

# ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS

para la incidencia en políticas públicas



# ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS

para la incidencia en políticas públicas



## ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Laura Areli García Amaro y Mayra Celina Osorio Pérez

ISBN: 978-607-98481-5-6



ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES, A.C.

Diciembre, 2018

Luis San Vicente

ILUSTRACIONES

Griselda Ojeda / Igloo

DISEÑO EDITORIAL

© D. R. Copyright Alternativas y Capacidades, A. C.

Luis Cabrera No. 138-1 San Jerónimo Aculco 10400 Ciudad de México

Tels. (55) 5668 8502 y (55) 5668 9111

<https://alternativasycapacidades.org>

Impreso en México/Printed in Mexico

 Alternativas y Capacidades

 @fortalecemos

 alternativasy Capacidades

---

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) de la Secretaría de Relaciones Exteriores y la W.K. Kellogg Foundation. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Alternativas y Capacidades, A.C. y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea, AMEXCID y la W.K. Kellogg Foundation.

# ÍNDICE

1. La incidencia como una vía para el fortalecimiento de la sociedad civil organizada.....	8
2. Entendiendo la incidencia en políticas públicas.....	11
3. Preparando la incidencia: análisis de contexto.....	14
4. Planeando la incidencia.....	17
5. Estrategias y herramientas para poner en marcha la incidencia.....	21
6. Aprendizajes y conclusiones.....	70
7. Recursos para la incidencia <sup>1</sup>	



---

<sup>1</sup> Este capítulo se encuentra solamente en versión digital, en él encontrarás un compilado de matrices y rutas para la incidencia. Consúltalo en la sección de publicaciones de nuestra página web.

# PRÓLOGO

**Alternativas y Capacidades, A.C.** es una organización que ha puesto énfasis en la importancia de la incidencia en políticas públicas desde su fundación, hace más de quince años. Concibe la incidencia como un proceso complejo para influir en la toma de decisiones en la arena pública, con el fin de participar de forma más estratégica en el desarrollo del país y de garantizar el impacto del trabajo de la sociedad civil organizada. Alternativas se ha dedicado, a lo largo de su historia, a investigar, diseñar distintas opciones de formación de capacidades, acompañar a organizaciones en sus procesos y documentar y sistematizar las experiencias – exitosas y fallidas – de incidencia en políticas públicas. Además, ha participado en diversos procesos de incidencia que han enriquecido su visión, han fortalecido su experiencia y cuyos resultados han influido en el ecosistema en el que se desarrollan las organizaciones sociales. Esta publicación es precedida por otra que ha sido referente en el sector desde 2010: el “Manual de Incidencia en Políticas Públicas”.<sup>2</sup>

El objetivo de “Estrategias y Herramientas para la Incidencia en Políticas Públicas” es fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para incidir en las políticas públicas, a partir de la actualización de metodologías y herramientas de incidencia y de la sistematización de casos prácticos de incidencia que han llevado a cabo diversas organizaciones de la sociedad civil.

El ejercicio que realiza Alternativas es sumamente oportuno. Con la seriedad y solidez intelectual que le caracterizan, presenta esta publicación junto con la “Agenda de Fortalecimiento del Sector Social a 2030”, dotando a quienes contribuyan a instrumentar esta Agenda de estrategias concretas y herramientas prácticas para mejorar el impacto de su trabajo y contribuir a provocar cambios estructurales en nuestro país.

La democracia en México continúa en proceso de evolución. Iniciamos una transición inédita y sumamente relevante en el Gobierno Federal y en varios gobiernos locales, pero dada la configuración y el escaso equilibrio entre los poderes, y como requisito para el paso de un sistema político democrático a una sociedad democrática, el posicionamiento de la sociedad civil organizada como interlocutor fundamental frente a los poderes públicos es una necesidad.

En el contexto nacional y en el global, la acción colectiva, el aprendizaje continuo, la necesidad de innovar y la resiliencia para adaptarse a un entorno que cambia continuamente, son capacidades imprescindibles. La publicación reconoce la

---

<sup>2</sup> Tapia, Mónica et al. (2010): *Manual de Incidencia en Políticas Públicas*. México, Alternativas y Capacidades, A.C.

necesidad de que sean desarrolladas y provee elementos para facilitarlas. Los procesos de incidencia permiten apuntalar estas capacidades en las organizaciones y detonar otras más, tales como el fortalecimiento metodológico, los procesos de evaluación y las estrategias de articulación y comunicación.

Esta publicación reconoce una sociedad civil heterogénea, y promueve la reflexión sobre la participación en procesos de incidencia aún en los casos en los que las organizaciones se dediquen a proveer servicios o a canalizar voluntariado. A través de ocho posibles estrategias, abre las opciones a los actores de interés público de participar de manera más activa en el diseño, y de contribuir en la implementación y evaluación de las políticas públicas.

Las estrategias son acompañadas por siete casos prácticos, a través de los cuáles es posible conocer cómo se construyeron las estrategias y cómo se utilizaron las herramientas para la incidencia, los retos que se enfrentaron y los resultados que se consiguieron. Algunos de los casos que aquí se incluyen y sistematizan, son referentes de suma importancia, pues lograron —de forma histórica— sus objetivos.

Los casos que se utilizan son diversos. Abarcan distintas regiones del país y se refieren a procesos de incidencia ante distintos órdenes de gobierno o distintos poderes. Se presentan ejemplos clave en los que la incidencia cobra mucha relevancia por estar enfocada a la asignación de presupuestos, a cambios legales o a la creación de nuevas leyes, y muestran la utilización de instrumentos como la iniciativa ciudadana o el litigio estratégico; o la actualización de herramientas más tradicionales como la de la contraloría social.

La publicación muestra la importancia de la perseverancia, al presentar casos en los que el proceso de incidencia se ha llevado mucho tiempo o en los que se lleva a cabo en forma continua, gobierno tras gobierno; la necesidad de la superposición de estrategias para el éxito de la incidencia, aunque se destaque una de las estrategias a modo de ejemplificación; pone el énfasis en que los procesos de incidencia provienen de una construcción colectiva, con la participación de las comunidades y con la articulación entre diversos actores; y promueve la importancia de los procesos de aprendizaje continuo con el fin de explorar nuevas vías de participación y adaptarse a contextos cambiantes.

La necesidad de prepararse para la incidencia es hoy más vigente que nunca. La sociedad civil organizada es un interlocutor clave en el desarrollo, y seguirá siéndolo cada vez más en la medida en la que su participación se dé en forma más estratégica, informada, preparada y con una continua referencia a su sentido de responsabilidad, de congruencia y a la brújula ética que le guía. Enhorabuena por esta publicación que espero constituya un referente para la acción pública de las organizaciones de la sociedad civil y de otros actores.

**Ana María León Miravalles**

DICIEMBRE 2018

# INTRODUCCIÓN

En Alternativas y Capacidades **promovemos la participación de la sociedad civil organizada** pues consideramos que su aporte es fundamental para apuntalar el desarrollo social del país. Por ello, hemos generado herramientas para fortalecer las acciones de organizaciones y colectivos con el objetivo de aumentar su capacidad para influir en la esfera pública y gubernamental. Esta publicación sistematiza más de 15 años de aprendizajes de nuestra organización brindando talleres, acompañamientos y asesorías sobre incidencia en políticas públicas; y recupera las experiencias de organizaciones que han llevado a cabo algún proceso para influir en ellas.

Esta publicación nos muestra que la participación organizada puede impulsar cambios estructurales que permiten avanzar hacia un país socialmente más desarrollado, justo y democrático. No obstante, nos revela que el camino es complejo, algunas veces largo y para poder llevarlo a cabo es necesario desarrollar ciertas habilidades y capacidades. Por ello, esta publicación busca compartir las experiencias que diversas organizaciones implementaron para poder influir sobre las políticas públicas con la finalidad de visibilizar posibles **rutas de acción** para llevar a cabo este tipo de procesos. Además, recupera los **retos y establece las acciones desarrolladas por las organizaciones para enfrentarlos**; por lo cual pretende ser una herramienta para promover el **aprendizaje colectivo y entre pares**.

## ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

La publicación busca ser una herramienta práctica para apoyar en el diseño, implementación y/o reajuste de las rutas de incidencia impulsadas desde la sociedad civil. Por ello, su diseño invita a descubrir diversos caminos para planear e implementar algún proceso de incidencia y no pretende examinar conceptos o teorías sobre las diversas formas de participación ciudadana. El contenido de esta publicación es complementario a nuestro **Manual de incidencia en políticas públicas**,<sup>3</sup> por lo cual continuamente haremos referencia al mismo. Para facilitar su lectura, hemos dividido la publicación en siete capítulos, el último de ellos disponible en línea.

---

<sup>3</sup> Si aún no lo conoces te invitamos a consultarlo en la sección de publicaciones de nuestra página web [www.alternativasycapacidades.org](http://www.alternativasycapacidades.org)



# 1

## LA INCIDENCIA COMO VÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA



1.1 ¿Por qué la incidencia fortalece a la sociedad civil organizada?

1.2 ¿Qué recursos y capacidades de la sociedad civil organizada se fortalecen en los procesos de incidencia?

