto es imperativo que las organizaciones tengan elementos para la evaluación y mitigación de riesgos dentro de su marco operativo.

Analizar el contexto ¿Qué debemos conocer para hacer incidencia política?

Como parte de una buena planeación de política pública es necesario realizar un análisis del contexto desde diferentes esferas:



Análisis Político

Es el seguimiento, recopilación, selección, organización e interpretación de información sobre un fenómeno político para explicar sus causas o predecir su comportamiento, lo que permite conocer el mapa político del problema, para ello es necesario:

- a. Dar seguimiento a medios.
- b. Análisis de discursos, boletines y reportes oficiales.
- c. Sostener reuniones y pláticas con analistas políticos, que puedan dar su consejo y lectura sobre la situación y coyunturas políticas.



Análisis de Coyuntura

Sirve para identificar momentos favorables, de riesgo y desfavorables como parte de la planeación de las acciones de incidencia y comunicación. Para realizarlo, pueden considerar:

- a. Ciclos de alta o baja intensidad de atención
- b. Días simbólicos para el problema o los beneficiarios
- c. Posibles sucesos trascendentes
- d. Fechas de emisión de informes por organismos autorizados
- e. Crisis económicas mundiales o sucesos internacionales



Análisis del Poder

Sirve para identificar cuales son las fuerzas de poder que están involucradas alrededor de la problemática; parte crucial de este análisis es identificar si dicho poder está en contra o a favor de solucionar el problema y atender a las personas involucradas.

Una de las herramientas para este análisis es el mapeo de figuras que se tocará más adelante dentro de este manual.

Para efectos de este manual es necesario que identifiquemos en cada uno de los tres niveles, las condiciones en las que está nuestro contexto en función con el problema a resolver identificado. Además de contemplar los siguientes elementos:

- Identificación y análisis de los problemas
- Diseño de propuestas
- Mapeo de actores: identificación de alianzas o coaliciones
- Estrategias y plan de acción

Alternativas y Estrategias de Incidencia Política

Entre los diferentes tipos e ingredientes de las **alternativas** de incidencia política están las siguientes:

- **Programas piloto o modelo.** Crear un programa alternativo exitoso para demostrar al gobierno una mejor manera de resolver un problema.
- **Manifestaciones/marchas públicas.** Una manifestación pública de apoyo, contando con numerosos defensores. El número de personas y la oportunidad son elementos cruciales para planificar esta táctica. Los boicoteos también pueden ser una táctica sumamente poderosa, pero requieren un respaldo en gran escala y sostenido.
- **Litigios.** Usar los tribunales para cambiar una ley o llamar la atención al problema.
- **Campañas de medios.** Esta alternativa incluye la búsqueda de información, cartas al editor, conferencias de prensa, radio, páginas web, internet, televisión, avisos pagados, sondeos de opinión e identificación de problemas participativos como un paso para atraer a los grupos afectados.
- **Creación de organizaciones.** Crear grupos y alianzas para ampliar y mantener las oportunidades de los ciudadanos de participar y exigir acceso.
- **Persuasión.** Fuerza que demuestre poder, movilizando respaldo popular en coaliciones. Número de acciones o iniciativas que demuestren el poder de conseguir votos, y el uso de líderes de opinión;
- **Negociación.** Utilizar la capacidad de mostrar poder; esto implica negociar con los encargados de la toma de decisiones.



Recordemos que...

Contar con una buena estrategia de incidencia nos ayudará a optimizar e incrementar nuestros recursos y el de nuestros aliados, o en su caso, disminuir el poder de quienes se oponen o sumar a la causa a los indecisos; para que estén más en nuestro favor y se conviertan en catalizadores de una modificación o de la creación de la política que perseguimos.

Estrategias de Incidencia Política

- Estructurar acciones de incidencia implica reemplazar el activismo por un accionar estratégico. La incidencia debe ser parte de un programa general y debe partir desde un enfoque integral. Para poder lograrlo de manera efectiva, la comunicación entre las y los involucrados es de vital importancia y se debe aclarar intereses, expectativas y responsabilidades, además de que se requieren acuerdos explícitos y transparentes.
- La tarea principal de las OSC es generar espacios de participación en donde ciudadanas y ciudadanos se sumen e involucren en los asuntos públicos que les afectan directa o indirectamente.
- Cuando hablamos de incidencia en política pública hacemos referencia, necesariamente, de participación ciudadana en un proceso de toma de decisiones, en donde las OSC en conjunto con la ciudadanía, tienen que lograr la confianza, el conocimiento, las aptitudes y organización necesarios para lograrlo. En este sentido, es necesario definir, cual es la estrategia indicada para lograrlo, sin embargo, no existe una forma ideal de incidencia que ayude a determinar qué estrategias y tácticas deben desarrollarse, ya que no existe un proceso único o un ciclo “perfecto” de política pública, lo que nos da la posibilidad de construir nuestra propia metodología a la medida.

Desafíos de las OSC en la incidencia política

Hacer incidencia es una tarea ardua que conlleva mucho compromiso y organización, por ello es importante tener en cuenta algunos desafíos que las OSC deben enfrentar:

Estar conscientes que su campo de acción está ligado permanentemente a la interacción con el gobierno

Mantener la acción desde una posición de independencia y autonomía.

Reconocer la importancia de darse los medios y asegurar las condiciones para una buena democracia interna.



Ejercicio 10. Autoevaluación del capítulo III - La incidencia de mi OSC

Conteste las siguientes preguntas:

1. Para su OSC ¿qué es incidencia política?
2. ¿Qué obstáculos considera?
3. ¿Qué actores clave forman parte de sus alianzas para la incidencia en política pública?

Dejar claros los intereses colectivos a los que deberán supeditarse los personales.

Crear estructuras para la toma de decisiones, que sean participativas, transparentes y sobre las cuales se exija rendición de cuentas

4. Organizar grupos de interés

El proyecto puede controlar, otras en las que será capaz de influir y muchas más que estarán en su círculo de preocupación, aunque no se podrán abordar directamente.

Identificar a los actores, grupos y organizaciones con los que el proyecto puede anticipar oportunidades de poder influir.

REFERENCIA/

de tres o cuatro grupos
convencidos sobre sus actividades

CAPÍTULO IV



¿Cómo vamos a incidir? Etapas de la incidencia

En esta sección analizaremos los pasos para la planificación de un plan de incidencia, incluyendo herramientas y sugerencias concretas para ello.⁷

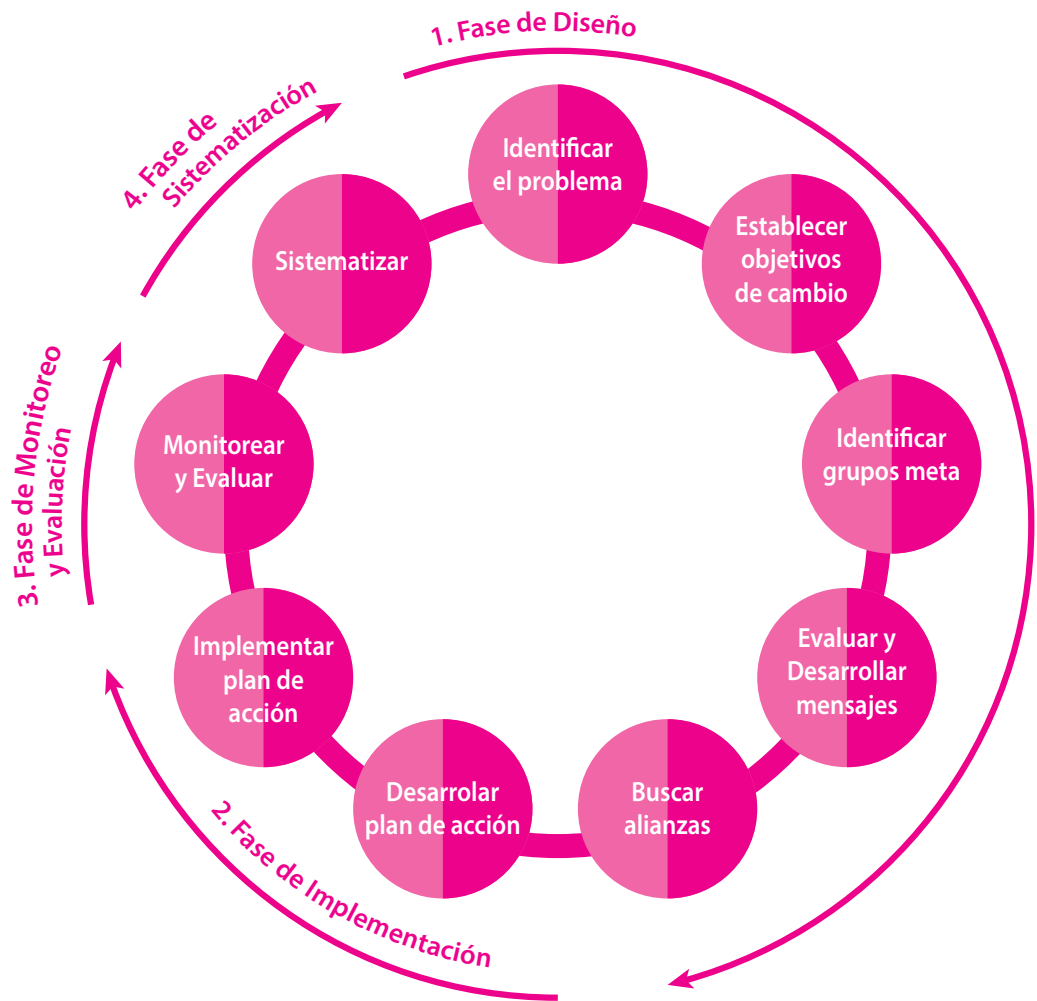
⁷ Cabe señalar que para esto se han retomado los manuales de Watson, *Conjunto de Herramientas para la Incidencia* (2edición), 2015 (Redes ACT Alianza UE y CIFCA, 2015)

Ciclo de la Incidencia

En esta etapa, analizaremos el paso a paso para desarrollar una estrategia de incidencia o un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o programa.

La razón por la que se refiere al mismo como un ciclo es porque desarrollar, planear, implementar y revisar una estrategia de incidencia es un **proceso repetitivo y flexible**.

Esto permite ser **sistemáticos, estratégicos y analíticos**, para evitar desviaciones.



Fuente: Esquema retomado de González, Julieta; Ibero, Marta; Daag, Susanna. (2016). INCIDENCIA HACIA LA UNIÓN EUROPEA SOBRE CENTROAMÉRICA. 11 noviembre 2019, de Redes ACT, Alianza UE y CIFCA Sitio web: <https://actalliance.eu/wp-content/uploads/2016/12/Manual-Incidencia-UE-CA.pdf>

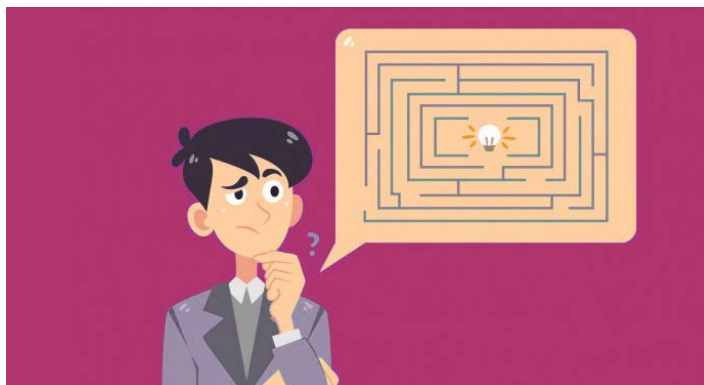
Diseño

En esta primera fase se definirá sobre qué se quiere incidir, ante quién y con quién. Se abordarán y explicarán los 5 pasos que comprenden la primera fase del proceso de incidencia.

Paso 1. Identificar el problema

¿Qué debemos conocer para incidir?

- Árbol del problema
- Analizar el contexto



Recordemos que...

- **Problema** es una brecha entre dónde un grupo o persona está y dónde debería estar en términos de derechos.
- La definición de este debe darse a partir de ejercicio participativo, en el cual caracterizamos el problema a partir de preguntas sobre las variables que dan cuenta de las dimensiones o aspectos del problema identificado.

El árbol del problema

Para el inicio de un proceso de política pública es necesario identificar cuál es la problemática que se debe de atender, para ello existen una serie de herramientas, la que en este manual se trabajará es la del árbol de problemas. Para ello iniciaremos haciéndonos las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es el problema que afecta a la sociedad, comunidad o grupo de personas, que se trata de resolver?
- b. ¿Por qué se afirma que ese problema puede resolverse a través de una política pública nueva o de cambiar una política existente? ⁸

⁸ (Ruesga, Piña, Enríquez, & Porte)

Definir un problema público no consiste únicamente en expresar esta situación de insatisfacción, sino también en:

- a. Identificar en qué consiste (otras dimensiones)
- b. Cuáles son las causas
- c. A quién afecta y en qué medida
- d. Cómo evoluciona si no se le atiende⁹



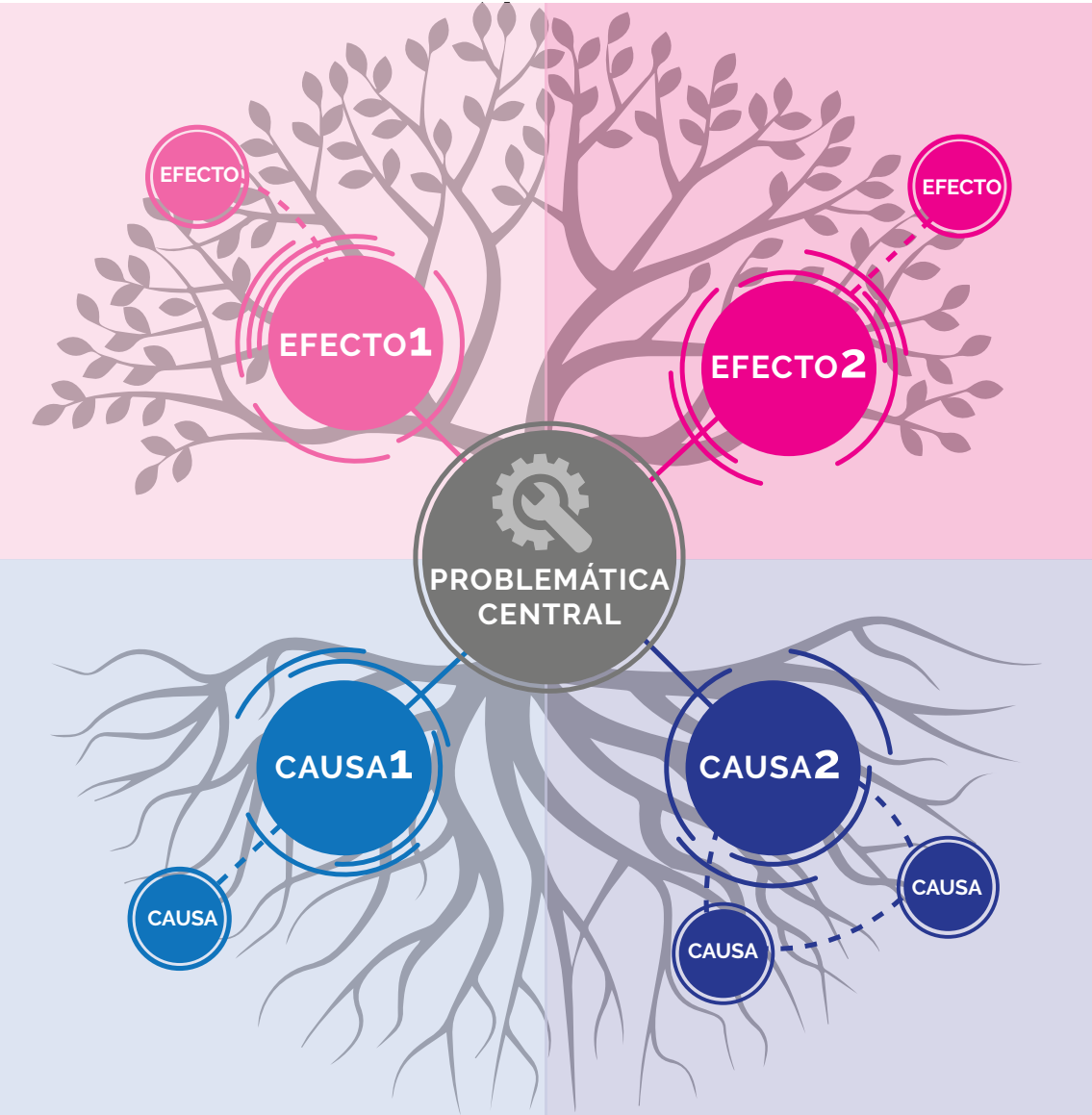
Recordemos que un Árbol del Problemas...