## 1.1 ¿POR QUÉ LA INCIDENCIA FORTALECE A LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA?

La incidencia en políticas públicas es un proceso complejo e implica planear, organizar y poner en marcha una serie de acciones por lo cual es necesario organizar nuestro tiempo, invertir recursos y desarrollar habilidades y capacidades institucionales así como personales. Diversos casos<sup>4</sup> y experiencias de la sociedad civil organizada demuestran que los ejercicios de participación a través de la incidencia impulsan el **fortalecimiento** dentro de las organizaciones (constituidas o no), principalmente porque brindan la oportunidad de aprender continuamente puesto que se desarrollan en contextos sociales y políticos en constante cambio. A diferencia de otras dinámicas de fortalecimiento institucional, la incidencia en políticas públicas nos permite **aprender a través de la práctica y reflexión**; pues además de conocer a profundidad los conceptos teóricos o las metodologías para llevarla a cabo, nos enfrenta a retos constantes que requieren creatividad y flexibilidad. Por ello, la incidencia nos brinda la oportunidad de entender e **incorporar la evaluación como una práctica cotidiana** dentro de nuestras organizaciones. Esto nos permitirá medir el alcance del trabajo y con ello desencadenar procesos de innovación en nuestras estrategias y metodologías, no sólo las vinculadas a la incidencia.

Además, la incidencia nos da la oportunidad de experimentar **procesos de fortalecimiento colectivo y entre pares**. En algunos casos, para hacer frente a los retos de contexto, es necesario vincularse con otros actores, por lo que el desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo es fundamental. Así, el trabajo colectivo y entre pares **dota de mayor fuerza a la sociedad civil organizada para posicionar sus demandas e influir sobre las políticas públicas y contribuye al posicionamiento del sector social en su conjunto en la esfera pública y gubernamental**.

---

<sup>4</sup> Si deseas conocer más casos sobre incidencia en políticas públicas, te invitamos a consultar nuestras publicaciones: “Entre el activismo y la intervención: El trabajo de las organizaciones de la sociedad civil y su incidencia para la salud de mujeres indígenas en México”, “Por una ciudadanía fuerte: la sociedad civil organizada y su incidencia en las políticas públicas” y “Manual de incidencia en políticas públicas”.

## 1.2 ¿QUÉ RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA SE FORTALECEN EN LOS PROCESOS DE INCIDENCIA?

Las acciones de incidencia son diversas y pueden desencadenar diferentes procesos de fortalecimiento, sin embargo, a continuación te presentamos una lista con los recursos y capacidades comúnmente fortalecidos:

### ■ TABLA 1.

Recursos y capacidades que se fortalecen al incidir en políticas públicas (MANUAL DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS, PÁGINAS 122-135)

#### Recursos humanos

Las personas que colaboran en los procesos de incidencia suelen **mejorar su conocimiento técnico y/o temático** sobre cierta problemática. Por ejemplo, las personas que trabajan en un litigio estratégico pueden profundizar su conocimiento sobre el sistema de justicia nacional, regional o internacional.

#### Recursos intangibles: reputación y relaciones

La participación en una acción de incidencia puede impulsar **la vinculación de la organización con nuevos actores**. Además, brinda la oportunidad de demostrar la calidad y relevancia del trabajo que realizan las organizaciones, lo que puede **potenciar su reputación entre diversos actores** (beneficiarios, colaboradores, socios, gobierno, medios de comunicación, ciudadanía y donantes).

#### Liderazgo social

Generalmente, los procesos de incidencia se extienden en el tiempo, ello contribuye a que las organizaciones generen una **visión clara y estratégica** sobre los cambios que se quieren lograr a mediano y largo plazo. Además, favorecen la construcción de una **visión compartida del cambio a lograr, trabajo en equipo** bajo un objetivo en común y el apoyo mutuo para **tolerar la frustración** y resistir los retos del proceso.

#### Construcción de confianza y articulación del tejido social

La incidencia implica motivar y persuadir a distintas audiencias para lo cual será necesario construir o fortalecer la confianza con diversos actores. Algunos procesos pueden ayudarnos a **mejorar nuestra vinculación y lazos de confianza con las personas de las comunidades** en donde trabajamos, **con otras organizaciones pares e incluso con donantes**. Además, pueden brindar la oportunidad para posicionarnos como enlace y/o facilitador entre estos actores.

#### Capacidades de análisis

Para llevar a cabo un plan de incidencia es necesario **analizar el contexto continuamente**, fijar metas, plazos y responsables así como evaluar nuestras acciones para determinar si cumplimos nuestros objetivos y establecer los ajustes necesarios.

#### Capacidades de gestión

La incidencia implica invertir **recursos humanos, financieros y en algunos casos tecnológicos**; y dado que las organizaciones contamos con recursos limitados es necesario aprender a **gestionarlos efectivamente**.

#### Capacidades políticas

**Relación:** participar en un proceso de incidencia nos **permite identificar a quién, cuándo y cómo acercarse**, a quién y cuándo solicitar apoyo, y cómo mantener la relación en el tiempo y en las adversidades; también a entender el uso y las fuentes de poder: saber ejercerlo y comunicarse adecuadamente con quienes lo ejercen.

**Negociación:** también nos ayuda a desarrollar habilidades para comunicar nuestras propuestas y lograr acuerdos con la otra parte.

**Comunicación interpersonal:** contribuye al desarrollo de habilidades para interactuar con empatía y carisma con otras personas, incluso con aquellas con perspectivas muy diferentes.

#### Capacidades técnicas

Las organizaciones que están inmersas en un proceso de incidencia suelen familiarizarse con el **ciclo de las políticas públicas** así como con los procesos vinculados a las mismas: aprobación de leyes, diseño de presupuesto, autoridades involucradas, entre otros. Ello les permite aumentar su expertise en cierta temática y mejorar el propio proceso de incidencia.

# 2

## ENTENDIENDO LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS



**2.1** ¿Qué es la incidencia en políticas públicas?

**2.2** ¿Quién puede incidir en las políticas públicas?

## 2.1 ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS?



La incidencia en políticas públicas consiste en actividades confrontativas y cooperativas que implican interactuar con el gobierno y otras instituciones con la finalidad de **influir en alguna política pública**.

MANUAL DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS, PÁGINA 13

## 2.2 ¿QUIÉN PUEDE INCIDIR EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

La influencia sobre las políticas públicas es una práctica que es realizada por diversos actores que buscan posicionar sus demandas y propuestas sobre quienes toman decisiones en la esfera gubernamental. En el sector social, observamos que los procesos de incidencia pueden ser impulsados por organizaciones de la sociedad civil constituidas o no constituidas, por organizaciones con estatus o sin estatus de donataria autorizada así como por colectivos organizados y/o por movimientos sociales. Con ello, queremos visibilizar que NO es necesario ser una organización formalmente constituida o tener una estructura institucional definida para poder impulsar este tipo de procesos.

En Alternativas y Capacidades reconocemos que el sector social en México es muy heterogéneo; y que sus acciones se enmarcan en una gama de posibilidades que van desde el trabajo asistencial hasta la defensa de los derechos. También sabemos que las dinámicas de trabajo o líneas de acción son diversas; algunas organizaciones o colectivos generan conocimiento a través de investigaciones, algunas brindan atención humanitaria

o servicios de salud, ofrecen asistencia legal o psicológica, entre otras. Si bien consideramos que no todas las organizaciones o colectivos quieren o pueden participar en procesos de incidencia, creemos que pueden contribuir de diversas formas con los mismos. A continuación presentamos algunas ideas para que tu organización o colectivo participen:

1

Si tu organización brinda algún tipo de servicio puedes contribuir registrando y sistematizando datos de las personas que atiendes. La información que obtengas puede ser valiosa para generar evidencia sobre las fallas y/o consecuencias de la implementación de las políticas.

2

Si tu organización trabaja con grupos grandes de voluntarios, puedes apoyar procesos de incidencia a partir de la difusión de la causa entre tus voluntarios y/o beneficiarios.

3

Si tu organización desarrolla trabajo de base puedes documentar las violaciones a los derechos humanos y acercar la información a organizaciones nacionales e internacionales para que realicen y presenten informes ante el sistema regional o universal de derechos humanos.

4

Si tienes un número amplio de seguidores en redes sociales puedes difundir información sobre una causa y solicitar el apoyo de tus audiencias para una movilización digital.

# 3

## PREPARANDO LA INCIDENCIA: ANÁLISIS DEL CONTEXTO



**3.1** Breve descripción del análisis de contexto previo a la planeación de la incidencia en políticas públicas

**3.2** Herramientas para el análisis de contexto

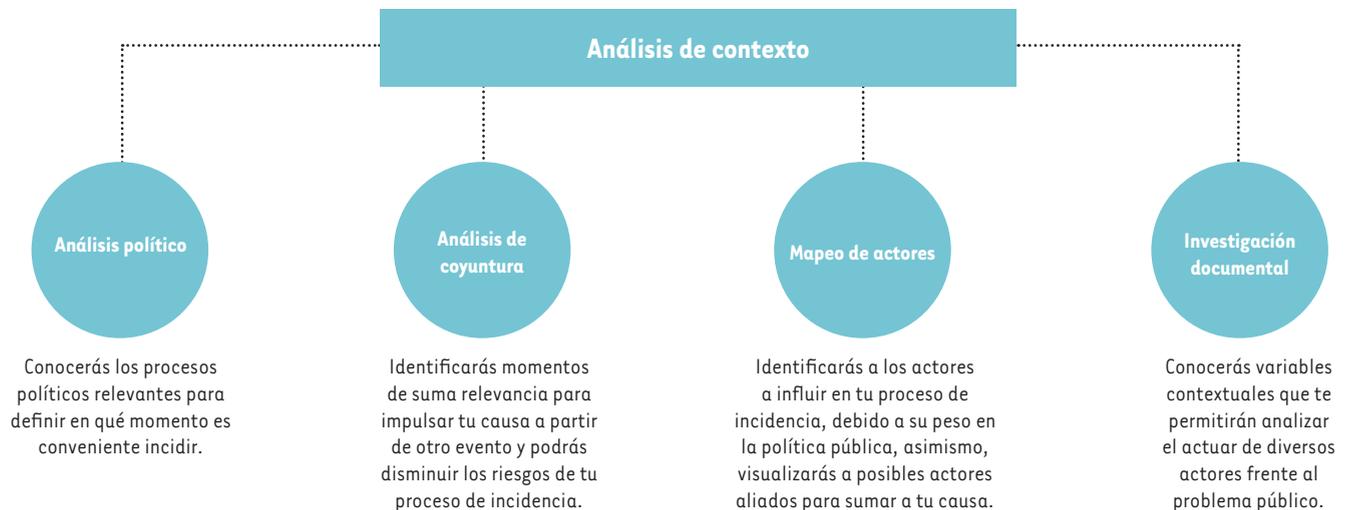
**3.3** Elementos clave de las herramientas de análisis de contexto

### 3.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS DE CONTEXTO PREVIO A LA PLANEACIÓN DE LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Si tu organización está decidida a implementar o sumarse a un proceso de incidencia, es fundamental que hagan un primer alto en el camino e identifiquen un par de elementos para poder determinar si es un momento oportuno para llevar a la práctica el plan así como para establecer el tipo de estrategias que utilizarán para hacerlo. En nuestra experiencia, hemos constatado que el contexto es determinante para la elaboración y puesta en marcha de acciones exitosas (nos referimos a que tuvieron cierto alcance sobre la política pública, aunque no necesariamente se logró el objetivo inicial de incidencia). Por ello, será importante dedicar algunos días o incluso semanas a realizar un análisis de contexto que permita tomar decisiones sobre las acciones a emprender. A continuación, te damos algunas herramientas que te servirán para identificar y organizar la información necesaria sobre el contexto. Es importante considerar que el contexto social y político cambia constantemente (en algunos casos muy rápidamente) por lo que será necesario actualizar continuamente nuestros instrumentos.

### 3.2 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE CONTEXTO

Dimensiones transversales a analizar: política, social, cultural y económica



### 3.3 ELEMENTOS CLAVE DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE CONTEXTO<sup>5</sup>

Herramienta	¿Qué es?	¿Qué aporta a mi plan de incidencia?
-------------	----------	--------------------------------------

<b>Análisis político</b>	La recopilación y la interpretación de información sobre fenómenos políticos para explicar causas o predecir comportamientos.	Conocerás los procesos políticos relevantes para definir en qué momento es conveniente incidir.
--------------------------	---	---

<b>Análisis de coyuntura</b>	La identificación de momentos clave predeterminados que pueden potenciar tu proceso de incidencia o, por el contrario, pueden tener un impacto negativo si no se actúa adecuadamente.	Identificarás momentos de suma relevancia para impulsar tu causa a partir de otro evento y podrás disminuir los riesgos de tu proceso de incidencia.
------------------------------	---	--

<b>Mapeo de actores</b>	La identificación de actores clave en el proceso de incidencia en políticas públicas ya sea los actores gubernamentales, posibles aliados, actores que están en contra de tu propuesta, etc.	Identificarás a los actores a influir en tu proceso de incidencia, debido a su peso en la política pública, asimismo, visualizarás a posibles actores aliados para sumar a tu causa.
-------------------------	--	--

<b>Investigación documental</b>	La compilación y producción de información relativa a diversos ámbitos relacionados al proceso de incidencia. En esta herramienta el cruce de información de diversas fuentes es de suma importancia para identificar patrones o procesos importantes.	Conocerás variables contextuales que te permitirán analizar el actuar de diversos actores frente al problema público.  <i>MANUAL DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS, PÁGINAS 110 Y 111.</i>
---------------------------------	--	--

<sup>5</sup> Te invitamos a consultar nuestro apartado de “Recursos para incidir” en la sección de publicaciones de nuestra página web para conocer herramientas prácticas para el análisis de contexto en el Anexo I.

# 4

## PLANEACIÓN PARA LA INCIDENCIA



A lo largo de los últimos 15 años, Alternativas y Capacidades, A.C. ha desarrollado una metodología para apoyar a la sociedad civil organizada a diseñar sus acciones de incidencia en políticas públicas. Dicha metodología identifica algunos elementos que no deben faltar en la planificación, sin embargo, es importante considerar que cada plan será distinto pues deberá elaborarse a partir de cada contexto específico. A continuación presentamos un resumen de nuestra metodología y algunas preguntas que pueden ayudarte a planificar tus acciones de incidencia.

## ÁRBOL DE LA INCIDENCIA <sup>6</sup>



COPA

- 1 ¿Cuál es el problema público?
- 2 ¿Cuál es la política pública que trata ese problema?
- 3 ¿En qué etapa se encuentra la política pública?
- 4 ¿Cuáles son las autoridades responsables de la política pública?
- 5 ¿Cuál es el objetivo de incidencia?

TRONCO

- 6 ¿Qué estrategias usarán?
- 7 ¿Qué herramientas utilizarán para llevar a cabo tus estrategias de incidencia?
- 8 ¿Con qué capacidades y recursos cuenta nuestra organización para llevar la incidencia?
- 9 ¿Qué capacidades y recursos le hacen falta a nuestra organización para llevar la incidencia?

<sup>6</sup> Te invitamos a consultar nuestro Manual de Incidencia en Políticas Públicas para conocer a profundidad cada una de las etapas de la planificación.

# PREGUNTAS BÁSICAS PARA EL ÁRBOL DE LA INCIDENCIA

## 1 Problema público

- ¿Qué queremos que resolver con nuestras acciones (problema público)?
- ¿Cuáles son las causas de ese problema?
- ¿Qué efectos (impactos) está causando ese problema?
- ¿Quiénes son las y los afectados?
- ¿De qué manera repercute en ellos ese problema?

## 2 Política pública y etapas

- ¿Existe una política pública que atienda las causas de ese problema?
- ¿En qué política pública queremos influir para resolver el problema?
- ¿En qué etapa del ciclo se encuentra la política pública?

## 3 Con base en la etapa en la que se encuentra la política pública, contesta las siguientes preguntas:

### Formulación

- ¿Cuáles son las alternativas de solución al problema público que se están planteando?
- ¿Cuáles son aquellas que están atendiendo las causas del problema?

### Implementación

- ¿Se están atendiendo las causas del problema o los efectos?
- ¿Por qué no está funcionando en la política pública?
- ¿Qué recursos o condicionantes están dificultando la solución del problema?

### Evaluación

- ¿Qué variables obstaculizaron la obtención de buenos resultados en la política pública?

## 4 Autoridades responsables

- ¿Quién es la autoridad responsable de la política pública?
- ¿En qué arena de incidencia se encuentra?
- ¿A quién nos acercamos para presentar nuestras propuestas, ya que sabemos que es su competencia atender el problema público?
- ¿Hay actores más sensibles o posibles aliados que puedan ayudarnos en el planteamiento de nuestras propuestas?

## 5 Objetivo de incidencia

- ¿Cuál es nuestra meta a lograr?
- ¿Qué queremos que se agregue, modifique, elimine o suceda en una política pública?
- ¿En qué arena de incidencia lo queremos lograr?

## 6 y 7 Estrategias y herramientas

### ¿A partir del contexto:

- ¿Qué estrategias vamos a utilizar para lograr nuestro objetivo de incidencia? (corto, mediano y largo plazo).
- ¿Qué herramientas nos permiten realizar las estrategias?
- ¿Cómo podemos combinar diversas estrategias para tener un mayor impacto?
- ¿En qué momento vamos a implementar cada estrategia y/o herramienta?
- ¿El contexto es favorable para que se lleven a cabo esas estrategias?
- ¿Cuáles serán mis parámetros para identificar que mis estrategias están funcionando?
- Si planifiqué para la situación A, ¿qué pasa si cambia el contexto a la situación B? ¿Qué deberíamos hacer?



## PREGUNTAS BÁSICAS PARA EL ÁRBOL DE LA INCIDENCIA

### 8 Capacidades

- ¿Qué capacidades tengo como institución para llevar a cabo la incidencia?
- ¿Qué capacidades y habilidades tiene el equipo operativo para implementar las estrategias y herramientas?
- ¿Qué capacidades y habilidades nos hacen falta?
- ¿Con quién o quiénes puedo aliarme para complementarme y que tengan interés sobre la solución de la problemática?

### 9 Recursos

- ¿Con qué recursos tangibles e intangibles cuento para llevar a cabo mi proceso de incidencia?
- ¿Qué recursos nos hacen falta? ¿Cómo podemos obtenerlos?