- Es útil para analizar una situación de fondo y todos los temas relacionados, incluyendo las causas de un problema, así como los efectos del mismo y cómo están impactando a las comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- Es una poderosa y popular herramienta de representación visual.
 - **El tronco del árbol** de problemas representa el problema de fondo.
 - **Las raíces** representan las causas del problema y se identifican haciendo la pregunta, "Pero ¿por qué se genera?"
 - **Las ramas** representan los efectos del problema y se identifican haciendo la pregunta, "¿Y qué genera?"¹⁰

⁹ *Ibidem*

¹⁰ (Watson, *Conjunto de Herramientas para la Incidencia*, 2015)

Esquema del Árbol del Problema



Paso 2.

Establecer Objetivos

¿Qué queremos lograr en nuestra incidencia a corto, mediano y largo plazo?

- Árbol de soluciones
- Delineación de Soluciones Políticas/Formulación de propuesta

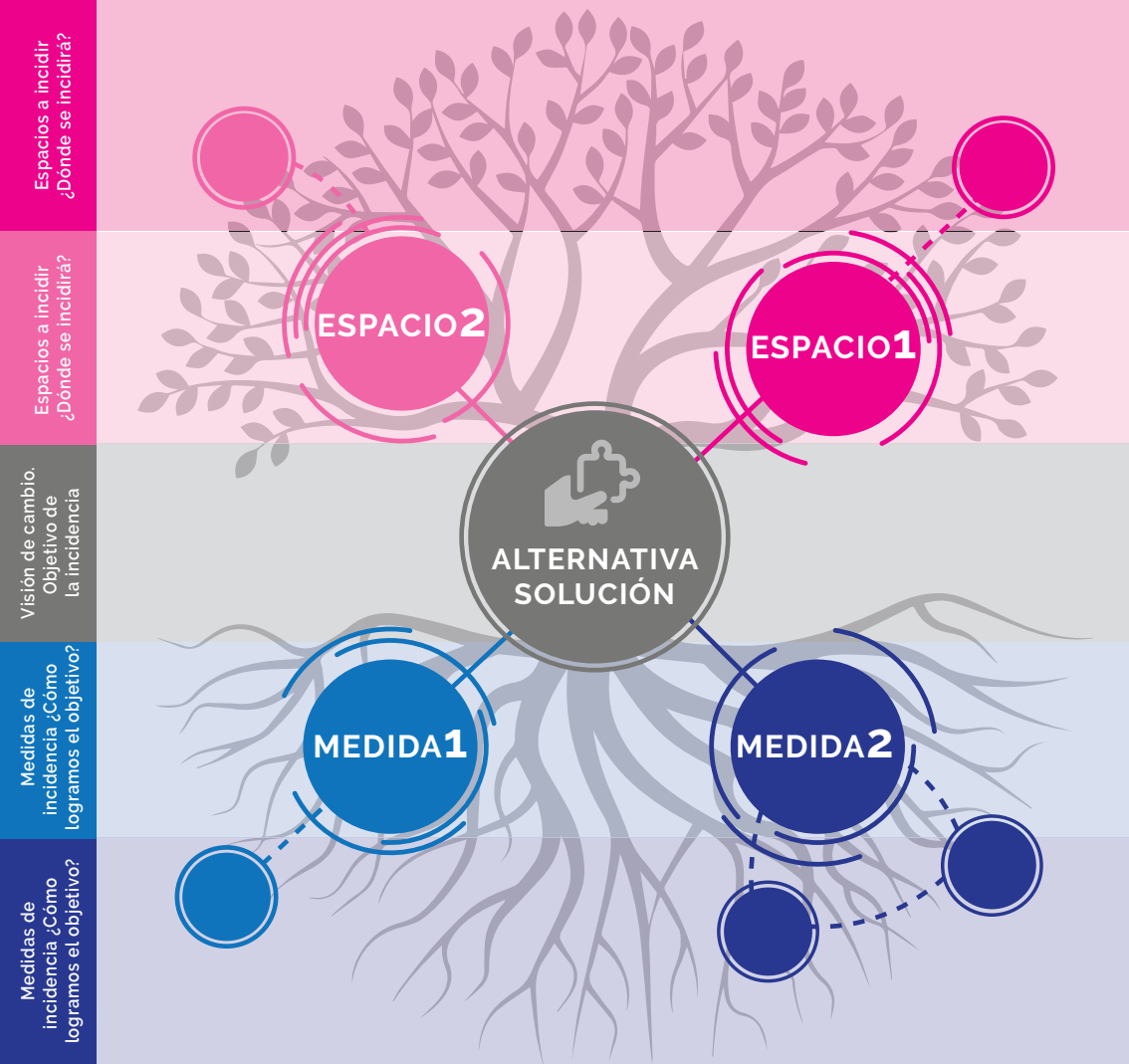


El Árbol de Soluciones

Un árbol de soluciones se basa en el árbol de problemas sugiriendo posibles soluciones a los problemas identificados, creando un nivel adicional. Es una herramienta valiosa para resolver lo que se debe hacer y lo que se debe proponer, para superar un problema. Es útil para imaginar el cambio que se espera que ocurra.

El tronco del árbol de soluciones expresa la visión para el cambio que se anticipa, si se da respuesta al problema de fondo. Los temas identificados en las raíces son donde podrían recomendarse medidas de incidencia y otras medidas de desarrollo preventivas. Los temas identificados en las ramas son donde podrían ser apropiadas medidas de asistencia y de desarrollo.

Esquema del Árbol de Soluciones





Ejercicio 11. Verificación de selección de temas.

Una vez que se ha elaborado el árbol de problemas y de soluciones y se han identificado de manera gráfica cada elemento, es importante realizar un ejercicio de verificación de selección de temas. A mayor número de respuestas positivas sobre el tema en cuestión será mayor la necesidad de hacer incidencia sobre éste

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE TEMAS

¿Es una prioridad?	Sí	No
¿Darle respuesta a este tema ayudará a mejorar las vidas de las personas afectadas por la problemática?		
¿La incidencia contribuirá a lograr cambios en este tema?		
¿La incidencia es la mejor herramienta para abordar este tema? ¿Existe impulso en torno a este tema de parte de otros grupos u organizaciones?		
¿Es alcanzable?	Sí	No
¿Este tema tiene una meta específica y alcanzable (ya sea a largo o a corto plazo)?		
¿Existen, o podrían iniciarse, coaliciones efectivas para agregar valor al logro de la meta relacionada con este tema?		
¿Tenemos acceso a los encargados de adoptar decisiones que pueden influenciar el cambio respecto a este tema, ya sea por derecho propio o en coalición con otros?		
¿Es convincente?	Sí	No
¿El tema es lo suficientemente motivador y nuevo para atraer a públicos diversos?		
¿El tema es relevante a nuestro quehacer y a nuestros destinatarios?		
¿Este tema podría ser interesante para los medios de comunicación?		
¿Los partidarios y los donantes están interesados en este tema?		
¿El tema se encuentra en la agenda política o es susceptible de acción política?		
¿Hay suficientes historias y ejemplos para atraer al público?		

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE TEMAS (cont.)

¿Existe una variedad de destinatarios respecto al tema?		
¿Pueden hacerse enlaces con otros temas para ampliar los posibles públicos que podrían interesarse en el tema?		
¿Es pertinente?	Sí	No
¿El tema es compatible con nuestras prioridades organizacionales?		
¿Hacer incidencia sobre este tema nos permitirá cumplir con nuestros propósitos organizacionales?		
¿Tenemos claro cómo podemos contribuir (es decir, “valor agregado”) para que ocurran cambios relativos al tema?		
Si otras organizaciones están trabajando en este tema, ¿cuál es la importancia de que también nosotros trabajemos en el tema?		
¿Hacer incidencia en este tema podría mejorar la reputación de nuestra organización?		

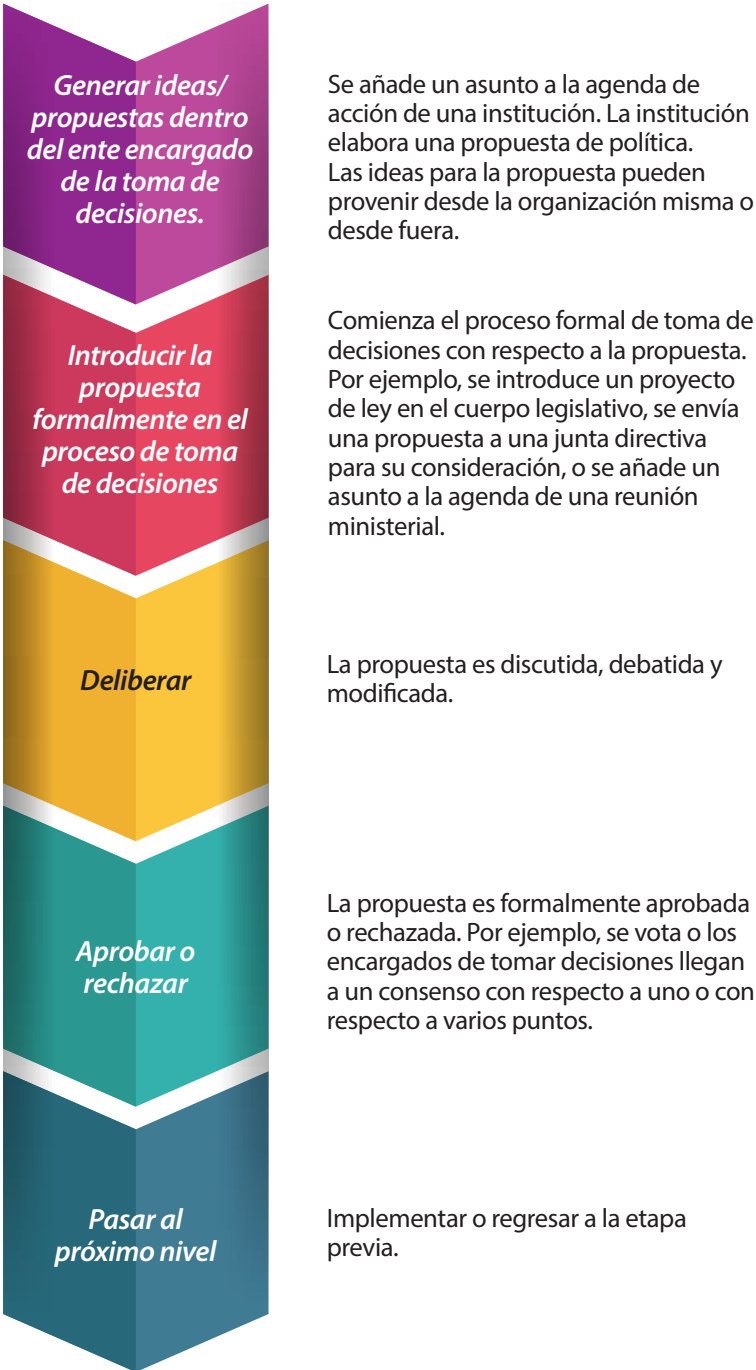
Delineación de Soluciones Políticas/ Formulación de propuesta

Una vez que hayan identificado un asunto / objetivo, pueden comenzar a pensar en soluciones concretas para resolver el problema. Las soluciones propuestas por la incidencia política exigen una clara comprensión de cómo se toman las decisiones.

Para este ejercicio es necesario considerar tres componentes significativos del **campo legal** y de **políticas** que permitan formular una propuesta:

- **Contenido:** Esto incluye la constitución, leyes y políticas escritas y/o presupuestos; son importantes porque ayudan a identificar qué elementos ya están instalados sobre aquello que queremos cambiar o bien qué hace falta y es importante insertarlo.
- **Aplicación:** Son los procesos e instituciones del Estado que implementan y hacen cumplir las leyes y las políticas. Incluyen los tribunales, ministerios, policía, escuelas entre otras. Podrían ser procesos formales o informales o procesos alternativos. Es decir, todos aquellos espacios donde las leyes se aplican.
- **Cultura:** Son los valores, actitudes y conductas compartidos, así como el nivel de conocimiento de la ley y el gobierno, y la percepción que tiene cada persona de lo que son sus derechos y cómo utilizar la ley. Esto es fundamental pues hay muchos ejemplos en donde se cambiaron las leyes, pero la gente no cambió, por tanto es importante reconocer que la cultura es, quizá, el elemento más difícil de cambiar.

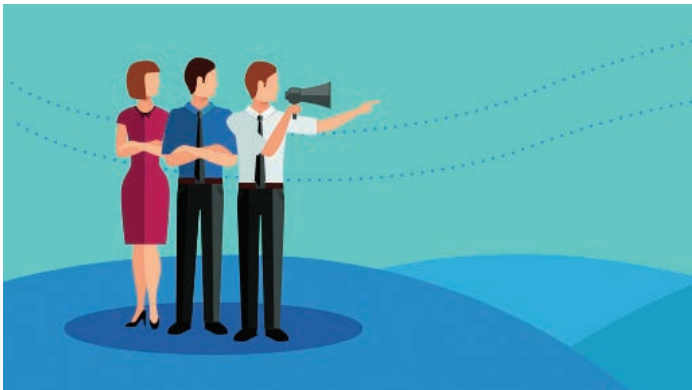
Después de ello es indispensable:



Paso 3.
Identificación
de Grupos Meta

¿Quiénes, cómo y cuándo toman decisiones sobre el problema identificado?

- Mapeo figuras clave
- Unificación (Creación) Redes



Mapeo de Actores

El mapeo ayuda a entender a cada persona o figura clave, sus motivaciones y qué intenta conseguir o cuáles son sus intereses. De esta manera, el análisis les ayuda, primero, a identificar a los aliados y los opositores actuales y potenciales de su propuesta; segundo, a planear sus alianzas y; tercero, a definir estrategias para trabajar con cada una de las personas clave.¹¹

Identificando personas involucradas en el tema: Si todavía no tienes una idea clara de quién necesitas que esté de tu lado, puede ser útil hacer una lluvia de ideas con tu equipo. Esto puede realizarse utilizando una tabla de categorización como la siguiente:

Importancia del Mapeo

- Entender el mundo político en donde se busca incidir;
- Tener claridad en quiénes son los grupos (más allá de nuestra coalición) que ayudarán a colocar el tema en la agenda pública, y
- Allegarse de más aliados.

Partes interesadas de la sociedad civil	Partes interesadas del sector público	Partes interesadas del sector privado

¹¹ (Tapia Álvarez, Campillo Carrete, Cruickshank Soria, & Morales Sotomayor, 2010)



Recordemos que...

- **Los grupos meta son los órganos, las instituciones o personas a quienes se dirigen nuestros mensajes de incidencia política.**
- Se deben identificar todas las partes interesadas.
- Establecer alianzas entre organizaciones permite reforzar nuestros mensajes de incidencia ante nuestro grupo meta y ejercer mayor presión.

Paso 4. Evaluar y Desarrollar Mensajes

¿Qué deben escuchar a las personas destinatarias, aliadas o quienes se oponen?

- Preparar mensajes de incidencia
- Establecer estrategias de comunicación



Una vez que se han definido los objetivos de incidencia y los grupos meta ante los cuales incidir para lograr esos objetivos, es el momento de desarrollar mensajes, es decir, las solicitudes o recomendaciones que se han de promover.

Es importante que los mensajes sean:



Recordemos que...



- Mensajes basados en saber-sentir-hacer pueden garantizar que no sólo se esté educando a las personas (saber), sino también motivándolas (sentir y hacer).
- Facilite un debate acerca de maneras de transmitir mensajes apropiados al contexto.



Paso 5. Buscar Alianzas

¿Quiénes están interesados en la temática y fortalecen el proceso de incidencia?

- Mapeo de personas aliadas

Establecer alianzas entre organizaciones permite reforzar los mensajes de incidencia ante el grupo meta y ejercer mayor presión para lograr un efecto potencialmente superior al que se tendría si se actuase en solitario. Se pueden establecer alianzas a corto plazo, como por ejemplo para la realización de una campaña sobre un tema o situación.



Recordemos que...

- Fomentar buenas relaciones con otros grupos, organizaciones e individuos que están comprometidos a apoyar su tema de incidencia y crear o unirse a coaliciones, alianzas y redes con ellos.
- Trabajar en redes, alianzas y coaliciones con otros grupos interesados en el tema y con los medios de comunicación.

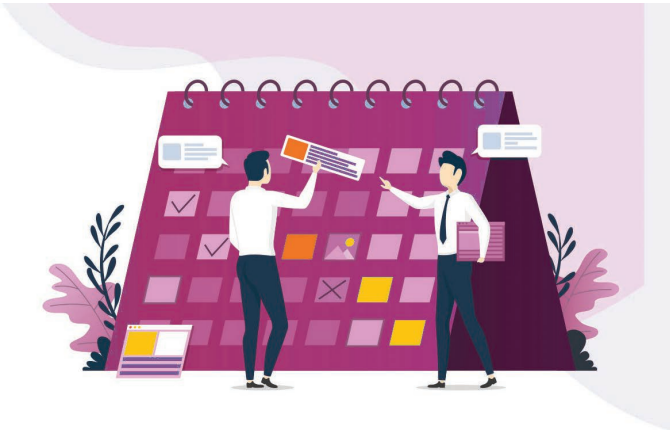
Implementación

La fase dos del ciclo de la incidencia. Planificar es crucial para el éxito de la incidencia política, por ello es clave destinar tiempo para diseñar, implementar, medir y evaluar. Preparar un plan implica diseñar, de manera participativa, un plan detallado para cada una de las acciones estratégicas descritas anteriormente.

Paso 6. Desarrollar Plan de Acción

¿Qué hacer, con quiénes, cómo, cuándo y qué resultados se esperan?

- Actividades de cabildeo
- Actividades de educación y sensibilización – campañas
- Actividades de comunicación
- Actividades de investigación



Cada una de estas actividades dependerá de los propios objetivos de la incidencia, de con qué figuras se cuenta y qué alianzas se pueden establecer.

Hay que responder las preguntas claves mencionadas en el primer recuadro, para ello se puede tomar de referencia el siguiente esquema.

En este formato para planificar acciones estratégicas se describe qué información deberá tener cada columna:



Recordemos que:

Un plan de acción debe guiar para realizar un proceso de incidencia con tiempos, formas y responsables.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS DESEADOS	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS
Son globales y responde al ¿qué hacer?, según los objetivos de incidencia	Son los pasos que se van a realizar para alcanzar las acciones estratégicas y responden a ¿Cómo se va a hacer?	Es lo que se espera que pase con la incidencia, lo resultados que se quieren alcanzar.	Tiempo en el que se desarrollará la actividad. Puede ser planteada como fecha de término o bien como periodo de realización	Persona responsable de desarrollar la actividad	Colocar los recursos que son necesarios para el desarrollo de la actividad



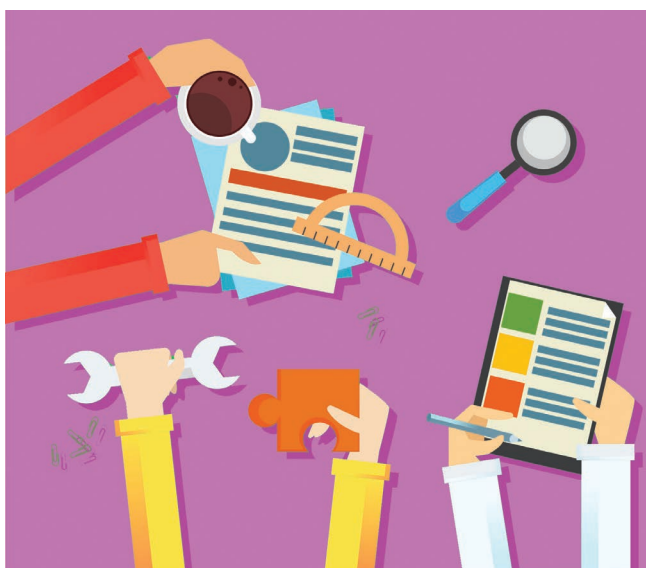
Paso 7. Implementación del plan de Acción

¿Qué herramientas y estrategias facilitarán el proceso?

- Plan de Acción
- Modelo lógico de la Incidencia (Watson, 2015)

Este paso es la puesta en marcha del plan de acción diseñado en el paso anterior, es realizar las acciones para que las cosas en, materia de incidencia en política pública, sucedan.

Es necesario apegarse al plan, sin embargo, en el siguiente paso se aprenderá que a partir del monitoreo y seguimiento se pueden realizar los ajustes necesarios en el plan para alcanzar los objetivos.



Monitoreo y Evaluación

En la tercera fase del ciclo de la incidencia recuerda que permanentemente se tienen que revisar –o monitorear– las estrategias y los objetivos. Se deben documentar los ajustes y cambios, para poder evaluar si lo que se logra con la incidencia, se debió a los cambios del contexto externo o decisiones al interior de la organización, coalición o red.

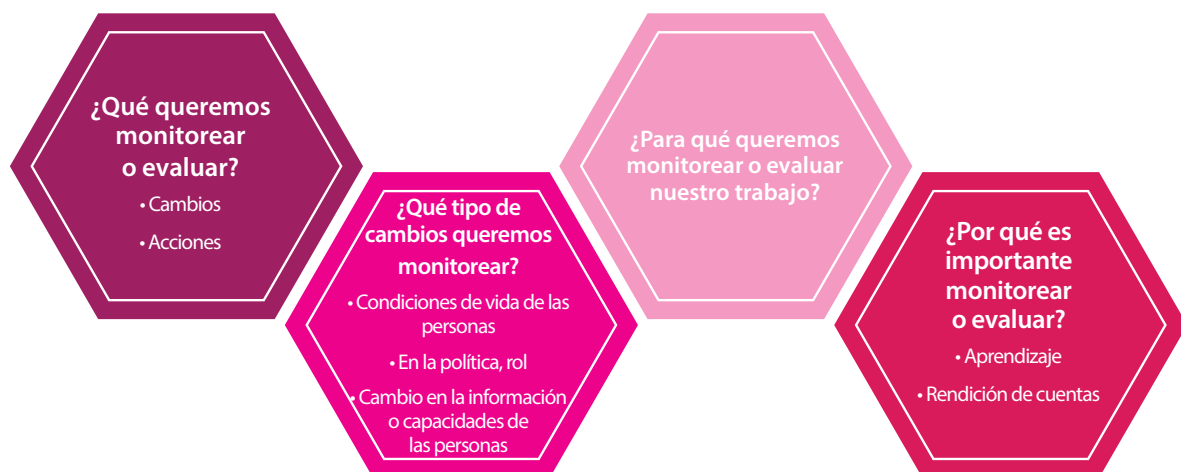
Paso 8. Monitorear y Evaluar

¿Qué y cómo está pasando?

- **Plan de monitoreo:** Objetivo de cambio, Línea de base, Indicadores y Gestión de la información



Para la adecuada preparación de un sistema de monitoreo y evaluación de nuestro trabajo de incidencia política es necesario que nuestras organizaciones respondan a una serie de preguntas:



Para poder responder las preguntas es necesario considerar los siguientes puntos:

- El **objetivo de cambio**, es decir, la solución que queremos al final del plan de incidencia.
- La **línea de base**: el diagnóstico inicial que permite medir o hacer comparaciones acerca del progreso y del logro de las acciones realizadas en el plan.
- Los **indicadores**: aquella información que nos da indicios o evidencias –cuantitativas y cualitativas– de que la situación va cambiando o que las estrategias están mostrando avances en el objetivo.
- La **gestión de la información**: la producción de información impresa o audiovisual de las actividades realizadas en cada una de las estrategias; las memorias de las actividades –actas de reuniones, fotografías; encuestas, testimonios e historias de vida.



Recordemos que:

- El monitoreo, la revisión y la evaluación son procesos que se combinan para permitirnos evaluar el impacto de nuestro trabajo.
- Esto exige de nosotros y nosotras flexibilidad y capacidad de adaptación.
- La evaluación es un proceso continuo, que recopila la información arrojada por el sistema de monitoreo.

Sistematización

Comienza en la fase de diseño con la elaboración de instrumentos para el acopio de información clave que puede documentar y dar cuenta de lo que pasó durante la implementación. Promueve el aprendizaje, incrementa la visibilidad y el desarrollo de capacidades para la incidencia política y la participación ciudadana.



Paso 9.

¿Qué ocurrió?

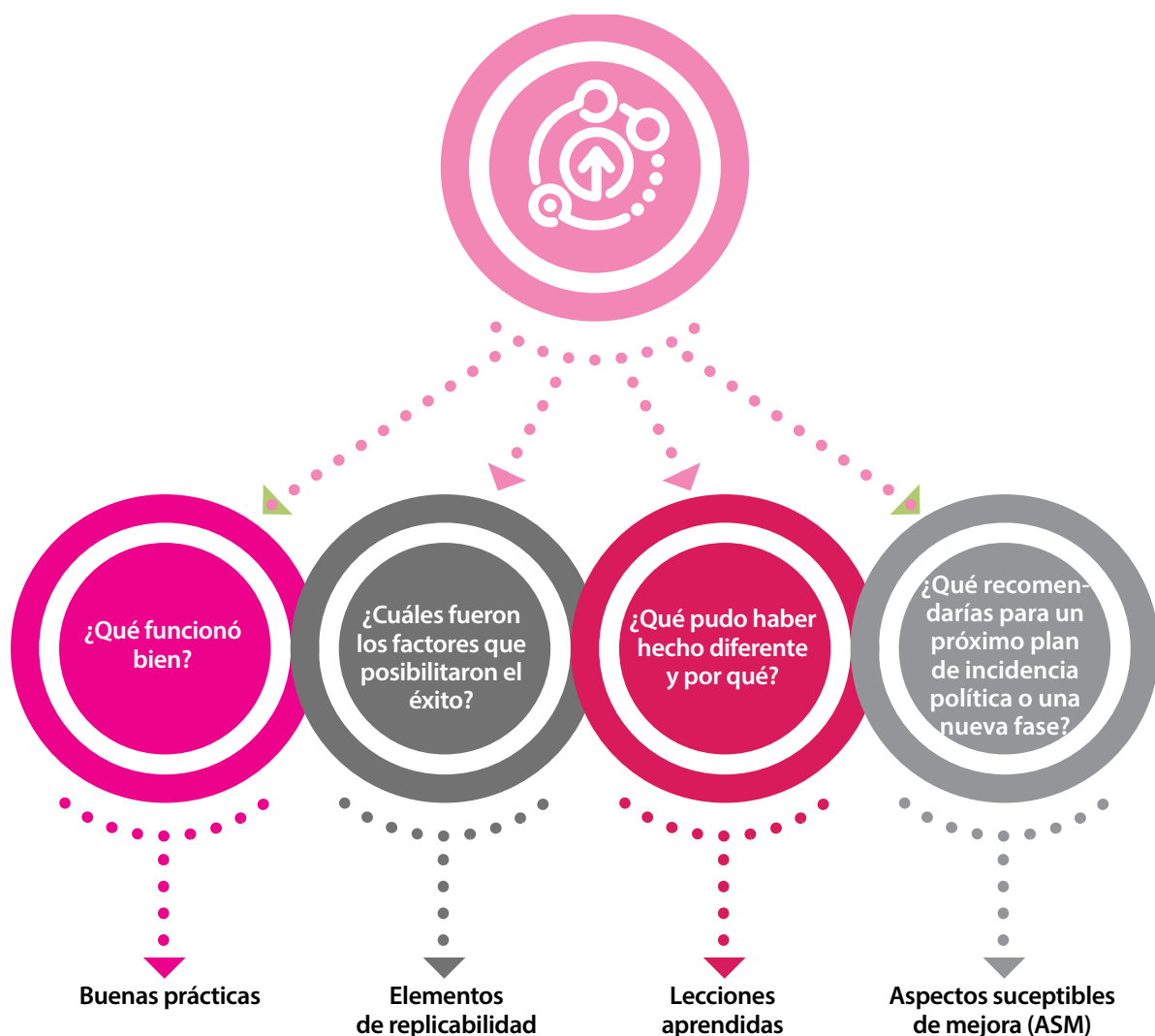
- **Sistematizar:** Buenas prácticas y Lecciones aprendidas



Recordemos que:

- Para recuperar las lecciones aprendidas, se debe comprender lo que funcionó o no –cuándo, dónde, con quién, en qué circunstancias y por qué– y esto significa ser capaces de analizar qué trabajo se realizó.
- Es importante asegurarse de consultar a diferentes personas y de contemplar diferentes puntos de vista.
- Asegurarse de que los datos no sólo sean recolectados, sino también registrados, analizados y utilizados.

Primero hay que identificar los componentes de la sistematización:

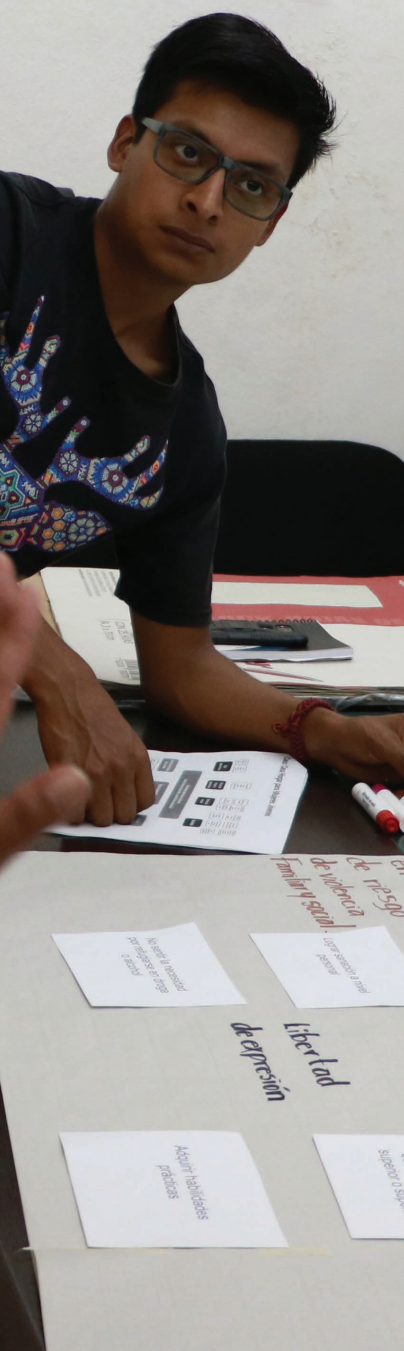


Todo lo anterior constituyen los elementos necesarios para diseñar, planear, implementar, monitorear y sistematizar ejercicios de incidencia que pretendan tener impacto a mediano y largo plazo. Cada una de las preguntas planteadas para cada fase son fundamentales pues brindan una pauta de qué información se debe de obtener en cada caso.



CAPÍTULO V

Análisis de experiencias



En el presente apartado, se analizan las luchas de OSC que, en diversas formas, buscaron proponer al Estado mexicano iniciativas que dieran respuesta a las demandas de grupos y/o personas, logrando la incidencia en la agenda pública y social, de esta manera asegurando el diseño y formulación de políticas públicas (Leyes y programas), con un contenido incluyente y de gran alcance y por ende abonando de esta manera a la confianza pública y el respeto por el Estado de derecho, necesarios para el éxito de la democracia y de la gobernabilidad.

Experiencias de incidencia en políticas públicas impulsadas desde la sociedad civil.