# 5

## ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA INCIDIR EN POLÍTICAS PÚBLICAS



**5.1** ¿Qué es una estrategia de incidencia?

**5.2** ¿Qué son las herramientas para la incidencia en políticas públicas?

**5.3** ¿Cómo implementar las estrategias y herramientas?

## 5.1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA?



Es el planteamiento de una serie de pautas a seguir en las fases de un proceso de incidencia, para el logro de una meta o fin propuesto; tiene una **secuencia lógica** que les llevará, a través del uso de ciertas herramientas, al **logro** de un **objetivo definido de incidencia**.

MANUAL DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS, PÁGINA 77

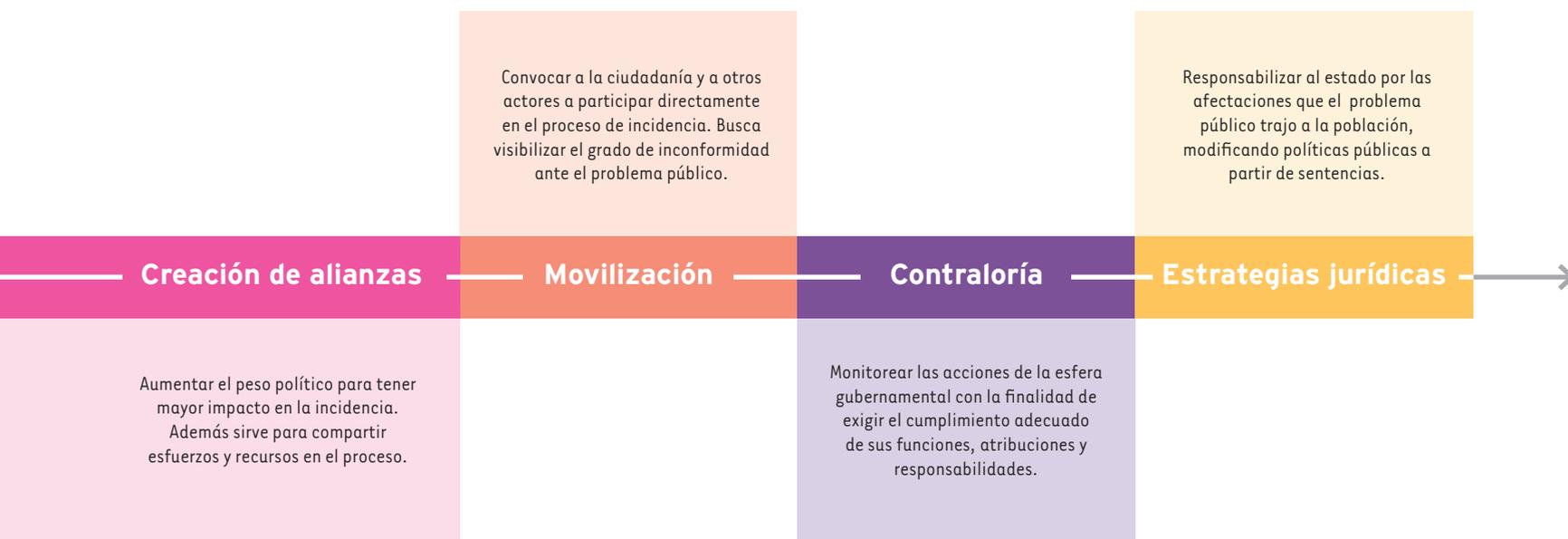
Las estrategias pueden situarse en una escala que va del diálogo a la confrontación:



## 5.2 ¿QUÉ SON LAS HERRAMIENTAS PARA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS?

Las herramientas son **procedimientos que de forma sistemática construyen una estrategia** para llegar a una meta definida. Son útiles para cualquiera de las estrategias que decidas utilizar.

MANUAL DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS, PÁGINA 110



## ¿PARA QUÉ SIRVEN?

### Diagnóstico

Conocer diversas visiones y características del problema público, la política pública y las instituciones responsables de la política.

### Sistematización

Analizar procesos y prácticas que pueden aportar información relevante para política pública.

### Solicitudes de información

Obtener información oficial sobre el problema y la política pública que nos ayude a sustentar nuestros argumentos para el proceso de incidencia.

### Consulta y uso de información

Sustentar las propuestas del proceso de incidencia a partir de bases argumentativas de fuentes alternativas a las oficiales.

### Creación de materiales

Hacer llegar mensajes clave a diversos públicos objetivo a través de los canales adecuados en distintas modalidades.

### Carta a tu representante

Hacer llegar el mensaje, a través de una carta, sobre nuestra propuesta a las personas en cargos públicos para que actúen a favor de ella.

### Carta pública

Hacer llegar el mensaje sobre nuestra propuesta a las personas en cargos públicos a través de los medios de comunicación y de forma masiva y colectiva.

### Activismo digital

Difundir mensajes a través de plataformas y herramientas que brindan las tecnologías de la información y la comunicación.

### Simbolización y adhesiones

Hacer visible nuestra causa y generar empatía con la población a través de figuras representativas del problema público o la inclusión de personas líderes de opinión que buscan hacer una llamado a la movilización.

### Reuniones de diálogo, seminarios, conferencias, debates

Compartir visiones sobre las propuestas, invitar a la movilización, sumar aliados y reflexionar sobre la implementación del proceso de incidencia a partir de medio convencionales.

### Análisis presupuestario

Identificar la atención al problema público por la esfera gubernamental y el sustento financiero a la política pública para su operación, además permite elaborar propuestas para incidir directamente en el Presupuesto de Egresos.

### Litigio estratégico

Buscar la modificación de la política pública y la reparación de los daños causados por el problema público siendo responsabilidad gubernamental.



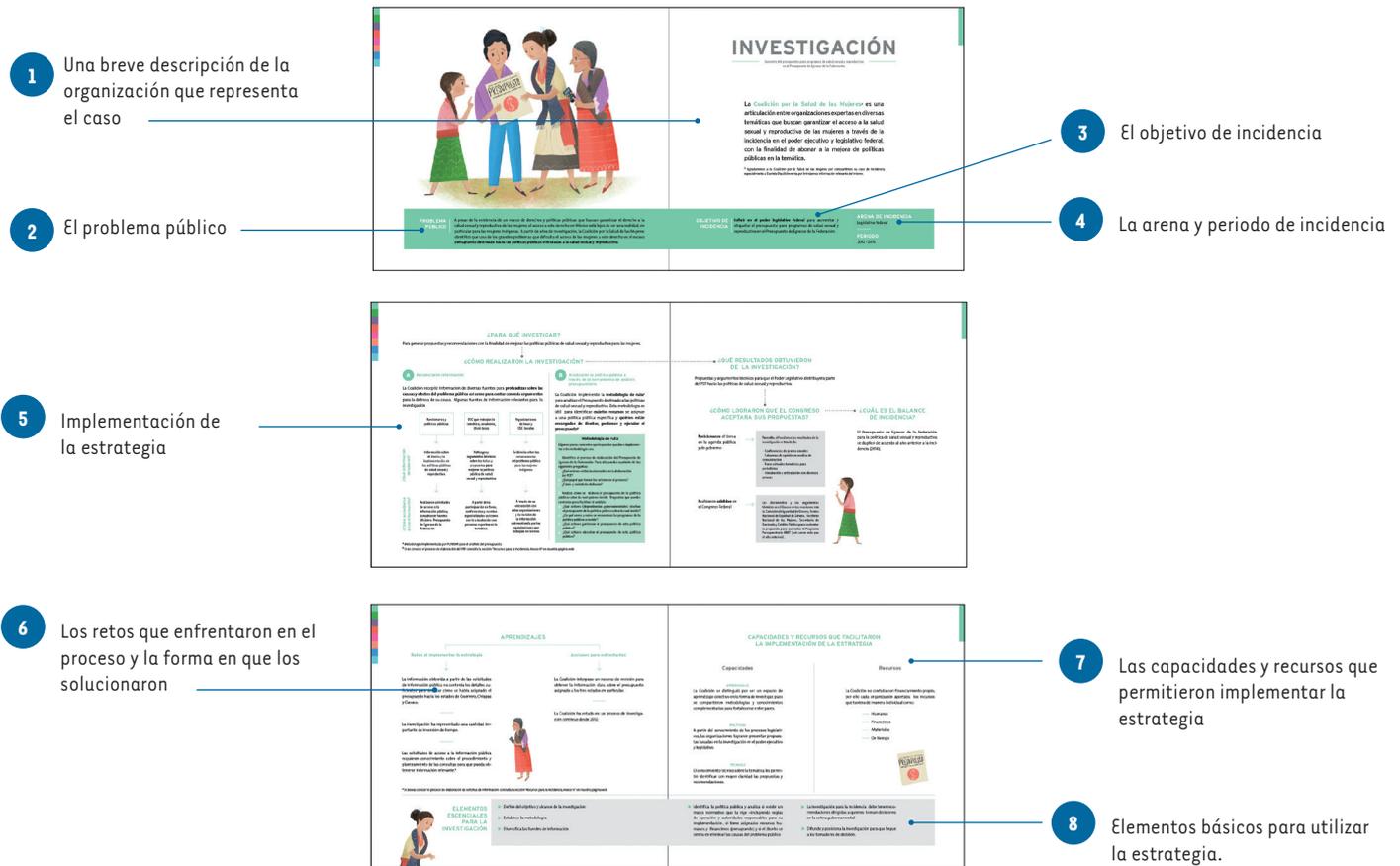
Las **estrategias y herramientas para la incidencia en políticas públicas son complementarias**. Para implementar una estrategia podremos utilizar cuantas herramientas consideremos viables para construirla. No existen pasos a seguir para su combinación, pues esto dependerá del contexto y de la ruta crítica a seguir en cada proceso de incidencia.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Si deseas conocer formatos para planificar las estrategias y herramientas para la incidencia consulta la sección de “Recursos para la incidencia, Anexo II” en nuestra página web

## 5.3 ¿CÓMO IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS?

A continuación, presentaremos siete casos de estudio con la finalidad de ilustrar con un ejemplo práctico la implementación de la gama de estrategias. El siguiente apartado, tiene como objetivo identificar cómo se desarrolló cada una de las estrategias así como visualizar los retos que enfrentaron las organizaciones al implementarlas. Cada caso de estudio contiene los siguientes elementos:



La información aquí plasmada fue obtenida a partir de una serie de entrevistas a las organizaciones involucradas y de lecturas y materiales de comunicación elaborados por las mismas.