A continuación, se presentan de manera resumida, la incidencia lograda por las diversas OSC, Colectivos, Alianzas y/o Redes a partir del trabajo colaborativo y estratégico de las prácticas anteriormente mencionadas:



Ejemplo 1. Tipificación del Feminicidio

Impulsada por: *Católicas por el Derecho a Decidir (1993)*

FASES	PASOS	
FASE DE DISEÑO	Identificación de problema	Debido a la crisis económica de la década de los noventa, la migración laboral se convirtió en una opción para muchas personas, especialmente para muchas mujeres. Algunas de las características de estos trabajos eran los horarios extendidos, las condiciones poco salubres, los bajos salarios y los puestos de trabajo en espacios retirados de las zonas habitacionales, donde, muchas veces no había transporte suficiente y/o debía de esperarse en espacios sin alumbrado público y sin medidas de seguridad. En esos espacios oscuros (por ausencia de luz, pero también de justicia) es donde, mayoritariamente, se ejerció violencia contra las mujeres y los feminicidios ocurrieron. La violencia contra las mujeres y la violencia de género a principios de los años noventa, estos temas se situaban lejos de la agenda pública.
	Establecer objetivos del camino	Dar a conocer la problemática y articular a distintas organizaciones para generar alianzas nacionales e internacionales. Combinar la investigación técnica y rigurosa, con la acción social y tangible.
	Identificación de grupos meta	Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos; Nuestras Hijas de Regreso a Casa; Equidad de Género, Ciudadanía, Trabajo y Familia; Red Nacional contra la Violencia hacia las Mujeres y los Hombres Jóvenes y Red Mujer/ Siglo XXI
	Evaluar y desarrollar mensajes	“Por las mujeres, por la vida” “Ni una Más”
	Buscar Alianzas	Impulsadas por las desapariciones y asesinatos de mujeres en varias entidades del país, un grupo de organizaciones, entre las que se encontraba católicas por el Derecho a Decidir, creó el Observatorio Nacional Ciudadano del Feminicidio (ONCF), que comenzó a pugnar para que a estos crímenes contra mujeres se les otorgara un tipo legal especial (“feminicidio”). Así como el Observatorio Ciudadano para Monitorear la Impartición de Justicia (2003)

FASES PASOS

FASE DE IMPLEMENTACIÓN	Desarrollar Plan de acción	En este proceso la decisión de crear el Observatorio Ciudadano Nacional del Femicidio (OCNF), fue parte de la estrategia que respondía a las preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Con quiénes se va a hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo y qué resultados se esperan? Para posteriormente plantear las siguientes actividades. • Actividades de cabildeo • Actividades de educación y sensibilización – campañas • Actividades de comunicación • Actividades de investigación
	Implementar Plan de acción	Lo anterior implica que dichos crímenes se diferencien ante la ley de los homicidios comunes y se reconozca que son producto de la violencia de género. Bajo este objetivo, el OCNF comenzó a documentar crímenes contra mujeres para poder identificar las características fundamentales que se presentan en un feminicidio. A la par, el observatorio dio seguimiento al proceso de aplicación de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y puso en marcha la Campaña Nacional por la Tipificación del Femicidio que México necesita. Esta campaña representó que el objetivo de incidencia no sólo alcanzara la esfera federal, sino también las arenas locales, pues cada entidad federativa tiene su propio código penal. A través de sólidos procesos de investigación, colaboración y apoyo de organismos internacionales, así como interlocución con tomadores de decisiones, hasta el momento el feminicidio se encuentra tipificado como delito en el código penal federal en el del Distrito Federal y otros 26 estados de la república.
FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	Monitorear y evaluar	El monitoreo, la revisión y la evaluación son procesos que se combinan para evaluar el impacto del trabajo. Para este caso el proceso de evaluación permite la identificación de los logros alcanzados, esto son: • Posicionamiento de la violencia contra las mujeres como un problema público en la agenda internacional y regional sentó un precedente para impulsar cambios en su tratamiento y concepción a nivel nacional. • Contabilizar y caracterizar de una forma mucho más precisa la violencia que llevaba al menos una década sin solución. • Impulsar cambios estructurales en las instituciones encargadas de impartir justicia.
FASE DE SISTEMATIZACIÓN	Sistematizar	Identificar dentro del proceso de incidencia en política pública cuales fueron buenas prácticas y las lecciones aprendidas, es decir, saber qué funcionó o no. Para este caso existen algunos documentos que dan cuenta del ejercicio de sistematización a lo largo de años, desde que se empiezan con las primeras fases hasta que se logra el proceso de tipificación del feminicidio en 2012. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Por-una-ciudadan%C3%ADa-fuerte-2018-1.pdf Guerrera, F. (2018). #NiUnaMas: El Femicidio en México: Tema urgente en la agenda nacional (Primera ed.). México: Aguilar



Regulación comida chatarra

Ejemplo 2. Regulación de la comida chatarra y de las bebidas azucaradas

Impulsada por: Alianza por la Salud Alimentaria

FASES | PASOS

FASE DE DISEÑO	Identificación de problema	Inexistencia de un sistema de salud público con la capacidad de atención necesaria, de políticas que garanticen la seguridad y soberanía alimentaria (que incluya no sólo el modo de producción, sino también la forma de distribución de la comida y la información que permita al consumidor tomar una decisión consciente) y de campañas de orientación alimentaria (que recuperen la tradición y productos originales). El problema público, está relacionado con la acción u omisión del sector gubernamental, señala que, contrario a lo que se cree, las muertes derivadas de enfermedades originadas por la obesidad son causadas por decisiones individuales.
	Establecer objetivos del camino	Contribuir a la disminución de la obesidad mediante una mayor regulación a los alimentos chatarra y las bebidas azucaradas. Regular la venta de comida chatarra en las escuelas, la publicidad de éstos y de las bebidas azucaradas en los medios de comunicación.
	Identificación de grupos meta	Búsqueda de las organizaciones que trabajan o abordaran el tema, además de aliados estratégicos, que dieron lugar al colectivo.
	Evaluar y desarrollar mensajes	"Alimentos saludables en las escuelas" "No a la publicidad dirigida a la infancia" "Etiquetado claro en alimentos y bebidas" "Impuesto a los refrescos"
	Buscar Alianzas	Colectivo formado por 22 personas y 29 organizaciones de la sociedad civil

FASES PASOS

FASE DE IMPLEMENTACIÓN	Desarrollar Plan de acción	En este proceso se responde a las preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Con quiénes se va a hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo y qué resultados esperamos? Para posteriormente plantear las siguientes actividades. • Actividades de cabildeo • Actividades de educación y sensibilización – campañas • Actividades de comunicación • Actividades de investigación Para este caso particular se plantearon propuestas que buscaban regular la venta de comida chatarra en las escuelas, la publicidad de éstos y de las bebidas azucaradas en los medios de comunicación, gravar directamente con un impuesto a los refrescos y bebidas azucaradas, entre otras, el proceso de incidencia empleó estrategias como construcción de alianzas con otras organizaciones, llevó a cabo campañas publicitarias atractivas para impulsar su causa, y se respaldó de una estrategia sólida de investigación.
	Implementar Plan de acción	En años recientes, el porcentaje de personas con obesidad y sobrepeso se ha multiplicado de manera alarmante. En 2012, un grupo de organizaciones encabezadas por El Poder del Consumidor conformaron la Alianza por la Salud Alimentaria, con el objetivo de contribuir a la disminución de la obesidad mediante una mayor regulación a los alimentos chatarra y las bebidas azucaradas. Como resultado del proceso, la Estrategia Nacional para la Prevención y Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes, impulsada por el gobierno federal, retoma algunas de las recomendaciones de la Alianza (como la regulación de la venta de comida chatarra en las escuelas de nivel básico y la instalación de bebederos de agua potable en las mismas). Además, la iniciativa de Ley de Ingresos para 2014 aprobada por el Congreso incluyó la propuesta de gravar a los refrescos y bebidas azucaradas.
FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	Monitorear y evaluar	El monitoreo, la revisión y la evaluación son procesos que se combinan para permitirnos evaluar el impacto del trabajo. Para este caso el proceso de evaluación permite la identificación de los logros alcanzados, esto son: • Inclusión de la Ley del impuesto sobre la Renta de un impuesto especial a las bebidas azucaradas y alimentos chatarra.
FASE DE SISTEMATIZACIÓN	Sistematizar	Identificar dentro del proceso de incidencia en política pública cuales fueron buenas prácticas y las lecciones aprendidas, es decir, saber qué funcionó o no. El caso de la Alianza es relevante pues muestra cómo a través de la acción colectiva pueden fijarse nuevas reglas del juego para el sector privado, pero también revela el papel y responsabilidad que tienen los gobiernos para regular las acciones de dichos sectores como una vía para solucionar el problema público de la obesidad y desnutrición en México. Para este caso existen algunos documentos que dan cuenta del ejercicio de sistematización. https://alianzasalud.org.mx/alimentos-saludables-en-las-escuelas/ https://alianzasalud.org.mx/publicidad-dirigida-a-la-infancia/ https://www.animalpolitico.com/2019/10/nuevo-etiquetado-alimentos/ https://www.animalpolitico.com/2017/02/impuesto-refresco-mexico/ https://www.insp.mx/epppo/blog/2946-impuesto-al-refresco.html



Ley de atención a víctimas

Ejemplo 3. Ley de Víctimas, (2013)

Impulsada por: Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad (2011)

FASES | PASOS

FASE DE DISEÑO	Identificación de problema	2009, cuando la violencia se vivió con mucha mayor intensidad no existía claridad de las cifras y mucho menos de los nombres de las víctimas en México. Si bien era algo que se vivía en el día a día, incluso en los espacios de convivencia familiar, existía un estigma sobre quienes habían sido víctimas o tenían una víctima en su círculo cercano. Reconocerlo era complejo, pues existía la creencia de que las víctimas debían tener alguna relación o responsabilidad con los hechos violentos. A la par de la estrategia de combate frontal contra el crimen organizado y el narcotráfico en México emprendida por el Gobierno federal, el número de víctimas de la violencia relacionada con esos crímenes se incrementó de manera alarmante.
	Establecer objetivos del camino	Visibilizar la problemática a corto plazo para propiciar el encuentro entre las partes involucradas. Lograr que el Presidente de la República se reuniera con sus integrantes para sostener un diálogo público. Cuestionar radicalmente la política del gobierno federal delante de medios de comunicación Incidir en la creación de una ley que brindara justicia a las víctimas de la violencia, garantizando derechos de asistencia, protección, atención, reparación y restitución a las mismas.
	Identificación de grupos meta	Integrantes principales son las familias de las víctimas de la violencia (de distintas partes del país y con perfiles diversos, unidos por su identidad de víctimas).
	Evaluar y desarrollar mensajes	"No más sangre" "Por la Paz, con Justicia y Dignidad"
	Buscar Alianzas	Se consolidó "El grito más fuerte"

FASES PASOS

FASE DE IMPLEMENTACIÓN	Desarrollar Plan de acción	En este proceso se responde a las preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Con quiénes se va a hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo y qué resultados esperamos? Para posteriormente plantear las siguientes actividades. • Actividades de cabildo • Actividades de educación y sensibilización – campañas • Actividades de comunicación • Actividades de investigación Para este caso particular y a partir del asesinato en 2011 de Juan Francisco Sicilia, su padre Javier Sicilia, junto con otros familiares de víctimas de la violencia, organizaciones dedicadas a la protección de los derechos humanos y ciudadanos preocupados por la situación integraron el Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad (MPJD).
	Implementar Plan de acción	A través de acciones de movilización ciudadana como marchas y protestas, acompañadas de acciones de documentación, comunicación y también de diálogo con autoridades, el MPJD logró no sólo colocar el tema en la agenda gubernamental, sino que influyó en la promulgación de la Ley General de Víctimas, la cual incorporó muchas de las propuestas impulsadas por el Movimiento.
FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	Monitorear y evaluar	El monitoreo, la revisión y la evaluación son procesos que se combinan para permitirnos evaluar el impacto del trabajo. Para este caso el proceso de evaluación permite la identificación de los logros alcanzados, esto son: • Brindar un marco legal no sólo para su definición y reconocimiento, sino también para su atención a partir de la Ley de Víctimas.
FASE DE SISTEMATIZACIÓN	Sistematizar	Identificar dentro del proceso de incidencia en política pública cuales fueron buenas prácticas y las lecciones aprendidas, es decir, saber qué funcionó o no. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Por-una-ciudadan%C3%ADa-fuerte-2018-1.pdf https://expansion.mx/nacional/2012/04/25/la-ley-general-de-victimas-un-logro-mas-para-el-movimiento-por-la-paz https://www.letraslibres.com/mexico/aprobacion-la-ley-victimas https://aristeguinoicias.com/0907/mexico/la-ley-de-victimas-cronologia-de-una-reforma-en-la-congeladora/ https://www.jornada.com.mx/2013/02/09/politica/005n1pol



Ley de desarrollo social del Estado de Morelos

Ejemplo 4. Ley de Desarrollo Social del Estado de Morelos

Impulsada por: Consejo Ciudadano para el Desarrollo Social del Estado de Morelos ¹² (2013)

FASES	PASOS
FASE DE DISEÑO	Identificación de problema
	Establecer objetivos del camino
	Identificación de grupos meta
	Evaluar y desarrollar mensajes
	Buscar Alianzas

Era necesaria una Ley de Desarrollo Social para el Estado de Morelos, que tuviera la encomienda de garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales de los morelenses, de contemplar las obligaciones del Estado en la materia, las políticas y lineamientos; así como sentar las bases para la concertación de los diversos sectores de la sociedad morelense.

Garantizar el desarrollo social, participativo y sustentable
Consolidar el tejido social y la gobernanza participativa.
Asegurar, en lo posible, que todos los proyectos de desarrollo social en el Estado tuvieran un componente de activación económica y de generación de ingreso
Combinar la investigación técnica y rigurosa, con la acción social y tangible.

Búsqueda de las organizaciones que trabajan o abordaran el tema, además de aliados estratégicos, que dio lugar al consejo ciudadano.

"Dale poder a tu voz"
"Hacia una gobernanza participativa"

Investigadores del Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, Fundación Don Bosco para el Desarrollo del Estudiante Morelense, Unidos, Fundación Comunitaria Morelense, Empresarios, académicos, funcionarios, entre otras organizaciones y personas.

¹² El Consejo Ciudadano es un órgano consultivo de la Administración Pública Central para el desarrollo social del Estado de Morelos, de participación ciudadana y conformación plural, cuya forma de integración, objeto, así como sus funciones, se orientan a analizar y proponer políticas, programas y acciones que incidan en el desarrollo social. Se conformó públicamente el 14 de diciembre de 2012. Su naturaleza es ser un órgano de asesoría, apoyo técnico, promoción y coordinación en materia de desarrollo social en el territorio del Estado de Morelos, y tiene como objeto emitir opiniones, propuestas y recomendaciones sobre la aplicación y orientación de la política estatal de desarrollo social, así como la elaboración de estudios y promociones por parte de las autoridades competentes tendientes a apoyar al sector social de la Entidad. El Consejo tuvo la tarea de proponer una Ley de Desarrollo Social para el Estado de Morelos, misma que fue trabajada en conjunto con la sociedad civil con el desarrollo de 5 foros temáticos y posteriormente presentada y votada por unanimidad de votos ante el H. Congreso como iniciativa preferente el 9 de octubre de 2013.

FASES

PASOS

FASE DE IMPLEMENTACIÓN	Desarrollar Plan de acción	En la búsqueda de las alianzas y en todo el diseño de la propuesta de ley se elaboró un cronograma en el que se establecieron fechas, se decidió que se hiciera cabildeo con previo consenso de las y los consejeros, es decir, en una sesión de consejo se establecieron cuáles sería los puntos negociables y cuáles aquellos que no estaríamos dispuestos a negociar para respetar el espíritu de la Ley, fue parte de la estrategia que respondía a las preguntas: ¿Qué se va a hacer? ¿Con quiénes se va a hacer? ¿Cómo? ¿Cuándo y qué resultados se esperan? Para posteriormente plantear las siguientes actividades. • Foros temáticos • Actividades de cabildeo • Actividades de educación y sensibilización – campañas • Actividades de comunicación • Actividades de investigación
	Implementar Plan de acción	A lo largo del trabajo de incidencia que significó la instalación del Consejo Ciudadano y posteriormente la elaboración y publicación de la Ley de Desarrollo Social del Estado de Morelos, queda claro que la realidad es más compleja que la teoría, por tanto fue necesaria la creatividad de los consejeros, tener claridad del proceso de incidencia y contar con la voluntad política para el ejercicio de incidencia propuesto.
FASE DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	Monitorear y evaluar	El monitoreo, la revisión y la evaluación son procesos que se combinan para evaluar el impacto del trabajo. Para este caso el proceso de evaluación permite la identificación de los logros alcanzados, esto son: • La integralidad de la política social en Morelos (SEDESO, SALUD, EDUCACIÓN, ECONOMÍA) y sobre el impacto de los programas sociales del estado para los individuos, familias y comunidades. • Construir un sistema de indicadores sobre el Desarrollo Social en Morelos para dar seguimiento al desarrollo de las políticas públicas. • Creación de la Comisión Estatal de Evaluación del Estado de Morelos. • Acompañamiento de la Política Pública: Morelos Territorio de Paz, Empresas de la Mujer Morelense, Beca Salario y Apoyo a Proyectos Productivos para Comunidades Indígenas. • Fortalecer la participación del Consejo en la Coordinadora Estatal de Planeación del Desarrollo Social creado por la nueva ley. • Determinar la autonomía ciudadana del Consejo con respecto al gobierno y a la administración estatal. • Realizar la implantación de la Ley de Desarrollo Social en dos sentidos: identificar las limitaciones para la implementación de la ley y asegurar la participación Ciudadana. • Apoyar la toma de decisiones en el campo del desarrollo social con evidencia científica así como realizar estudios prioritarios para toma de decisiones. • Contar con una representación social y del imaginario colectivo de lo que son los Consejos Ciudadanos y para qué sirven.
FASE DE SISTEMATIZACIÓN	Sistematizar	Identificar dentro del proceso de incidencia en política pública cuales fueron buenas prácticas y las lecciones aprendidas, es decir, saber qué funcionó o no. Para este caso se presenta la última publicación de la Ley para el Desarrollo social del Estado de Morelos que da cuenta del ejercicio de sistematización. http://coeval.morelos.gob.mx/MarcoLegal/LDSEM

Bibliografía

Manuales

Bravo E. (2014). Mecanismos de Participación ciudadana en perspectiva comparada. México: Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Enz, Angélica; Franco, Valeria; Spagnuolo, Vanesa, (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa, Buenos Aires, Argentina: 1a ed. 1a reimpresión, Asociación Civil Comunia.

Rodríguez J. (2003). Manual de Incidencia Política. Lima Perú: PARTICIPA PERÚ

Tapia Álvarez, M., Campillo Carrete, B., Cruickshank Soria, S., & Morales Sotomayor, G. (2010). Manual de Incidencia en Políticas Públicas (Primera ed.). Ciudad de México, México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Terlizzi, M. A. (2013). El Método RESE. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea.

Watson, J. (2015). Conjunto de Herramientas para la Incidencia (Segunda Ed.). Reino Unido: Tearfund.

Manuales WEB

Alternativas y Capacidades, A.C. (2018). Por una Ciudadanía Fuerte: La Sociedad Civil Organizada. 2 julio 2019, de Alternativas y Capacidades, A.C. Sitio Web: <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Por-una-ciudadan%C3%ADa-fuerte-2018-1.pdf>

GESOC, AC. (2009). Guía Práctica para la Incidencia Pública de OSC's Casos de estudio del Sureste Mexicano. 2 julio 2019, de GESOC, AC. Sitio web: <http://www.gesoc.org.mx/resources/049-Guia-Practica-para-la-Incidencia-Publica-de-OSCs.pdf>

Soliz, Fernanda (2012). Guía de Metodologías comunitarias participativas. 15 noviembre 2019 de Clínica Ambiental, sitio web: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3997/1/Soliz,%20F-CON008-Guia5.pdf>

Libros

Ameglio, Pietro (2026). ¿Cómo construir la paz en el México Actual?, México: Plaza y Valdes Editores, Universidad del Claustro de Sor Juana.

AVSI FONDAZIONE, (2018). Actores de esperanza, artesanos de paz. México: AVSI México.

- BERTALANFFY, LUDWING VON, (1968), Teoría general de sistemas. Fundamentos, desarrollos, aplicaciones. Buenos Aires, Argentina: 1º ed. 2007 Fondo de Cultura Económica.
- CORTINA ADELA, (2005). El protagonismo de la sociedad civil: ciudadanía y empresa en el horizonte de la globalización. Santiago, Chile: Secretaría de Comunicación y Cultura.
- Meny, Yves y Thoenig, Jean Claude (1992), "Las políticas públicas". Barcelona: Ed. Ariel.
- MORIN, EDGAR, (1977), El Método I. La naturaleza de la naturaleza. Madrid: 1º ed. 2001, Cátedra, Madrid.
- PALENCIA-LEFLER ORS, MANUEL. (2001). FUNDRAISING, El arte de captar recursos. Barcelona: Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- RODRÍGUEZ SOSA JORGE. (2003). Manual de Incidencia Política, Proyecto PARTICIPA PERÚ. Lima, Perú: Catholic Relief Services - CRS, Grupo Propuesta Ciudadana - GPC y Research Triangle Institute.
- TÉLLEZ VÁZQUEZ MARIO, VIDAL ARNAUD JORGE. (2013). Guía para la Incidencia en Política a favor de los Derechos de los Niños y las Niñas en México. México: Programa de Intervención Directa de Fundación Telefónica.
- MENY, YVES y THOENIG, JEAN CLAUDE (1992), "Las políticas públicas". Barcelona: Ed. Ariel.
- SUBIRATS, JOAN, KNOEPFEL, PETER, LARRUE, CORINNE, VARONE, FREDERIK. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel Ciencia Política

Libros y Textos WEB

- ARIAS DE LA MORA ROBERTO. (2019). El "ciclo de las políticas" en la enseñanza de las políticas públicas. 10 noviembre 2019 de Opera, 25, 8. Sitio Web: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3406073
- CABALLERO, ELIDA (2018) La incidencia política como herramienta de cambio social y desarrollo, en Tendencias de la Internacionalización de la Participación Ciudadana en América Latina, México: SRE, 103 pág. Recuperado el 15 de enero de 2020 en Sitio Web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/387760/TENDENCIAS_1._Indice_prologo_e_introduccion.pdf
- COLLADO, HERNÁN, (2015) Incidencia Política: Concepto, Importancia y Herramientas, 10 de noviembre de Quaderns per a entitats de custòdia del territori núm. 6, 2015, Sitio Web: http://www.custodiaterritori.org/mm/file/iniciatives/tejiendo%20redes%201415/Documento%20incidencia%20politica_DEF.pdf
- DELGADO GODOY LETICIA. (2009). Documentación sobre gerencia pública. Castilla-la mancha: administración de la junta de comunidades de castilla-la mancha. 5 diciembre 2019 de Sitio Web: <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T3.pdf>
- DE LISIO, CLAUDIA; MUÑOZ, JAIRO; SANTISTEBAN, SOLEDAD. "Guía de asociacionismo para artesanas y artesanos de América Latina". 6 diciembre 2019 de Fundación española para la innovación de la artesanía. 2012, Sitio Web: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/34694/guia-de-asociacionismo-para-artesanas-y-artesanos-de-america-latina>
- GARCIA, HORACIO, PALLAVICINI, VIOLETA. (2012). Manual de formulación de políticas públicas. 5 diciembre 2019 de Fondo de Población de las Naciones Unidas. Sitio Web: https://www.researchgate.net/publication/265167567_Manual_de_formulacion_de_politicas_publicas
- González, Julieta; Ibero, Marta; Daag, Susanna. (2016). INCIDENCIA HACIA LA UNIÓN EUROPEA SOBRE

CENTROAMÉRICA. 11 noviembre 2019, de Redes ACT, Alianza UE y CIFCA Sitio web: <https://actalliance.eu/wp-content/uploads/2016/12/Manual-Incidencia-UE-CA.pdf>

IBERDROLA, S.A.. (2019). Fundraising, el poder de las donaciones para el desarrollo social. 13 noviembre 2019, de Iberdrola, S.A Sitio Web: <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/que-es-fundraising>

NELDY SAN MARTÍN. (2019). AMLO notifica a su gabinete: “no transferan ningún recurso a ONG o sindicatos”. 13 noviembre 2019, de Proceso Sitio web: <https://www.proceso.com.mx/572198/amlo-notifica-a-su-gabinete-no-transferan-ningun-recurso-a-ong-o-sindicatos>

MALDONADO, CARLOS, (2009), “Complejidad de los sistemas sociales: un reto para las ciencias sociales”. 21 noviembre 2019 de Cinta de Moebio 36, 146-157, sitio web: <https://www.moebio.uchile.cl/36/maldonado.html>

WEAVER WARREN. (1948). Science and Complexity. American Scientist, 36, 536. 21 noviembre 2020, de sitio web: <https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2015/08/warren-weaver-science-and-complexity-1948.pdf>

Revistas

BECKER, GARY S. (1995), “Human Capital and Poverty Alleviation,” HRO Working Papers N° 52. Washington DC: The World Bank. 21 noviembre 2019 de Sitio Web: <http://documents.worldbank.org/curated/en/121791468764735830/pdf/multi0page.pdf>

Revista Ciencia. (2019). Sistemas y más sistemas: ¿Es todo en el mundo un sistema? 15 noviembre 2019. Obtenido de Revista Ciencia, Sitio web: <https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/index.php/component/content/article/35/70-sistemas-y-mas-sistemas-ies-todo-en-el-mundo-un-sistema.html>

Leyes

Cámara de diputados del H. Congreso de la unión. (06 de junio de 2019). Constitución política de los estados unidos mexicanos. Ciudad de México, México.

H. Congreso del estado libre y soberano de Oaxaca (16 de junio de 2018). Ley de participación ciudadana para el Estado de Oaxaca. Oaxaca, México.

H. Congreso local, del estado libre y soberano de Guerrero. (13 de diciembre de 2016). Ley número 684 de participación ciudadana del estado libre y soberano de Guerrero. Guerrero, México.

H. Congreso del estado libre y soberano de Puebla. (15 de agosto de 2018). Constitución política del estado libre y soberano de Puebla. Puebla, México.

Sitio web

Bermann-Harm, Christina y Lester Murad, Nora. Puesta en Práctica de los Principios de Estambul Manual. 5 de noviembre de Foro sobre la eficacia del Desarrollo de las OSC, sitio web: https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/165/puesta_en_practica_de_los_principios_de_estambul.pdf

Civilis Derechos Humanos. (2019). Civilis Derechos Humanos. 8 enero 2020 de Civilis Derechos Humanos, Sitio Web: <https://www.civilisac.org/nociones/derecho-a-la-participacion>

CEBALLOS FLORENCIO. (2009). 10 razones para trabajar en red. 19 de Diciembre de

2019, de Universidad Javeriana Sitio web: http://cmap.javeriana.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1219334049927_706529672_114315

DELGADO GODOY, LETICIA, (2009). Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha”, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. 2019, de Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional Sitio web: <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A1T2.pdf>

Enciclopedia Relacional Dinámica. (2019). Enciclopedia Relacional Dinámica. Recuperado el 2019, de Enciclopedia Relacional Dinámica: <http://gestion-del-conocimiento.info/IncidenciaColaborativa>

HANNEMAN, R. A. & RIDDLE, M. (2005.) Introduction to social network methods. 17 de Diciembre de 2019, de University of California, Riverside Sitio Web: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>

Unión Europea. (2019). Incidencia Hacia La Unión Europea sobre Centroamérica. Manual de Capacitación. 17 de Diciembre de 2019, obtenido de Incidencia Hacia La Unión Europea sobre Centroamérica. Manual de Capacitación: <https://manualdecapacitacion.wordpress.com/como-hacer-incidencia-politica-ante-la-union-europea/>





ANEXOS



Anexos

Hallazgos relevantes de conversatorios y foros

Esta etapa del Proyecto Polo se crearon espacios abiertos para discutir temáticas fundamentales para las OSC, y para la población en general, especialmente entre jóvenes, que permitió articular dinámicas nuevas e incorporar diferentes visiones respecto a la realidad en las áreas de influencia de la red, en los estados de Guerrero, Oaxaca y Puebla.

Para tal propósito se realizaron **conversatorios** en Huajuapán de León, Tlapa de Comonfort, Tehuacán, Acapulco, Puebla y Oaxaca de Juárez, divididos en conversatorios para organizaciones y actores sociales, los cuales tuvieron presencia de organizaciones pertenecientes a la red, así como y otros enfocados en jóvenes. En cada uno de estos conversatorios se adecuaron las dinámicas a cada espacio y grupo de participantes, con contenidos propios y resultados diferenciados.

Conversatorios vinculación entre OSC, Universidad y Gobierno

Objetivos

- Identificar los temas de interés, relaciones, involucrados/as y puntos de apalancamiento para potenciar las redes que se han formado en cada sede POLO.
- Generar mecanismos de escucha que permitan dar estructura dentro de las Redes que ya se formaron.
- Dialogar sobre la naturaleza y vida de la red, dejando claro que no pertenece a nadie, sino que es del colectivo.

SEDE		FECHA
Acapulco, Guerrero	Universitarios/ OSC	18 de septiembre de 2019.
Tlapa de Comonfort	Universitarios	20 de septiembre de 2019.
Tlapa	OSC	21 de septiembre de 2019.
Tehuacán	Universitarios	26 de septiembre de 2019.
Tehuacán	OSC	27 de septiembre de 2019.
Puebla	Universitarios/ OSC	4 de octubre de 2019.
Oaxaca, Oax.	Universitarios/OSC	10 de octubre de 2019.
Huajuapán, Oax.	OSC	11 de octubre de 2019.

La propuesta metodológica:

La metodología utilizada para el consenso de estas notas surgió de un proceso dialógico en grupo dispuesto en círculo. Con el propósito de que fuera un espacio de conversación horizontal que permite identificar situaciones comunes, fortalecer los vínculos de confianza y cuidado, y tomar decisiones. Se elaboraron sociogramas, líneas del tiempo¹³ y lluvia de ideas para la construcción colectiva de conocimiento.

¹³ Soliz, Fernanda. 2012. *Guía de Metodologías comunitarias participativas. Clínica ambiental. España.*

El día de los conversatorios el proceso fue el siguiente:

1. Bienvenida y presentación de las y los participantes

2. Elaboración de acuerdos de convivencia

3. Construcción del concepto grupal de incidencia

(lluvia de ideas por equipos)

a. ¿Cómo definimos incidencia?

b. ¿Cómo se construye la incidencia?

c. ¿Cuáles son los obstáculos para construirla?

d. Se dialoga en plenaria: ¿qué características tiene una organización/colectivo que hace incidencia?

4. Elaboración del Sociograma:

a. Colocar en tarjetas los nombres de cada participante.

b. Colocar del centro hacia afuera. Al centro quienes la red considera con mayor incidencia.

c. Conectarlos con las flechas que indiquen relación directa de una vía, de dos vías o relación débil.

Ejemplo:

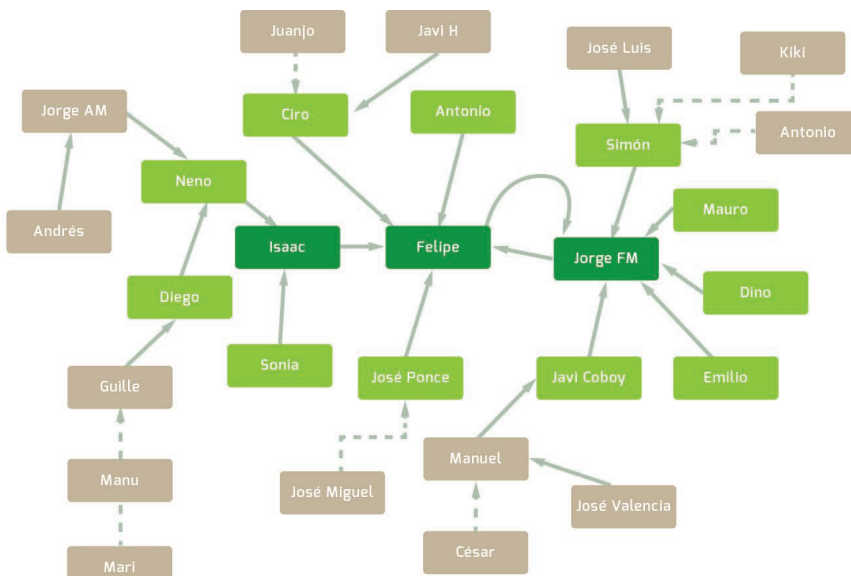


Ilustración tomada del Manual de guías metodológicas Participativas de Fernanda Soliz

Relaciones fuertes:

• De una vía →

• De dos vías ↔

• Relaciones que se pueden fortalecer: — — — — →

A partir del trabajo realizado como Red regional:

- ¿Qué es incidencia? Construir un concepto colectivo
- Reagrupar, en otro papelógrafo, las tarjetas con los nombres de cada participante.
- Colocar del centro hacia afuera. Al centro quienes la red considera con mayor incidencia de acuerdo al concepto construido.
- Conectarlos con las flechas que indiquen relación directa de una vía, de dos vías o relación débil.

REFLEXIONAR

Comparar los dos mapas sistémicos de relaciones.

- ¿Cambió algo al construir colectivamente el concepto de incidencia?, ¿Cambiaron las relaciones?
- ¿Qué les gustaría que pasara como Red?
- A partir de la reflexión ¿Cuál sería nuestra agenda de incidencia como Red Regional vinculada a la red General POLO? Elaboremos un plan de trabajo.

5. Después de elaborar el concepto de incidencia y de hacer visible las relaciones entre actores que participan en el conversatorio se reflexionan en plenaria:

- a. ¿Cambió algo al construir colectivamente el concepto de incidencia?, ¿Cambiarían las relaciones?
- b. ¿Qué les gustaría que pasara como Red?
- c. A partir de la reflexión ¿Cuál sería nuestra agenda de incidencia como Red Regional vinculada a la red General POLO?

6. Elaborar un plan de trabajo en una línea del tiempo, identificando:

- a. ¿Qué está a tu alcance?
- b. ¿Qué estás dispuesta(o) a hacer para cambiar las cosas?
- c. ¿Con quiénes lo puedes hacer?
- d. ¿Cómo te imaginas que lo podemos hacer?

Esta es una metodología que puede combinar elementos gráficos. En una línea horizontal hacemos las divisiones temporales que la comunidad considere pertinentes, podemos proponer partir del análisis del pasado, presente, futuro:

PASADO

- ¿Cómo era la comunidad hace 10-15-20 años?
- ¿Qué problemas tenía?
- ¿Qué fortalezas tenía?

Para cada uno de los problemas y fortalezas se deberán trazar flechas que ilustren, en años, si estos problemas y fortalezas se han mantenido y hasta cuando lo han hecho, si han desaparecido y por qué.

PRESENTE

- A partir del trabajo con la Red POLO
¿Cuál es la realidad actual?
- A partir del trabajo con la Red POLO
¿Qué problemas tenemos?
- A partir del trabajo con la Red POLO
¿Qué fortalezas tenemos?

También es importante que los problemas y fortalezas identificados sean graficados en su inicio y evolución.