## CASOS DE ESTUDIO

- 1 INVESTIGACIÓN** Aumento del presupuesto para programas de salud sexual y reproductiva en el Presupuesto de Egresos de la Federación.
- 2 DIÁLOGO** Aprobación de la Ley de la Persona Joven para el Estado y los Municipios de San Luis Potosí
- 3 COMUNICACIÓN** Aprobación de la #Ley3 de 3.
- 4 ALIANZAS** Posicionamiento de una agenda multitemática frente a los candidatos a la presidencia.
- 5 FORMACIÓN Y MOVILIZACIÓN** Declaración de municipios libres de fracking.
- 6 CONTRALORÍA** Contraloría en el Plan Municipal de Desarrollo
- 7 ESTRATÉGIAS JURÍDICAS** Responsabilizar al Estado mexicano por la violación a los derechos humanos de los defensores Rodolfo Montiel y Teodoro Cabrera.



## PROBLEMA PÚBLICO

A pesar de la existencia de un marco de derechos y políticas públicas que buscan garantizar el derecho a la salud sexual y reproductiva de las mujeres, el acceso a este derecho en México está lejos de ser una realidad, en particular para las mujeres indígenas. A partir de años de investigación, la Coalición por la Salud de las Mujeres identificó que uno de los grandes problemas que dificulta el acceso de las mujeres a este derecho es el escaso **presupuesto destinado hacia las políticas públicas vinculadas a la salud sexual y reproductiva.**

# INVESTIGACIÓN

Aumento del presupuesto para programas de salud sexual y reproductiva en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

La **Coalición por la Salud de las Mujeres**<sup>1</sup> es una articulación entre organizaciones expertas en diversas temáticas que buscan garantizar el acceso a la salud sexual y reproductiva de las mujeres a través de la incidencia en el poder ejecutivo y legislativo federal, con la finalidad de abonar a la mejora de políticas públicas en la temática.

<sup>1</sup> Agradecemos a la Coalición por la Salud de las Mujeres por compartirnos su caso de incidencia, especialmente a Daniela Díaz Echeverría por brindarnos información relevante del mismo.

## OBJETIVO DE INCIDENCIA

**Influir en el poder legislativo federal** para aumentar y etiquetar el presupuesto para programas de salud sexual y reproductiva en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

## ARENA DE INCIDENCIA

Legislativo federal

## PERIODO

2012 - 2015

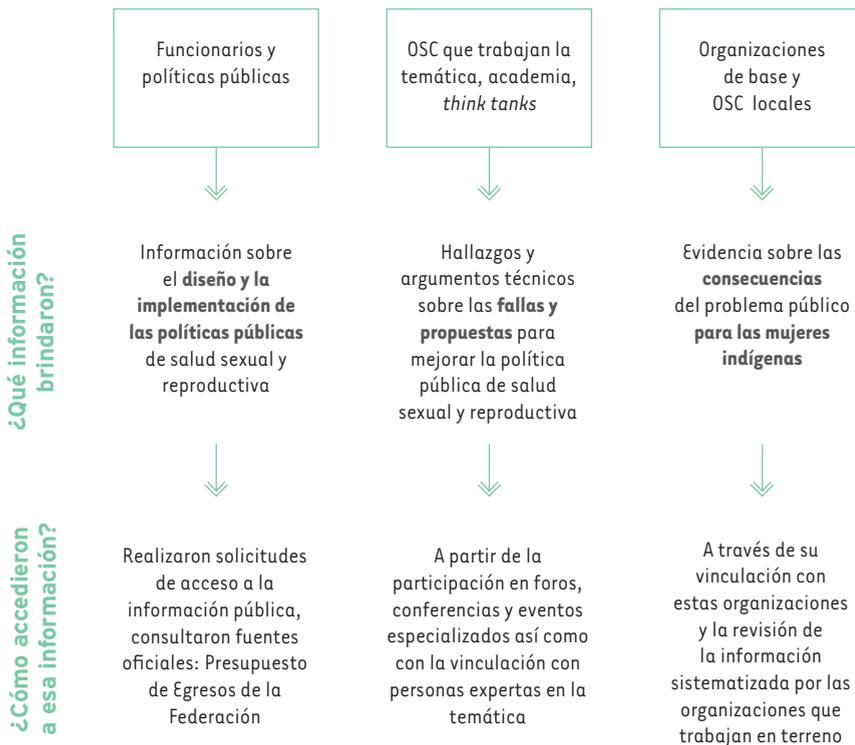
## ¿PARA QUÉ INVESTIGAR?

Para generar propuestas y recomendaciones con la finalidad de mejorar las políticas públicas de salud sexual y reproductiva para las mujeres.

## ¿CÓMO REALIZARON LA INVESTIGACIÓN?

### A Recolectaron información

La Coalición recopiló información de diversas fuentes para **profundizar sobre las causas y efectos del problema público así como para contar con más argumentos** para la defensa de su causa. Algunas fuentes de información relevantes para la investigación:



### B Analizaron la política pública a través de la herramienta de análisis presupuestario

La Coalición implementó la **metodología de ruta**<sup>2</sup> para analizar el presupuesto destinado a las políticas de salud sexual y reproductiva. Esta metodología es útil para identificar **cuántos recursos** se asignan a una política pública específica y **quiénes están encargados de diseñar, gestionar y ejecutar el presupuesto**<sup>3</sup>

#### Metodología de ruta

Algunos pasos concretos que te pueden ayudar a implementar esta metodología son:

**1.** Identifica el proceso de elaboración del Presupuesto de Egresos de la Federación. Para ello puedes ayudarte de las siguientes preguntas:

- ¿Qué actores están involucrados en la elaboración del PEF?
- ¿Qué papel que tienen los actores en el proceso?
- ¿Cómo y cuándo lo elaboran?

**2.** Analiza cómo se elabora el presupuesto de la política pública sobre la cual quieres incidir. Preguntas que puedes contestar para facilitar el análisis:

- ¿Qué actores (dependencias gubernamentales) diseñan el presupuesto de la política pública sobre la cual incidir?
- ¿En qué anexo y rubro se encuentran los programas de la política pública a incidir?
- ¿Qué actores gestionan el presupuesto de esta política pública?
- ¿Qué actores ejecutan el presupuesto de esta política pública?

<sup>2</sup> Metodología implementada por FUNDAR para el análisis del presupuesto.

<sup>3</sup> Si no conoces el proceso de elaboración del PEF consulta la sección “Recursos para la incidencia, Anexo III” en nuestra página web

## ¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIERON DE LA INVESTIGACIÓN?

Propuestas y argumentos técnicos para que el Poder Legislativo distribuyera parte del PEF hacia las políticas de salud sexual y reproductiva.



## ¿CÓMO LOGRARON QUE EL CONGRESO ACEPTARA SUS PROPUESTAS?

**Posicionaron** el tema en la agenda pública y de gobierno



Para ello, **difundieron los resultados de la investigación** a través de:

- Conferencias de prensa anuales
- Columnas de opinión en medios de comunicación
- Foros virtuales temáticos para periodistas
- Vinculación y articulación con diversos actores

Realizaron **interlocución** en el Congreso Federal



Los documentos y los argumentos técnicos **se utilizaron en las reuniones** con la Comisión de Igualdad de Género, Centro Nacional de Equidad de Género, Instituto Nacional de las Mujeres y Secretaría de Hacienda y Crédito Público para sustentar la propuesta para aumentar el Programa Presupuestario U007 (seis veces más que el año anterior).

## ¿CUÁL ES EL BALANCE DE INCIDENCIA?

El Presupuesto de Egresos de la Federación para la política de salud sexual y reproductiva se duplicó de acuerdo al año anterior a la incidencia (2014).



## APRENDIZAJES

### Retos al implementar la estrategia



La información obtenida a partir de las solicitudes de información pública no contenía los detalles suficientes para analizar cómo se había asignado el presupuesto hacia los estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca.