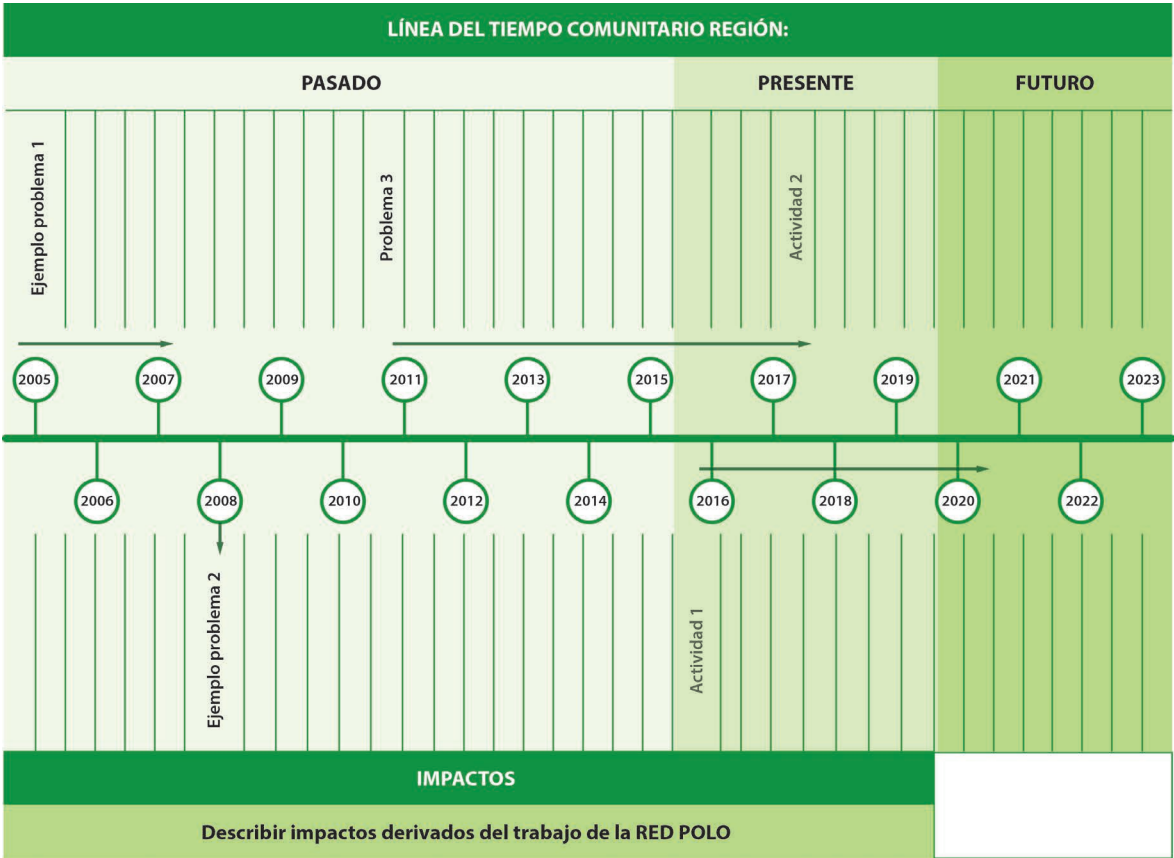
FUTURO

- ¿Cómo nos gustaría que esté nuestra comunidad?
- ¿En qué soñamos? ¿qué cosas podemos cambiar?
¿qué necesitamos para ello?

Con esta estructura base, se sugiere sacar líneas hacia abajo y hacia arriba, precisando en meses y semana las acciones que nos permitirán llegar a los sueños proyectados.

Es importante que las acciones respondan a los compromisos establecidos. Estas acciones se plasman en una línea del tiempo precisando responsables para cada actividad si es posible. En caso de considerar la planificación semanal o mensual demasiado específica se pueden realizar ejercicios de campo de fuerzas o de estrategias para el cambio centrados en la acción. Es decir, se podrían graficar grandes estrategias o acciones. El producto final será un plan de trabajo con una agenda específica como red regional y vinculada a la Red general POLO.

Ejemplo:



7. Cierre en plenaria

- a. ¿Qué compromiso personal me llevo del conversatorio?
- b. ¿Qué compromiso grupal podemos construir del conversatorio?
- c. Agradecimiento

Las conclusiones específicas de cada conversatorio se integran en el reporte de los mismos, aquí se presentan los palabras y conceptos clave desprendidos de los 6 conversatorios con OSC y 5 conversatorios con Universitarios realizados en:

- Acapulco, Guerrero
- Tlapa, Guerrero
- Tehuacán, Puebla
- Puebla, Puebla
- Oaxaca, Oaxaca
- Huajuapán, Oaxaca



Con base a la metodología que se desarrolló en los conversatorios y para concentrar y sistematizar las reflexiones, se consideraron tres preguntas que aglutinan los aprendizajes en cada foro:

- **¿QUÉ ES INCIDENCIA?**

Definir un concepto de incidencia por sede para dar identidad y rumbo

- **¿CON QUIÉNES NOS RELACIONAMOS?**

Identificar personas, instituciones y/u organizaciones que están vinculadas de algún modo a la incidencia que se hace las comunidades para potenciar el trabajo los resultados del mismo.

- **¿A QUÉ ASPIRAMOS?**

Proponer lo siguientes pasos como Red POLO, aspirar a los proyectos futuros y a la sostenibilidad de la Red.

¿QUÉ ES INCIDENCIA?

Definir un concepto de incidencia por sede para dar identidad y rumbo

“La capacidad de influir en la toma de decisiones a través de un conjunto de acciones transformadoras que buscan de manera organizada impactar en la realidad que nos rodea.”

“El proceso de actuar para influir, mediante procesos ordenados que respondan a las necesidades de la población.”

“La incidencia es la capacidad de actuar para mejorar mediante el compromiso con nuestra realidad y obrando de manera ordenada, privilegiando la comunicación y la empatía como condiciones básicas para este fin.”

“Incidir es meter las manos”

“Un conjunto de hechos que marcan un cambio, entendido como una serie de acciones transformadoras de la realidad. Estas acciones deberán contar con un objetivo claro, así como incorporar a todos los posibles interlocutores involucrados, desde autoridades, sociedad civil organizada, instituciones académicas y miembros de la sociedad en general.”

“Un conjunto de acciones organizadas, realizadas de manera sistemática, con el objetivo de influir positivamente en las condiciones sociales que nos rodean, con un principio de empatía y compromiso permanente, a través de la participación social y el involucramiento de todos los sectores”.

¿CON QUIÉNES NOS RELACIONAMOS?

Identificar personas, instituciones y/u organizaciones que están vinculadas de algún modo a la incidencia que se hace las comunidades para potenciar el trabajo los resultados del mismo.

Se identifica a Guerrero es Primero como una de las principales organizaciones que articulan y conectan esfuerzos en diferentes temas.

Por otra parte se reconoce la importancia del involucramiento de académicos y actores independientes que en el proceso de incidencia, se visibilizó la conexión en torno a temas en común,

así como la necesidad de fortalecer vínculos que permitan un mayor impacto y una incidencia efectiva.

Desde 1994 el surgimiento de Tlachinollan marcó el camino de muchas organizaciones en la región, identificándose como un primer paso para la lucha organizada y para la visibilización de problemáticas diversas en el entorno de la región de Montaña y en general del estado de Guerrero.

Se identifica a Sikanda, AVSI y a la Red Polo como organizaciones cohesionadoras que han permitido la articulación e identificación de objetivos en torno a una agenda en común.

SEPICJ y a Alternativas Museo Del Agua, son dos de las organizaciones que más interacciones han creado. La aspiración compartida es que las demás organizaciones y actores independientes puedan tener el mismo nivel de vinculación.

El ejercicio del sociograma permitió identificar que algunas organizaciones no conocían los objetivos y líneas de trabajo de las otras y que existe un enorme espacio de oportunidad para establecer conexiones y alianzas.

¿A QUÉ ASPIRAMOS?

Proponer los siguientes pasos como Red POLO, aspirar a los proyectos futuros y a la sostenibilidad de la Red.

En temas concretos se propone:

Revitalizar la Red Polo para que integre a las diferentes iniciativas y organizaciones. Ampliar el número de organizaciones y personas relacionadas con las acciones realizadas. Generar un impacto mayor a través del ejercicio de la Ley de Participación Ciudadana, de tal manera que la incidencia en política pública represente de manera efectiva los diferentes procesos planteados por los miembros de la red.

Se busca que el trabajo colectivo organizado fortalezca en el corto y mediano plazo las acciones que se realizan, incorporando enfoques diversos y ampliando el horizonte de acción de las OSC.

Reconocerse, reconectarse y articularse para que desde las diferentes líneas de trabajo se pueda crear una agenda común con fecha objetivo en 2020.

Generar espacios de diálogo para tratar temas que permitan involucrar a otras/os actores de la sociedad (en Tlapa), en los que la visión de las/los jóvenes revitalice y complemente a las organizaciones existentes.

Tener para 2020 al menos un proyecto concreto que incida de manera efectiva en la toma de decisiones respecto a alguna de las temáticas que ocupan a la región. (Huajuapán)

Reactivas el CEPESE (Centro Permanente de Servicio), para que las organizaciones puedan acceder a capacitación e intercambio de manera más amplia y diversa.

En un tono más aspiracional:

Las OSC aspiran en el futuro inmediato a fortalecer la Red Polo para que vincule y cohesione el trabajo que se realiza desde los distintos espacios. También se anhela ampliar el número de organizaciones y personas relacionadas con nuestro accionar. Se espera que en un futuro mejore la capacidad (de las organizaciones de la red) de incidencia social, así como el nivel de interlocución que tienen como organizaciones y como red.



Foros: Construyendo la paz desde la sociedad civil, las y los jóvenes

Objetivos

- Los foros son un espacio de diálogo en los cuales se identificarán propuestas de las y los universitarios de Puebla, Tehuacán, Oaxaca, Huajuapán, Acapulco y Tlapa, que se conviertan en insumos para la elaboración de propuestas que permitan fortalecer la incidencia de la red del Proyecto POLO.

SEDE		FECHA
Tehuacán, Puebla.	OSC	7 de noviembre de 2019
Acapulco, Guerrero.	Preparatoria.	25 de noviembre de 2019
Tlapa de Comonfort, Guerrero	OSC	26 de noviembre de 2019
Oaxaca, Oaxaca.	OSC y Universidades	29 de noviembre de 2019

Mesas Temáticas

Los temas elegidos para las mesas han sido considerados a partir de las conclusiones generales planteadas en el documento base Actores de Esperanza Artesanos de paz; en donde plantea que si bien se identificaron algunos estudios que abordan temas específicos se propone que fueran tratados a nivel local y regional, como se hizo en los foros.

Los temas identificados fueron: *Participación ciudadana, *Construcción de Paz y *OSC en el contexto Mexicano, que en sentido estricto fueron los mismos temas tratados en las mesas de diálogo en cada región.

CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Nos referimos a proyectos a largo plazo de construcción de sociedades y comunidades pacíficas y estables. Construcción de Paz se centra en las relaciones y en un proceso participativo.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La tarea principal de las OSC es generar espacios de participación en donde ciudadanas y ciudadanos se sumen e involucren en los asuntos públicos que les afectan directa o indirectamente. Cuando hablamos de incidencia en política pública se habla, necesariamente, de participación ciudadana en un proceso de toma de decisiones, en donde las OSC en conjunto con la ciudadanía, tienen que lograr la confianza, el conocimiento, las aptitudes y organización necesarios para lograrlo.



GOBERNANZA INCLUYENTE

Alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales (empresas económicas, OSC, centros de pensamiento autónomos, organismos financieros internacionales) han adquirido en el procesamiento de los asuntos públicos, en la definición de la orientación e instrumental de las políticas públicas y los servicios públicos, y da cuenta de que han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales en la implementación de las políticas y la prestación de servicios.

El día del foro

Carta descriptiva

DURA- CIÓN	ACTIVIDAD
10 MIN	Presentación de participantes: • Menciona tu nombre / ¿de dónde vienes? / ¿qué sueño te gustaría ver ya realizado?
5 MIN	Presentación del tema específico de la mesa. Pedir a un integrante de la mesa que lea el concepto que corresponda. 1. Construcción de paz • Nos referimos a proyectos a largo plazo de construcción de sociedades y comunidades pacíficas y estables. Construcción de Paz se centra en las relaciones y en un proceso participativo. (Lederach, 1997, 2001). 2. Participación ciudadana • La tarea principal de las OSC es generar espacios de participación en donde ciudadanas y ciudadanos se sumen e involucren en los asuntos públicos que les afectan directa o indirectamente. Cuando hablamos de incidencia en política pública se habla, necesariamente, de participación ciudadana en un proceso de toma de decisiones, en donde las OSC's en conjunto con la ciudadanía, tienen que lograr la confianza, el conocimiento, las aptitudes y organización necesarios para lograrlo. 3. Gobernanza incluyente • Alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales (empresas económicas, organizaciones de la sociedad civil, centros de pensamiento autónomos, organismos financieros internacionales) han adquirido en el procesamiento de los asuntos públicos, en la definición de la orientación e instrumental de las políticas públicas y los servicios públicos, y da cuenta de que han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones privadas y sociales en la implementación de las políticas y la prestación de servicios. Aguilar Villanueva, Luis F., Gobernanza y gestión pública, México, Fondo de Cultura Económica, 2008, p. 38
20 MIN	RECESO
5 MIN	Presentar las normas de convivencia al centro de la mesa de dialogo. 1. Levantar la mano y esperar el turno. 2. Hablar siempre en primera persona y sólo de lo que me conste. 3. Decir siempre la verdad. 4. Tratar un problema a la vez. 5. Discutir sobre el asunto, no sobre las personas. 6. Participar para proponer acuerdos y soluciones. 7. Firmar todos los acuerdos finales.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
30 MIN	Preguntas generadoras del diálogo 1. ¿Realmente se puede incidir en la construcción de paz / participación ciudadana / gobernanza incluyente?, ¿Por qué? <i>* Esta pregunta depende del tema de la mesa es decir si es construcción de paz, participación ciudadana o gobernanza incluyente</i> 2. ¿Qué se necesita para hacerlo? ¿Por dónde iría nuestra incidencia? 3. Como joven, ¿qué podemos aportar?, ¿qué necesitamos para hacerlo? 4. ¿Es necesario, una incidencia colectiva?, ¿por qué?, ¿cómo te la imaginas? 5. ¿Construcción de paz, participación ciudadana y gobernanza incluyente en Tlapa/ Tehuacán/Oaxaca?, ¿Qué comprende?, ¿cómo te lo imaginas? Se toma nota de todos los consensos tomados para presentarlos en plenaria. Validar con el grupo cada consenso
20 MIN	Consensar conclusiones. Elegir a un/a representante por mesa.

La propuesta metodológica utilizada para el consenso de estas notas surgió de un proceso dialógico en grupo dispuesto en círculo. Con el propósito de que fuera un espacio de conversación horizontal que permite identificar situaciones comunes, fortalecer los vínculos de confianza y cuidado, y tomar decisiones. Se realizaron las siguientes preguntas generadoras de dialogo: ¿Realmente se puede incidir? ¿Qué se necesita para hacerlo? ¿Por dónde iría nuestra incidencia? Como joven, ¿qué podemos aportar?, ¿qué necesitamos para hacerlo? Es necesario, una incidencia colectiva?, ¿por qué?, ¿cómo te la imaginas? ¿Construcción de paz, participación ciudadana y gobernanza incluyente en Tlapa/Tehuacán/Oaxaca?, ¿Qué comprende?, ¿cómo te lo imaginas?

Estas preguntas detonadoras buscan plantear un tema de interés para cualquier ciudadano/a, sin importar la actividad que desempeña. Con esa pregunta se busca encontrar respuestas, desde las distintas perspectivas de los participantes en la mesa. Son sólo un mecanismo para iniciar el diálogo.

Se formuló de inicio una pregunta central de la mesa, para que con ella se fuera conduciendo el diálogo. De estas preguntas, surgieron otras durante el diálogo, a las cuales también se les dio oportunidad de buscarles respuesta en grupo.

Se presenta el resultado de los puntos generales de las 5 foros realizados, con base a las mesas temáticas, a partir de los puntos generales de los conceptos e ideas compartidos por las y los participantes de los foros:

PARTICIPACIÓN CIUDADANA:

Se entiende como la capacidad de decidir sobre algo alguna problemática o propuesta que se presente en los distintos contextos de las comunidades en las que viven los participantes.

Consideran importante trabajar en colectivo y que para que la participación sea eficiente se tenga un plan de trabajo:

- Detectar necesidades o problemática
- Contar con la información suficiente
- Documentar todo con base a referencias o antecedentes
- Consultar a la ciudadanía
- Buscar aliados (ciudadanía y dependencia de gobierno)
- Finalmente articularse para impulsar iniciativas y acciones que atiendan la problemática o necesidad.

El papel de los jóvenes en la participación ciudadana, las/los participantes consideran necesario abrir más espacios a los jóvenes para el trabajo y para el diálogo, de esa manera generar intercambio de ideas, y así tener distintos puntos de vista, así poder contribuir y trabajar para ponerlo en práctica en las asociaciones, organizaciones, etc.

CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Incidir en la construcción de paz se entiende como la capacidad que se tiene para que en las relaciones humanas se puedan mediar los conflictos y tomar decisiones que permitan utilizarlo de manera positiva, transformándolo en un acciones que construyen paz.

Construcción de paz es generar redes, recuperar espacios públicos, buscar la co-responsabilidad de la sociedad.

Compartir los conocimientos y experiencias en la red polo, tener la disposición como personas, organizaciones, colectivos e instituciones de ser partícipes de la construcción de paz.



A partir de la individualidad, caminar hacia una colectividad necesaria persiguiendo el mismo fin. Se considera necesario realizar propuestas de acciones encaminadas a la sana convivencia, iniciando en la familia, reflejadas en la sociedad.

El involucramiento de las juventudes:

Los jóvenes pueden aportar su tiempo, su conocimiento, su interés y su capacidad para tomar decisiones.

Se proponen realizar actividades de construcción de paz en las comunidades educativas, se considera necesaria la incidencia colectiva: "porque entre más se alza la voz, más se protesta, entre más nos unimos, el gobierno de algún modo tiene que voltearnos a ver y es cuando nosotros vamos hablar." (Acapulco, Gro.)

GONERNANZA INCLUYENTE

Se entiende como la capacidad de Informarse y compartir esa información. Compartir liderazgos y formar redes. Mejorar la capacidad de interlocución entre ciudadanía y gobierno; que las acciones propuestas en colectivo correspondan a un proceso organizado con objetivos definidos y ejecución a corto plazo.

La incidencia iría a alzar la voz de manera organizada para proclamar una sociedad sin violencia. Para trabajar de manera colectiva es necesario dialogar con los que opinan diferente y hacer una idea nueva para influir en las decisiones del gobierno.

Plantear ideas y que a través de la publicidad se involucre a los jóvenes. Crear arte y música sin recurrir a la violencia.

Se planteó que para que se considere que un gobierno es incluyente hay que recuperar la confianza en las instituciones gubernamentales y en los servidores públicos. Así como generar agendas que no sean saboteadas por intereses personales o partidistas.

CONVERSATORIOS Y FOROS CON BASE AL DIAGNÓSTICO DE POLO

El proceso de los foros y conversatorios fue un proceso con metodologías participativas, con mesas de diálogo, comprendiendo el simbolismo y la horizontalidad que representa el círculo en estos procesos.

Para este proceso los coordinadores regionales comunitarios están realizando un trabajo de interlocución entre integrantes de OSC, sus intereses comunes y con algunas autoridades, además de ser quienes convocaban a las y los participantes, también tomaron un papel aglutinante al momento de sumar a las universidades al proceso de diálogo que se planteó.

Con base en las oportunidades identificadas en el texto de Actores de esperanza, Artesanos de Paz se valora lo siguiente:

FORTALECIMIENTO	ARTICULACIÓN	POSICIONAMIENTO
Cuentan con una base teórica clara sobre participación ciudadana Cuentan con una base teórica clara sobre construcción de paz	Se facilitaron espacios de diálogo entre OSC y colectivos Se vinculó a las y los jóvenes en los ejercicios de diálogo Cuentan con una base teórica clara sobre temas de incidencia política	Los foros se convirtieron en un espacio en el que se visibilizó públicamente el alcance los los proyectos de algunas organizaciones pertenecientes a la RED POLO

Ejemplos de alternativas avanzadas para la incidencia política

CONCLUSIONES	FORTALEZAS
Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad: El movimiento surgió después del 26 de abril de 2011, cuando el poeta Javier Sicilia (cuyo hijo Juan Francisco fue asesinado por personas vinculadas a la delincuencia organizada), llamó a las y los mexicanos a manifestarse contra la violencia, tanto la que producen los grupos criminales como contra la de los cuerpos de seguridad del Estado mexicano.	• Manifestaciones/marchas públicas • Creación de organizaciones
Fuentes: Sicilia, Javier y Vázquez, Eduardo (2013) El Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad, Ediciones Era. Sicilia, Javier (2016) El deshabitado, Grijalbo-Proceso. https://www.redalyc.org/pdf/139/13925007011.pdf https://www.proceso.com.mx/267910/discurso-integro-de-javier-sicilia https://www.proceso.com.mx/266990/javier-sicilia-carta-abierta-a-politicos-y-criminales https://www.proceso.com.mx/315175/315175-carta-abierta-a-felipe-calderon https://vanguardia.com.mx/discursointegrodejaversiciliaacandidatos-1298116.html	
¡Ya bájenle! Busca la disminución del presupuesto para partidos políticos en DF, pues solo en 2013 el Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/SIDA recibirá 141 millones de pesos menos que los partidos políticos del D.F. siendo un programa federal (que atiende en todo el país)	• Manifestaciones/marchas públicas
Fuente: https://yabajenle.wordpress.com/presupuesto-2012-y-2013/	
Movimiento YoSoy132: fue un movimiento ciudadano conformado en su mayoría por estudiantes de educación superior, tanto de instituciones públicas como privadas, residentes en México, así como residentes y simpatizantes en más de 50 ciudades del Mundo. Inicialmente buscaba la democratización de los medios de comunicación, la creación de un tercer debate entre los candidatos presidenciales y el rechazo a la imposición mediática de Enrique Peña Nieto como candidato en las elecciones presidenciales 2012. Posteriormente el movimiento YoSoy132 presentó un plan de seis puntos que incluye diferentes temas de interés público.	• Manifestaciones/marchas públicas
Fuentes: http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015937/015937.pdf https://www.telesurtv.net/news/Que-es-el-movimiento-YoSoy132-de-Mexico-20170505-0068.html https://elpais.com/internacional/2013/05/02/actualidad/1367463413_843779.html https://actualidad.rt.com/actualidad/271233-yosoy132-6-anos-movimiento-estudiantil-mexico https://www.animalpolitico.com/2018/05/seis-datos-yosoy132/	
“Ley Olimpia”: Cuando un video sexual en el que aparecía se hizo público, Olimpia Corral Melo pensó en quitarse la vida, pero se dio cuenta que vivir su sexualidad no era el problema, el problema era que lo hubieran compartido sin su permiso. Con este principio promovió una ley que ha sido aprobada en 11 estados de México.	• Litigios
Fuente: https://www.eluniversal.com.mx/estados/pase-de-ser-la-gordibuenadel-video-sexual-que-criticaban-todos-que-11-estados-de-mexico	

CONCLUSIONES	FORTALEZAS
Casos de uso de la marihuana en México: En 2015 la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) determinó la inconstitucionalidad de diversos artículos de la Ley General de Salud (LGS) al amparar a cuatro personas para que el Poder Ejecutivo les otorgase el permiso para uso lúdico y personal de la marihuana.	• Litigios
Fuente: http://framework-gb.cdn.gob.mx/data/420/RELATORIA_DEBATE_NAL_USO_MARIHUANA_PRELIMINAR.pdf	
Regulación de la comida chatarra y de las bebidas azucaradas: Mediante propuestas que buscaban regular la venta de comida chatarra en las escuelas, la publicidad de éstos y de las bebidas azucaradas en los medios de comunicación, gravar directamente con un impuesto a los refrescos y bebidas azucaradas. La iniciativa de Ley de Ingresos para 2014 aprobada por el Congreso incluyó la propuesta de gravar a los refrescos y bebidas azucaradas.	• Litigios
Fuente: http://cciadadano.org.mx/cciadadano2/wp-content/uploads/2017/05/EstudioPoderConsumidor.pdf	
10 por la educación: Este movimiento, que surge en 2012, busca “conocer la visión y propuestas específicas de los candidatos a la Presidencia de la República sobre los principales retos de la educación en México”, a partir de 10 preguntas concretas realizadas por expertos.	• Educación y medios
Fuente: https://imco.org.mx/politica_buen_gobierno/10-la-educacion-busca-conocer-propuestas-candidatos-materia-educativa/	
Sí Con Las OSC: Es una iniciativa impulsada por Alternativas y Capacidades, A.C. y apoyada por más de 280 organizaciones de la sociedad civil para visibilizar el trabajo de las OSC en pro del desarrollo del país, buscando involucrar a la población en general en nuestra labor.	• Educación y medios
Fuente: https://siconlasosc.org/?fbclid=IwAR0RhOCrsnuOQ0p_TULPZZjmNazQFNnyZPwKWRm6dBZoYmdTJrhsjsj-G0hY	
La marea verde: es el nombre del movimiento feminista a favor de la despenalización del aborto y el pañuelo verde es el símbolo de ese movimiento, originado en Argentina y extendido por América Latina y el mundo.	• Educación y medios • Litigios
Fuente: https://gire.org.mx/limon/que-es-la-marea-verde-y-el-panuelo/	
Sin voto no hay dinero: es una iniciativa impulsada sobre todo por el diputado local jalisciense Pedro Kumamoto a principios del 2017, cuyo objetivo es reducir drásticamente el financiamiento público para los partidos políticos.	• Educación y medios • Litigios

Fuente:

<https://www.eleconomista.com.mx/politica/En-Mexico-sin-voto-no-hay-dinero-Pedro-Kumamoto-20170909-0010.html>

CONCLUSIONES**FORTALEZAS**

Wirikuta luchando por su territorio sagrado: En el estado de San Luis Potosí. Los líderes del pueblo huichol discutieron con representantes de las mineras, con el fin de convencer a la compañía para que abandone sus planes de abrir las minas en el Cerro del Quemado. En respuesta la empresa canadiense ofreció la venta del terreno a los huicholes.

• Persuasión

Fuente:

<https://ilam.org/index.php/es/noticias/articulos-destacados/720-wirikuta>

Samir Flores Soberanes: líder opositor a la termoeléctrica de la Huexca, en el municipio de Cuautla, Morelos, fue asesinado a balazos afuera de su domicilio, ubicado en el poblado de Amilcingo, en Temoac, Morelos.

• Persuasión

Fuente:

<https://www.animalpolitico.com/2019/02/asesinan-balazos-samir-flores-activista-opositor-termoelectrica/>

Matrimonio igualitario: El matrimonio entre personas del mismo sexo en México es legal en diecinueve estados a nivel estatal y en algunos estados a nivel municipal, siendo en la actualidad el único país de América del Norte en no reconocer las uniones del mismo sexo a través del matrimonio a nivel nacional.

• Negociación

Fuentes:

<https://www.milenio.com/estados/que-estados-de-mexico-permiten-el-matrimonio-igualitario>

<https://www.eluniversal.com.mx/english/ocho-anos-de-matrimonio-igualitario-en-mexico-avances-y-retrocesos>

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5421325&fecha=24/12/2015

<https://www.20minutos.com.mx/noticia/514585/0/ongs-solicitan-controversia-a-favor-de-matrimonios-igualitarios/>

<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/20209.pdf>

<https://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2017/08/1/enterate-estados-en-los-que-es-legal-el-matrimonio-homosexual>

Ley de seguro social para trabajadoras del hogar: Estas reformas establecen la obligación de fijar, bajo contrato escrito, la relación laboral entre los y las trabajadoras del hogar y sus empleadores, incluyendo, además de la prestación del Seguro Social, un mínimo de requisitos como la vigencia del contrato, las horas de trabajo, las remuneraciones y prestaciones adicionales.

• Negociación

Fuente:

<https://www.animalpolitico.com/2019/05/senado-aprueba-reformas-trabajadoras-hogar-seguridad-social-prestaciones/>

“La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 35, respalda de manera general los procesos de participación ciudadana”

Herramientas de participación ciudadana (FORMATOS)

La participación ciudadana es el medio para que la ciudadanía y sus organizaciones puedan expresar su libre voluntad sobre las cuestiones de bien público, estas, permiten a los ciudadanos el acceso a decisiones directas en espacios territoriales, regionales y comunitarios.

Existen herramientas que facilitan la participación ciudadana en la incidencia, los más importantes son:



Plebiscito

¿De qué se trata? La ciudadanía participa de las decisiones de carácter administrativo/político. Es una “consulta que los poderes públicos someten al voto popular directo para que apruebe o rechace una determinada propuesta sobre una cuestión política o legal”.

Un grupo de ciudadanos organizados puede recurrir al plebiscito para expresar su posición sobre una decisión del gobierno que considere contraria a sus intereses. Si los organizados cumplen los requisitos previstos legalmente, el proceso plebiscitario se pone en marcha y termina con una votación abierta al resto de los habitantes y cuyo resultado determina si la decisión del gobierno se modifica.

Restricciones:

1. La legislación en materia de participación ciudadana suele contemplar limitaciones a los distintos mecanismos que la componen.
2. Existen restricciones temporales, la normatividad suele acotar el número de veces que se puede accionar el mecanismo durante un periodo fijo de tiempo o en lapsos de tiempo determinados, como años electorales.

Tabla de Legislación de Plebiscito

ESTADO	CONSTITUCIÓN	LEY DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	LEY / CÓDIGO ELECTORAL	REGLAMENTO	CONTEMPLA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLEBISCITO
Guerrero	SI	SI	NO	NO	SI
Oaxaca	SI	SI	NO	NO	SI
Puebla	SI	NO	NO	NO	NO

En Oaxaca, se estipula que la solicitud debe ser presentada con la firma de 10% o más del padrón electoral/lista nominal.

En Puebla, las y los ciudadanos no pueden solicitar el inicio del proceso del plebiscito y hay límites al número de veces en que el mecanismo puede usarse al año.

En Guerrero existen restricciones temporales y temáticas al plebiscito; por ejemplo: períodos electorales, tributarios, financieros, fiscales o similares, de régimen interno de los órganos ejecutivo, legislativo y judicial.



¿De qué se trata? La ciudadanía participa en el sentido de la norma creada o modificada en el ámbito legislativo. Es un procedimiento por el que se someten al voto popular leyes o decisiones políticas con carácter decisorio o consultivo. La diferencia respecto al plebiscito radica en que en el plebiscito son los poderes públicos los que someten a consideración de la ciudadanía una propuesta, mientras que en el referéndum es la ciudadanía la que propone.

Los ciudadanos pueden recurrir al referéndum para expresar su opinión sobre un asunto, con miras a modificar alguna norma creada o modificada en el ámbito legislativo. Si se cumplen los requisitos previstos, el referéndum se pone en marcha y termina con una votación abierta al resto de los habitantes, cuyo resultado determina si la legislación cuestionada se modifica.

Restricciones:

- 1. La legislación en materia de participación ciudadana suele limitar el ejercicio de los distintos mecanismos que la componen.
- 2. Hay temas que, por razones técnicas o políticas, no son sujetos de consulta.

Tabla de Legislación de Referéndum

ESTADO	CONSTITUCIÓN	LEY DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	LEY / CÓDIGO ELECTORAL	REGLAMENTO	CONTEMPLA LA IMPLEMENTACIÓN DE REFERÉNDUM
Guerrero	SI	SI	NO	NO	SI
Oaxaca	SI	SI	NO	NO	NO
Puebla	SI	NO	SI	NO	NO

El financiamiento para promover la participación ciudadana puede ser público o privado, por ejemplo, en el caso de Oaxaca, su financiamiento debe venir del sector público y del instituto electoral encargado de su difusión.

En Oaxaca y Puebla la solicitud del referéndum debe ser presentada con la firma del 10% o más del padrón electoral/lista nominal

En Guerrero, el encargado de aprobar la solicitud es el congreso local.

Cuando alguien considere que una parte del proceso no se apegó a la normatividad, podrá impugnar el proceso ante la instancia legalmente establecida para ello.



¿De qué se trata? La ciudadanía participa en el proceso legislativo a través de la presentación de una propuesta mediante la colecta de firmas por un número mínimo de ciudadanos, lo que se somete a discusión son proyectos legislativos que implica el inicio del proceso legislativo.

La ciudadanía puede utilizar este mecanismo de democracia semidirecta le permite a la ciudadanía organizada participar en el proceso legislativo. Las iniciativas ciudadanas pueden ser presentadas ante los congresos por una o más personas, según el umbral estipulado en la ley. Después son turnadas a la comisión legislativa correspondiente para su dictaminación; y por último pasan al pleno de la legislatura para que se determine si se aprueba o se rechaza.

Restricciones:

1. La legislación en materia de participación ciudadana suele limitar la implementación de los distintos mecanismos que la componen.
2. Existen materias que, por razones técnicas o políticas, no están sujetas a consulta.

Tabla de Legislación de la Iniciativa Ciudadana

ESTADO	CONSTITUCIÓN	LEY DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	LEY / CÓDIGO ELECTORAL	REGLAMENTO	CONTEMPLA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA CIUDADANA
Guerrero	SI	SI	NO	NO	SI
Oaxaca	SI	NO	NO	NO	NO
Puebla	SI	NO	NO	NO	NO

La participación ciudadana efectiva en el proceso de la iniciativa ciudadana no está restringida. En México, la solicitud de inicio del proceso en todas las entidades está a cargo de los ciudadanos. La diferencia reside en los umbrales para iniciar el procedimiento.

La tendencia en la legislación de las entidades indica una barrera de menos de 2.5% de firmas del padrón electoral/lista nominal, para solicitar la iniciativa ciudadana.

En las veintitrés entidades que regulan la iniciativa ciudadana, las restricciones adoptan dos modalidades: temporal y materias excluidas.