La investigación ha representado una cantidad importante de inversión de tiempo.

Las solicitudes de acceso a la información pública requieren conocimiento sobre el procedimiento y planteamiento de las consultas para que pueda obtenerse información relevante.<sup>4</sup>

### Acciones para enfrentarlos



La Coalición interpuso un recurso de revisión para obtener la información clara sobre el presupuesto asignado a los tres estados en particular.

La Coalición ha estado en un proceso de investigación continuo desde 2012.



<sup>4</sup> Si deseas conocer el proceso de elaboración de solicitud de información consulta la sección “Recursos para la incidencia, Anexo IV” en nuestra página web.

### ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA INVESTIGACIÓN

- ▶ Define del objetivo y alcance de la investigación.
- ▶ Establece la metodología.
- ▶ Diversifica las fuentes de información.



## CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Capacidades

#### APRENDIZAJE

La Coalición se distinguió por ser un espacio de aprendizaje colectivo en la forma de investigar, pues se compartieron metodologías y conocimientos complementarios para fortalecerse entre pares.

#### POLÍTICAS

A partir del conocimiento de los procesos legislativos, las organizaciones lograron presentar propuestas basadas en la investigación en el poder ejecutivo y legislativo.

#### TÉCNICAS

El conocimiento técnico sobre la temática les permitió identificar con mayor claridad las propuestas y recomendaciones.

### Recursos

La Coalición no contaba con financiamiento propio, por ello cada organización aportaba los recursos que tuviera de manera individual como:

- Humanos
- Financieros
- Materiales
- De tiempo



- ▶ Identifica la política pública y analiza si existe un marco normativo que la rige –incluyendo reglas de operación y autoridades responsables para su implementación-, si tiene asignados recursos humanos y financieros (presupuesto) y si el diseño se centra en eliminar las causas del problema público.

- ▶ La investigación para la incidencia debe tener recomendaciones dirigidas a quienes toman decisiones en la esfera gubernamental.
- ▶ Difunde y posiciona la investigación para que llegue a los tomadores de decisión.



## PROBLEMA PÚBLICO

En 2011, una ola de violencia sacudía el país, la delincuencia organizada era un riesgo latente en México, este contexto escaló dentro de los estados de la República y San Luis Potosí no fue la excepción. En el estado, así como a nivel nacional, la visión social sobre las juventudes no les reconoce como sujetos de derechos. La precarización, el incremento de la violencia, el no contar con políticas públicas en materia de juventud desde una perspectiva de derechos y los procesos de criminalización social e institucional, derivaban en violaciones sistemáticas a sus derechos humanos.

# DIÁLOGO

Aprobación de la Ley de la Persona Joven para el Estado y los Municipios de San Luis Potosí

**Educación y Ciudadanía, A.C. (Educiac)**<sup>5</sup> es una organización de la sociedad civil ubicada en San Luis Potosí que ha trabajado por construir colectivamente habilidades y capacidades para la participación ciudadana en las personas jóvenes así como en las organizaciones de la sociedad civil.

<sup>5</sup> Agradecemos a Educiac por compartirnos su caso de incidencia, especialmente a Sofia Córdova, Rogelio Córdova y Pablo Rodríguez por brindarnos información relevante del mismo.

## OBJETIVO DE INCIDENCIA

Aprobación de la Ley de la Persona Joven para el Estado y los Municipios de San Luis Potosí

## ARENA DE INCIDENCIA

Legislativo estatal

## PERIODO

2010 - 2012

## ¿PARA QUÉ HACER DIÁLOGO?

Para **dialogar e influir sobre quienes toman decisiones** a favor de la elaboración de la Ley de la persona joven



## ¿CÓMO REALIZARON EL DIÁLOGO?

Educiac implementó la estrategia de diálogo en dos momentos:

### I. Para conformar un grupo de trabajo temático



## II. Para generar una iniciativa de Ley<sup>6</sup>



## ¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIERON DEL DIÁLOGO?

Una iniciativa de Ley de la Persona Joven para el Estado y los Municipios de San Luis Potosí, presentada por un grupo de diputadas/os, funcionarios/as del ejecutivo estatal y sociedad civil ante la Legislatura del Congreso estatal

### ¿CÓMO LOGRARON QUE EL CONGRESO ACEPTARA LA INICIATIVA DE LEY?

Dialogaron en las comisiones asignadas para la dictaminación de la Ley

Debido a que la propuesta se había trabajado con legisladores de la mayoría de las fuerzas políticas, la iniciativa logró pasar en automático en dos de las tres comisiones asignadas y fue frenada en la Comisión de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología conformada por 6 diputados de los cuales 4 eran parte de Nueva Alianza, único partido que no había participado en las mesas de trabajo.

Algunas de las acciones implementadas en la estrategia fueron:

- Una iniciativa a través de Change.org.
- Un despliegado pidiendo la aceptación de la iniciativa, firmado por diversas organizaciones a nivel nacional.
- Mensajes en redes sociales directos al congreso para la exigir la aprobación de la iniciativa de Ley.

### ¿CUÁL ES EL BALANCE DE LA INCIDENCIA?

La unión de la estrategia de diálogo y movilización logró enviar la Iniciativa al pleno del Congreso en donde fue votada y aprobada.

<sup>6</sup> Te invitamos a conocer el proceso legislativo de iniciativa de Ley en nuestra sección de “Recursos para la incidencia, Anexo, V” en nuestra página web.

## APRENDIZAJES

### Retos al implementar la estrategia



La **capacidad de convocatoria** sobre los diferentes actores políticos.

La vinculación con quienes toman decisiones en el legislativo requiere una inversión considerable de tiempo.

A pesar del trabajo realizado en las mesas de trabajo, la iniciativa de Ley fue detenida en una de las Comisiones. El único partido que no participó en las mesas de trabajo conformaba esa Comisión en su mayoría.



### Acciones para enfrentarlos



Educiac buscó involucrar y articularse con diversos partidos políticos para aumentar el apoyo a sus propuestas. Además, buscó el apoyo de los asesores de los legisladores, porque tendrían mayor apertura a recibir sus propuestas y mucha influencia, aunque quizá en un primer vistazo, no fue la audiencia obvia a la cuál acudir.

Un elemento clave para la vinculación y negociación con los tomadores de decisión fue el conocimiento de los procesos legislativos internos y de las personas dentro del Congreso (a través de un aliado de la organización).

La organización implementó una estrategia de movilización a través del activismo digital, en la cual las personas jóvenes, colectivos y OSC locales y nacionales presionaron al legislativo local para que votara la propuesta original.

### ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL DIÁLOGO

- ▶ Identifica quién es el actor con mayor peso en la toma de decisión sobre la política pública.
- ▶ Selecciona contactos estratégicos personales o institucionales que faciliten la vinculación con quienes toman la decisión de la política pública.
- ▶ Presenta materiales breves con las propuestas concretas de incidencia.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Si deseas conocer una opción para presentar propuestas técnicas a quienes toman decisiones te invitamos a revisar la sección de “Recursos para la incidencia, Anexo VI” en nuestra página web

## CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Capacidades

#### ANÁLISIS Y APRENDIZAJE

- Asumir el riesgo del proceso y con ello, la responsabilidad sobre las decisiones tomadas.
- Análisis y crítica constructiva sobre las acciones implementadas.
- Capacidad para responder rápidamente ante emergencias y contingencias del contexto.



### Recursos

#### RECURSOS INTANGIBLES

Confianza generada durante el proceso colectivo.

#### RECURSOS FINANCIEROS

La organización contó con un financiamiento para este proceso de incidencia, lo que le permitió canalizar tiempo y recursos humanos.

- ▶ Recuerda que el diálogo puede llevarse a cabo en diversos contextos desde una reunión con una cita previa hasta un encuentro casual con quienes toman decisiones en el gobierno (una situación bastante común en contextos locales), por ello es importante tener siempre presente el objetivo de incidencia.
- ▶ No pierdas de vista la causa que estás impulsando.

- ▶ Dialoga con diversos partidos y actores políticos, esto no quiere decir que tu organización empate con las mismas ideologías, sin embargo en estos procesos es importante sumar a diversos actores para fomentar el contrapeso de fuerzas.
- ▶ Toma en cuenta que los actores estratégicos para influir en el legislativo pueden ser los asesores de quienes legislan y votan las iniciativas.



## PROBLEMA PÚBLICO

La corrupción tiene un papel protagonista en la historia de México. Es un problema estructural que causa impactos negativos en todos los sectores de la vida cotidiana, pues no sólo impacta directamente en el Producto Interno Bruto (PIB) sino también en diversos ámbitos de la vida social como el aumento de violencia, la falta de bienestar y sobre todo en la pérdida de la legitimidad de la democracia. En el año 2017, México ocupó el lugar 135 de 180 países según el Índice Global de Corrupción 2017, es decir solo existen 45 países más corruptos que el nuestro.<sup>8</sup>

# COMUNICACIÓN

Aprobación de la #Ley3 de 3

**Transparencia Mexicana (TM)**<sup>8</sup> es una organización que busca, a través de su labor diaria, el control de la corrupción en nuestro país. Para ello, realiza investigaciones que le permiten identificar posibles estrategias para el combate de la corrupción, promueve una cultura de legalidad e incide en la esfera pública con propuestas concretas para el combate de la misma.