Entre los temas recurrentes de iniciativa ciudadana, destacan los relativos a la movilidad en las ciudades, ya sea mediante iniciativas para regular el transporte público, o para incentivar el uso de transportes alternos como la bicicleta. Ha habido también temas controversiales como la ley 3 de 3 o la discusión sobre la amapola en Guerrero.



Cabildeo o Lobbying

¿De qué se trata? Es un grupo de presión, es un colectivo con intereses comunes que realiza acciones dirigidas a influir ante la administración pública para promover decisiones favorables a los intereses de ese sector concreto de la sociedad.

Ayuda a dinamizar los procesos de toma de decisión política, hace posible que un número mayor de organizaciones y grupos representativos de la sociedad participen en dichos procesos; en ese sentido, el cabildeo promueve la democratización de las decisiones públicas.

Recuerda que si se quiere iniciar un proyecto de incidencia servirá mucho revisar la legislación correspondiente en cada estado.



Revocación de mandato

¿De qué se trata? En esta modalidad de participación política los ciudadanos pueden retirar de su cargo a un determinado funcionario de elección popular, antes de que complete el periodo para el que había sido elegido inicialmente.



Consulta popular

¿De qué se trata? es un mecanismo que posibilita la participación ciudadana en un proceso de toma de decisiones, sirve para ejercer el derecho constitucional para votar en torno a temas de trascendencia nacional de manera que su voluntad, vinculante conforme dicte la ley, pueda incidir en el debate y las decisiones que adoptan los órganos representativos. Guerrero y Oaxaca lo consideran en sus leyes de participación ciudadana.

En abril de 2012 se incluyeron dos figuras de participación ciudadana en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El Congreso de la Unión aprobó una reforma para permitir la iniciativa ciudadana y la consulta popular, que posteriormente fue validada por las legislaturas y promulgada por el ejecutivo.

Legislaciones Estatales ¹⁴

ESTADO	DOCUMENTOS
Guerrero	LEY NÚMERO 684 DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE GUERRERO
Oaxaca	LEY DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL ESTADO DE OAXACA
Puebla	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE PUEBLA



Legislación estatal y federal

Congreso de la Unión

Órgano depositario del Poder Legislativo federal de México. Este se conforma por una asamblea bicameral, dividida entre el Senado (constituido por 128 integrantes) y la Cámara

Aunque en la mayoría de las constituciones locales ya se establecían figuras de democracia directa, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos no había ninguna. Hasta marzo de 2014 terminó la discusión y aprobación de la normatividad secundaria en la que se regulan estas figuras, tanto en el Congreso de la Unión como en la mayoría de los congresos locales.

¹⁴ Fuentes: (archivos.juridicas.unam.mx, 2014)

(CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 2019)

(CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE PUEBLA, 2018)

(LEY DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL ESTADO DE OAXACA, 2018)

(LEY NÚMERO 684 DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE GUERRERO., 2016)

Estrategias para incidir

Tipos de Estrategias ¹⁵

a. Confrontativas

Es la práctica de dialogar una situación cara a cara, este dialogo debe ser útil para identificar, aclarar y resolver diferencias respecto a una problemática. Es un proceso de búsqueda de acuerdos entre grupos con diversos intereses, incorporar un esfuerzo de buena fe para alcanzar los intereses de todos los participantes de manera presencial.

b. Colaborativas

Esta estrategia asume la colaboración como una interacción fundamental para resolver los problemas de fondo que suscitan los conflictos sociales, en este sentido, la colaboración puede convivir en un marco de conflictividad.

c. Mixtas

Es la estrategia que permite generar procesos sostenidos de interacción, diálogo y transformación entre personas claves diversas en vistas a generar cambios sustentables y de largo plazo en las políticas públicas; para lo cual promueve la articulación de todas las personas clave afectadas por un conflicto o situación problemática incorporando técnicas de confrontación y colaboración.

d. Mediación

La mediación es un proceso donde un tercero imparcial llamado mediador asiste a las partes a resolver una disputa o un conflicto con un acuerdo que contemple los intereses prioritarios de todas ellas y lo más importante es que el mediador no tiene poder de decidir por las partes.

Siempre que se haga incidencia, se recomienda que entre todas y todos los involucrados, analicen cuál es la mejor estrategia o estrategias que debe probar, siempre teniendo en cuenta que, puede ser que ésta se deba cambiar a medio camino e intentar con otra, o bien, combinar dos más de ellas, pero en el camino sabrán si está funcionando o no, siempre teniendo en cuenta que se debe tener un análisis colectivo permanente.

¹⁵ Retomado de *Guía Práctica para la Incidencia Pública de OSC's, y la Enciclopedia Relacional Dinámica*, 2019



Ejercicios

Árbol del Problema

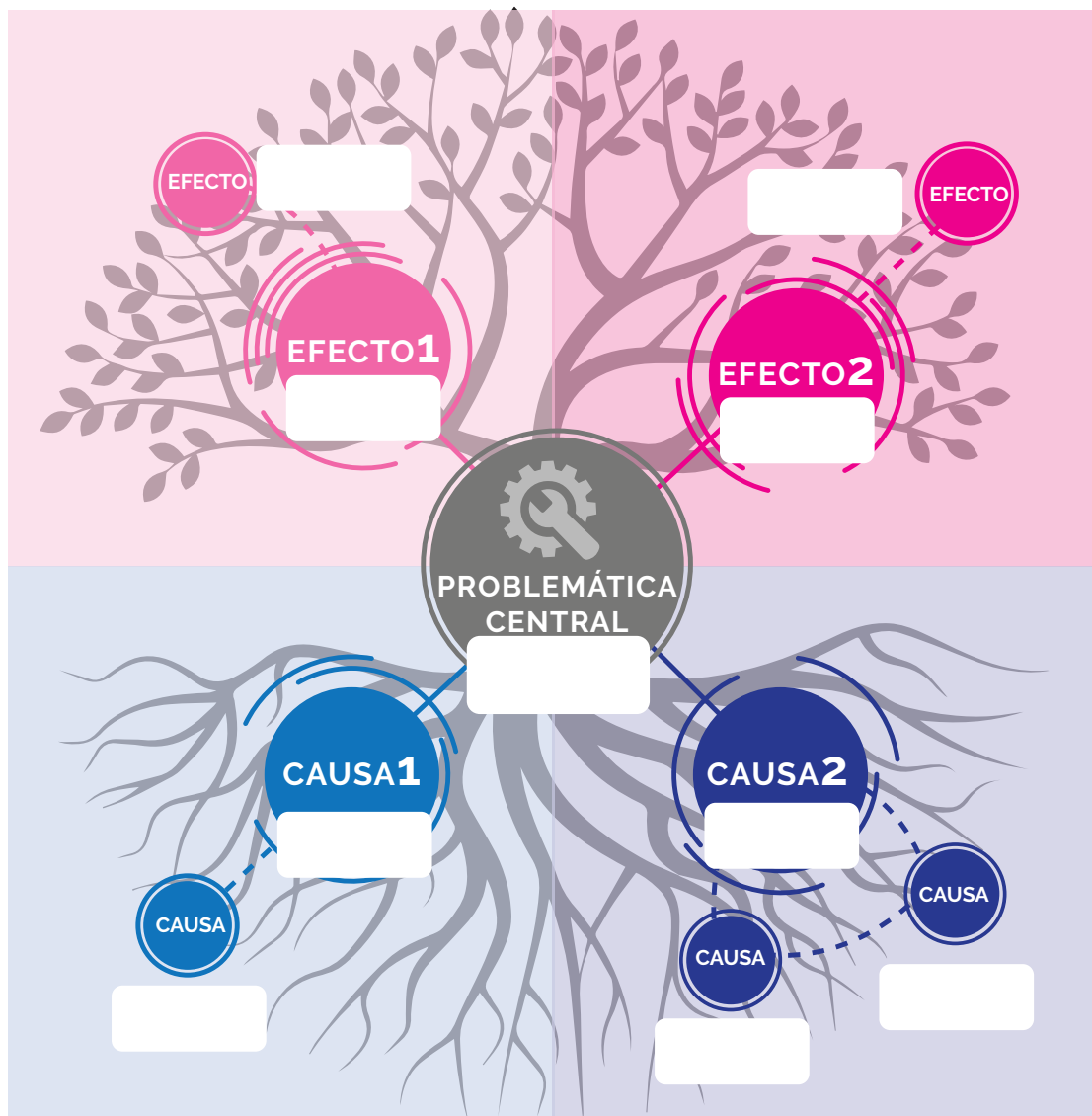
Árbol de Soluciones

Tabla de Categorización de Actores Clave

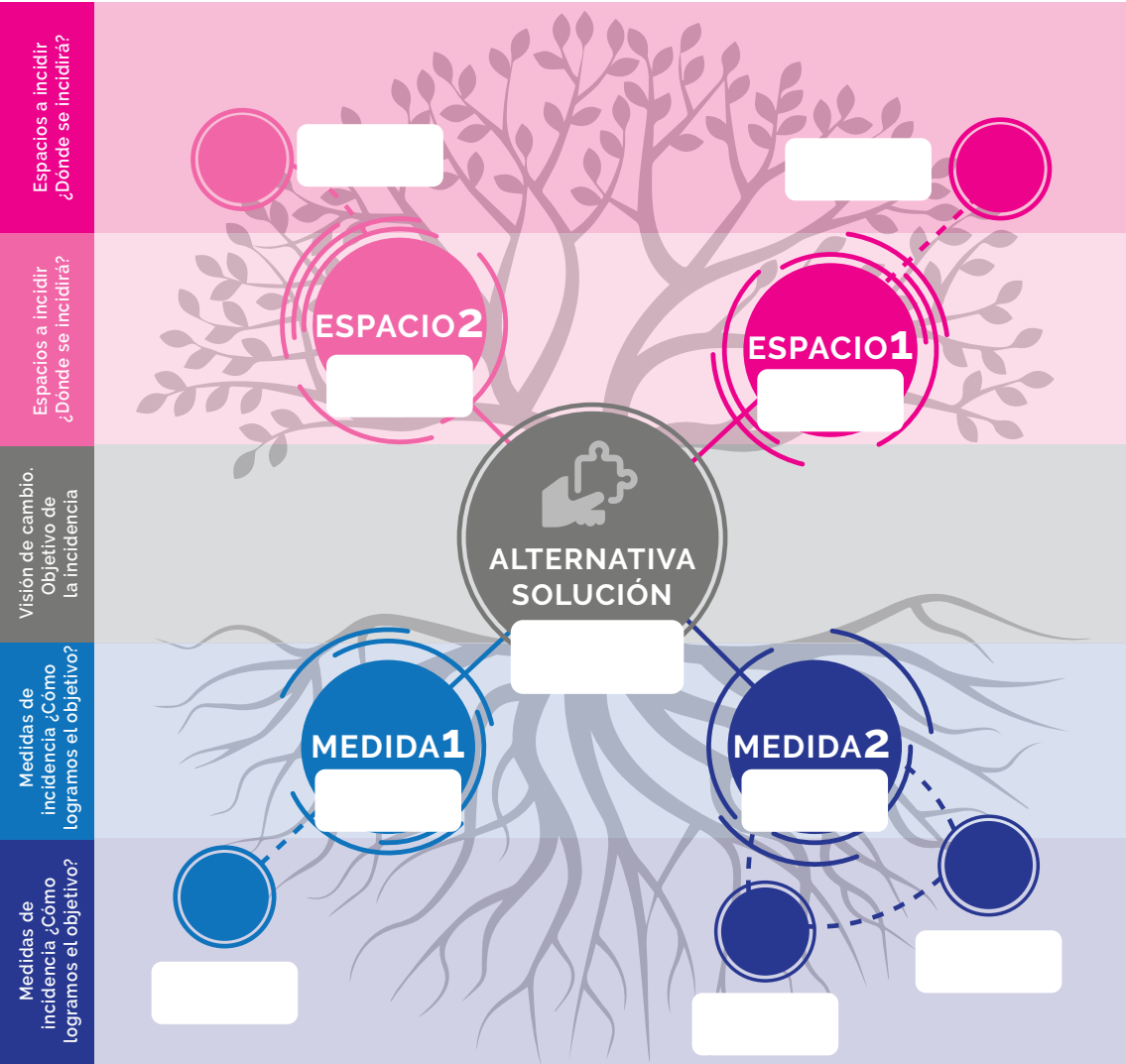
Caracterización de Actores Identificados

Formato para planificar acciones estratégicas

Árbol del Problema



Árbol de Soluciones



Una vez que se ha elaborado el árbol de problemas y de soluciones, y se han identificado de manera gráfica cada elemento, es importante realizar un ejercicio de verificación de selección de temas. A mayor número de respuestas positivas sobre el tema en cuestión será mayor la necesidad de hacer incidencia sobre éste.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE TEMAS

¿Es una prioridad?

¿Darle respuesta a este tema ayudará a mejorar las vidas de las personas afectadas por la problemática?

¿La incidencia contribuirá a lograr cambios en este tema?

¿La incidencia es la mejor herramienta para abordar este tema? ¿Existe impulso en torno a este tema de parte de otros grupos u organizaciones?

¿Es alcanzable?

¿Este tema tiene una meta específica y alcanzable (ya sea a largo o a corto plazo)?

¿Existen, o podrían iniciarse, coaliciones efectivas para agregar valor al logro de la meta relacionada con este tema?

¿Tenemos acceso a los encargados de adoptar decisiones que pueden influenciar el cambio respecto a este tema, ya sea por derecho propio o en coalición con otros?

¿Es convincente?

¿El tema es lo suficientemente motivador y nuevo para atraer a públicos diversos?

¿El tema es relevante a nuestro quehacer y a nuestros destinatarios?

¿Este tema podría ser interesante para los medios de comunicación?

¿Los partidarios y los donantes están interesados en este tema?

¿El tema se encuentra en la agenda política o es susceptible de acción política?

¿Hay suficientes historias y ejemplos para atraer al público?

¿Existe una variedad de destinatarios respecto al tema?

¿Pueden hacerse enlaces con otros temas para ampliar los posibles públicos que podrían interesarse en el tema?

¿Es pertinente?

¿El tema es compatible con nuestras prioridades organizacionales?

¿Hacer incidencia sobre este tema nos permitirá cumplir con nuestros propósitos organizacionales?

¿Tenemos claro cómo podemos contribuir (es decir, “valor agregado”) para que ocurran cambios relativos al tema?

Si otras organizaciones están trabajando en este tema, ¿cuál es la importancia de que también nosotros trabajemos en el tema?

¿Hacer incidencia en este tema podría mejorar la reputación de nuestra organización?

Tabla de Categorización de Actores Clave

Partes interesadas de la sociedad civil	Partes interesadas del sector público	Partes interesadas del sector privado

TIPO DE PARTE INTERESADA	¿QUIÉN? (Individuos, Organizaciones, Instituciones)	PERSONA DE CONTACTO CLAVE	POR QUÉ LES IMPORTA EL TEMA	POSICIÓN	POSIBLE NIVEL DE INFLUENCIA + HASTA +++++ - HASTA -----
Aquellas personas directamente afectadas					
Gobierno y encargados de adoptar decisiones del Estado					

TIPO DE PARTE INTERESADA	¿QUIÉN? (Individuos, Organizaciones, Instituciones)	PERSONA DE CONTACTO CLAVE	POR QUÉ LES IMPORTA EL TEMA	POSICIÓN	POSIBLE NIVEL DE INFLUENCIA + HASTA +++++ - HASTA - - - - -
Otras organizaciones principales					
Organizaciones internacionales					

Formato para planificar acciones estratégicas

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS DESEADOS	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS

*Manual elaborado
con el apoyo del equipo directivo
y operativo del proyecto Polo
para la Ciudadanía Participativa*

FUNDACIÓN DON BOSCO

JEFA DE PROYECTO

Rossana Stanchi

COORDINADOR DE PROYECTO

Fernando García

COMITÉ DIRECTIVO DE GESTIÓN

Adalberto Saviñón Diez de Sollano

José Carlos León Vargas

Valentín Torres López

COMITÉ OPERATIVO

Fernando Yasser Terrazas Sánchez Baños

Janett García López

Jetzabel Solano García

AVSI - MÉXICO

*Oaxaca 211 Depto. 4 PA, San José de la Noria,
Oaxaca de Juárez, Oaxaca C.P. 68120
Tel: (951) 501 2618 / rossana.stanchi@avsi.org*

SEPICJ A.C.

*Calle 30 Nte #115, Ex-Hacienda San Lorenzo,
Tehuacán Puebla, C.P. 75760
Tel: 238 392 2736 / sepicj@hotmail.com*

CENTRO LINDAVISTA

*Calle Hilario Pérez de León #80, Colonia Américas Unidas,
Delegación Benito Juárez CDMX, C.P.03610
Tel: (55) 59 199239 / administrador@centrolindavista.org.mx*

SIKANDA A.C.

*Oaxaca de Juárez, Oax.
Tel: (951) 14 439 65 www.sikanda.org / info@si-kanda.org*



**INICIATIVA COFINANCIADA
POR LA UNIÓN EUROPEA**

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Fondazione AVSI y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.