<sup>8</sup> Agradecemos a Transparencia Mexicana por compartirnos su caso de incidencia, especialmente a Eduardo Bohórquez por brindarnos información relevante del mismo.

<sup>9</sup> Para conocer más sobre el problema y efectos de la corrupción véase: <https://goo.gl/Sy87Ya>

## OBJETIVO DE INCIDENCIA

Aprobación de la iniciativa ciudadana Ley General de Responsabilidades Administrativas #Ley3de3.

## ARENA DE INCIDENCIA

Legislativo federal

## PERIODO

2015 - 2016

El proceso de Ley 3 de 3 parte de un proceso de incidencia más amplio que tiene como fin fomentar un Sistema Nacional Anticorrupción impulsado por Transparencia Mexicana.

## ¿PARA QUÉ COMUNICAR?

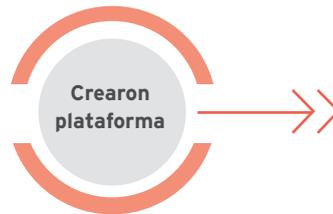
Para **movilizar a la ciudadanía** con el objetivo de ingresar la #Ley3de3 como iniciativa ciudadana al Congreso federal



## ¿CÓMO IMPLEMENTARON LA COMUNICACIÓN PARA MOVILIZAR?



Desarrollaron **materiales con una imagen homologada**: videos, infografías, formato de recolección de firmas, banners, letreros.



Crearon la **plataforma digital #Ley3de3** para informar a la ciudadanía y para difundir los materiales de comunicación.



Utilizaron **las redes sociales para difundir** la información.



Lideres de opinión, académicos, servidores públicos, periodistas, OSC, instituciones públicas y privadas, lanzaron videos y **mensajes para hacer un llamado a la acción**.



Definieron y difundieron puntos físicos para recolectar firmas con apoyo de OCS y ciudadanía.



**A través de la plataforma digital y de redes sociales** informaban constantemente sobre el número de firmas recolectadas.



Al finalizar la recolección de firma **agradecieron a todas las personas** que se sumaron a la campaña.

## ¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIERON DE LA COMUNICACIÓN?

En 6 semanas se recolectaron 634,143 firmas ciudadanas y la iniciativa de **ley fue ingresada para su votación ante el legislativo federal**.



## ¿CÓMO LOGRARON QUE EL CONGRESO APROBARA LA INICIATIVA?

**Dialogaron** al interior de las comisiones del Congreso.

Implementaron una nueva estrategia de comunicación para presionar a legisladores

1

Dedicaron una sección de la plataforma para **compartir noticias constantes del procedimiento legislativo**: hicieron transmisiones en vivo e infografías.

2

Elaboraron un **listado de las y los legisladores que estaban por votar la propuesta** y lo posicionaron a través de la plataforma #Ley3de3.

Por cada legislador, difundieron el enlace directo a su Facebook, Twitter, correo y teléfono e hicieron **un llamado a la acción para la ciudadanía**: *Exígele a tu legislador que vote a favor de #Ley3de3*

## ¿CUÁL ES EL BALANCE DE LA INCIDENCIA?

La **#Ley 3de3 es aprobada** dentro de las 7 leyes del Sistema Nacional Anticorrupción en el legislativo federal.

## APRENDIZAJES

### Retos al implementar la estrategia



Conectar dos mundos: la movilización social y políticas anticorrupción complejas

La discusión y votación de la #Ley3de3 se extendió a un periodo extraordinario con el riesgo latente de no ser aprobada.



### Acciones para enfrentarlos



Desarrollaron una propuesta basada en el principio transaccional del voto: *Si tú pides mi voto, yo pido tu #3de3*

Uso de mensajes cortos y sencillos para hablar sobre un tema complejo #Ley3de3

Llamado a la acción específico: *¡Firma la petición!*

Uso de elementos visuales innovadores y simples: el color negro para hablar de transparencia.

**GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EL SECTOR PRIVADO:** gracias a ellas, el mensaje llegó a nuevas audiencias y con ello fue posible movilizar a la población.

La comunicación para movilizar de nueva cuenta fue un elemento clave para presionar al legislativo por la ciudadanía.

## ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- ▶ Establece el objetivo de la comunicación, es decir, define qué quieres lograr con ella, puede ser movilizar, presionar o informar.
- ▶ Define la audiencia e identifica los canales de difusión que más utiliza.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Puedes consultar una breve guía para la creación de mensajes en la sección de “Recursos para la incidencia, Anexo VII” en nuestra página web.

## CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Capacidades

#### ANÁLISIS Y APRENDIZAJE

**FLEXIBILIDAD:** para la organización fue sumamente importante comprender los cambios contextuales y políticos que surgieron, por ello, la capacidad de modificar las estrategias en el camino fue fundamental.

**DESCENTRALIZACIÓN:** al compartir la responsabilidad en la toma de decisiones el proceso de incidencia tuvo legitimidad ante diversos actores.

#### POLÍTICAS

La habilidad de fomentar el diálogo a fin de persuadir a todas las fuerzas políticas determinó en gran medida el resultado de la iniciativa.

### Recursos

#### RECURSOS INTANGIBLES

El reconocimiento de Transparencia Mexicana como una organización comprometida y experta en el tema de corrupción permitió abrir puertas con actores estratégicos y ello facilitó avanzar en el proceso de incidencia.



- ▶ Crea materiales de difusión adecuados para cada audiencia.
- ▶ Utiliza símbolos que comuniquen fácilmente el mensaje.
- ▶ Integra a líderes de opinión a la campaña. En contextos locales, las autoridades ejidales y comunitarias son clave para la movilización y comunicación.
- ▶ Incluye un llamado a la acción en los mensajes, esto es fundamental para la comunicación en incidencia en políticas públicas.



## PROBLEMA PÚBLICO

El 1 de julio de 2018, tuvieron lugar las elecciones más grandes en la historia de México y diversos cargos públicos fueron votados en todos los niveles, incluyendo la presidencia de la República. En esta coyuntura, la sociedad civil organizada impulsó que los candidatos a puestos de elección popular definieran su posicionamiento y dieran **propuestas para la solución de diversos problemas públicos**.<sup>12</sup> La Tercera Cumbre Ciudadana, buscó que los candidatos a la presidencia del país establecieran un posicionamiento público frente a las propuestas definidas en la *Agenda por un Estado democrático de derechos sin corrupción ni impunidad*.<sup>13</sup> Después de las elecciones, las organizaciones de la Tercera Cumbre continúan buscando que el candidato electo y la oposición aterricen las propuestas que suscribieron en las políticas públicas correspondientes y que actúen a favor de ellas. No obstante, el presente caso de estudio, se enfocará únicamente en el proceso de incidencia implementado para el posicionamiento de la Agenda.<sup>14</sup>

# ALIANZAS

Posicionamiento de una agenda multitemática frente a los candidatos a la presidencia

La **Cumbre Ciudadana**<sup>11</sup> es un movimiento basado en el trabajo colaborativo entre organizaciones de la sociedad civil y movimiento sociales que busca posicionar temáticas en la agenda gubernamental en momentos coyunturales, con la finalidad de que las personas que toman decisiones en este ámbito atiendan problemas públicos en forma óptima. La Cumbre Ciudadana se ha llevado a cabo en tres ocasiones: la primera tuvo lugar en la Ciudad de México en las elecciones federales del 2012, la segunda fue implementada en Puebla con las elecciones intermedias en el año 2015, y la tercera en Ciudad de México en 2018 en el marco de las elecciones federales, la cual abordaremos en el presente caso de estudio.

<sup>11</sup> Agradecemos a la Tercera Cumbre Ciudadana por compartirnos su caso de incidencia, especialmente a Marcela Nieto Sarre por brindarnos información relevante del mismo.

## OBJETIVO DE INCIDENCIA

Lograr que los candidatos a la presidencia de la República se posicionen en torno a las propuestas definidas en la *Agenda por un Estado democrático de derechos sin corrupción ni impunidad*.

## ARENA DE INCIDENCIA

Ejecutivo federal

## PERIODO

2018

<sup>12</sup> En nuestra publicación digital “La participación de sociedad civil organizada en las elecciones presidenciales 2018” podrás encontrar el mapeo de 38 iniciativas impulsadas por la sociedad civil organizada a nivel federal en el periodo electoral 2018. Véase en: <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/01/Participacion-de-la-SCO-en-las-elecciones-presidenciales-2018.pdf>

<sup>13</sup> Para consultar la agenda completa visite: <https://cumbreciudadana.org.mx/wp-content/uploads/2018/04/Tercera-Cumbre-Ciudadana-Agenda-2018.pdf>

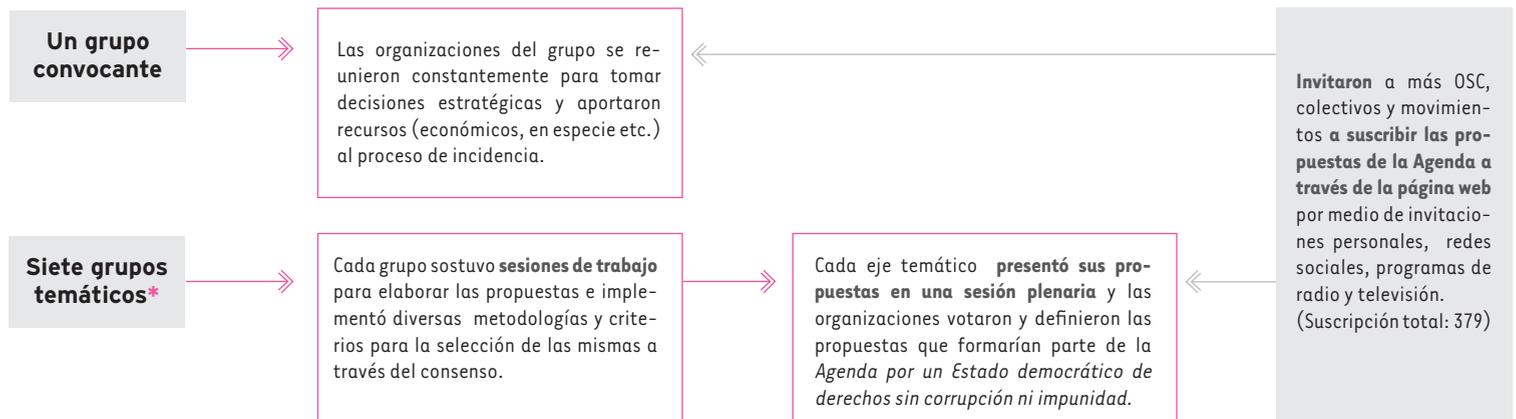
<sup>14</sup> La agenda está conformada por 56 propuestas pertenecientes a 7 ejes temáticos.

## ¿PARA QUÉ ALIARSE?

Para aumentar el peso político y tener mayor alcance de incidencia en la coyuntura electoral de 2018

## ¿CÓMO SE ORGANIZÓ LA ALIANZA PARA INCIDIR EN EL PERIODO ELECTORAL?

Las organizaciones de la Cumbre se organizaron en grupos:



### A continuación presentamos la metodología implementada en la sesión plenaria para suscribir las 56 propuestas de la Agenda:

Las organizaciones establecieron un sistema de votación por colores, cada uno identificaba una postura para la propuesta presentada.

- Verde: Totalmente de acuerdo.
- Amarillo: Tengo algunas dudas sobre la propuesta pero puedo vivir con ello.
- Rojo: No puedo vivir con esa propuesta, es un retroceso para el tema.

En caso de votar rojo, el grupo abría un espacio para expresar los motivos y reflexionar sobre posibles modificaciones a las propuestas.

Si una propuesta tenía más de 1/3 de los votos en amarillo y rojo, ésta era vetada.

\* Los ejes temáticos están conformados por al menos una organización del Grupo Convocante y un número indefinido de OSC expertas e interesadas en las temáticas. Los siete ejes temáticos fueron: ambiente en el desarrollo sostenible, cohesión comunitaria y desarrollo participativo, derechos humanos, educación de calidad, fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, justicia y seguridad.

## ¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIERON DE LA ALIANZA?

Una agenda multitemática apoyada por 378 organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales.

## ¿CÓMO LOGRARON QUE LOS CANDIDATOS SE PRONUNCIARAN SOBRE LAS PROPUESTAS DE LA AGENDA?

Posicionaron la Agenda entre el sector social y opinión pública

Para ello, difundieron la Agenda a través de:

- Programas de radio y televisión
- Conferencias de prensa
- Mensajes de personas estratégicas del sector social
- Redes sociales
- Página web de la Tercera Cumbre Ciudadana

Dialogaron con los equipos de campaña de los candidatos

Se vincularon con cada uno de los equipos de campaña para acercar la agenda a los candidatos y que se posicionaran por escrito sobre las propuestas que suscribían, las que suscribían con reservas y las que no suscribían, así como las razones de esto.

Realizaron un evento público masivo con los candidatos y medios de comunicación

Para realizar el evento: Las organizaciones **formaron diversos grupos de trabajo e incorporaron la figura de secretario técnico para asegurar la comunicación entre los mismos**. Los grupos se crearon a partir de necesidades del evento y la participación de las OSC se basó en las habilidades de cada organización y su tiempo disponible.



## ¿CUÁL ES EL BALANCE DE INCIDENCIA?

La Tercera Cumbre Ciudadana posicionó la Agenda con los cuatro candidatos, al conseguir que se posicionaran sobre las 56 propuestas. Logró ser un movimiento de referencia sobre sociedad civil organizada y fomentó la apertura de espacios de diálogo con los candidatos a la presidencia. El reto se encuentra en lograr que el nuevo gobierno retome las propuestas suscritas. Además, al ser una agenda multitemática, las organizaciones de la Tercera Cumbre Ciudadana deberán buscar nuevas formas de organización interna para dar seguimiento a las propuestas con los diversos actores involucrados en la elaboración e implementación de cada una de las políticas públicas incluidas en la Agenda.

## APRENDIZAJES

### Retos al implementar la estrategia



Los liderazgos fuertes son de suma relevancia para organizar el trabajo colectivo y consolidar acuerdos pero es importante encontrar un equilibrio en el grupo porque podrían llegar a fragmentar los procesos.

El liderazgo implica responsabilidades y no todas las organizaciones estarán dispuestas a asumirlas.

Asegurar la continuidad de las mismas personas de las organizaciones en los espacios de discusión y en la toma de decisiones.



### Acciones para enfrentarlos



Desarrollar contrapesos dentro de la alianza así como la definición de mecanismos de toma de decisiones permitió que los liderazgos siguieran reglas mínimas a favor del proceso colectivo.

Establecer división de actividades, tomando en cuenta las habilidades y capacidades de las organizaciones fue una forma asegurar la participación de las diversas organizaciones.

Las organizaciones se comprometieron a dar seguimiento a los acuerdos a nivel institucional y en los espacios para la toma de decisiones se solicitó la participación de direcciones ejecutivas o personal con autonomía para asumir los compromisos institucionales. Por su parte, cada organización definió internamente la metodología de trabajo para asegurar el libre flujo de información.

### ELEMENTOS ESENCIALES PARA LAS ALIANZAS

- ▶ Definan el alcance del trabajo colaborativo: objetivos comunes.
- ▶ Establezcan un mecanismo claro y sencillo de toma de decisiones.
- ▶ Definan reglas mínimas de convivencia.



## CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Capacidades

#### TOMA DE DECISIONES FRENTE A COYUNTURAS

Para las organizaciones de la Tercera Cumbre Ciudadana fue muy importante establecer diversas estructuras de trabajo que les permitieran tomar decisiones para actuar a tiempo y aprovechar la coyuntura electoral.

#### POLÍTICAS

A partir de los vínculos y aliados estratégicos de cada organización que conforma la Cumbre Ciudadana se logró vinculación con medios de comunicación y con los candidatos para presentar la agenda.

### Recursos

#### HUMANOS

Las personas que participaron en el proceso invirtieron en algunos momentos, tiempo completo de trabajo en el proceso de incidencia colectiva.

#### FINANCIEROS

Al no tener financiamiento propio, el grupo convocante aportó económicamente una cuota para la operatividad de la alianza.

#### TECNOLÓGICOS

Las organizaciones utilizaron plataformas tecnológicas para llevar a cabo reuniones en línea.

- ▶ Diversifiquen los actores, esto permite que las capacidades y los recursos puedan complementarse, no obstante entre mayor sea el grupo más complicada será la toma de decisiones.
- ▶ Identifiquen capacidades y conocimientos de cada organización para distribuir mejor las tareas y no duplicar esfuerzos.<sup>15</sup>

- ▶ Recuerda que incluir la figura de secretaria técnica puede facilitar la articulación de un grupo muy amplio.
- ▶ Cuiden el ambiente de trabajo y el respeto entre las personas, ya que son fundamentales para no fragmentar la colaboración.

<sup>15</sup> Te invitamos a consultar la matriz para sumar aliados a partir de las capacidades y recursos necesarios para incidir en la sección “Recursos para la incidencia, Anexo VIII” en nuestra página web.



## PROBLEMA PÚBLICO

En el año 2013, el presidente Enrique Peña Nieto promovió una serie de reformas estructurales que incluían la modificación de la política energética del país. Algunos actores de la sociedad civil organizada consideran que dicha reforma atenta contra los recursos naturales y los derechos humanos de las comunidades, sobre todo indígenas, al permitir el uso de la fractura hidráulica (*fracking*)<sup>24</sup> como método para la exploración y extracción de gas, mismo que según datos de la Alianza Mexicana Contra el *Fracking*, tiene **impactos socioambientales sumamente negativos**.

# FORMACIÓN Y MOVILIZACIÓN

Declaración de municipios libres de *fracking*

La **Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Huasteca Potosina, A.C. (COCIHP)**<sup>23</sup> es una organización de la sociedad civil que promueve el desarrollo de las comunidades locales y el respeto a los derechos de los pueblos indígenas en la región de la Huasteca Potosina. A través de su trabajo fomentan el desarrollo de actividades productivas y la exigibilidad de derechos de los pueblos Náhuatl, Téenek y Pame ante las autoridades municipales.

<sup>23</sup> Agradecemos a la COCIHP por permitirnos presentar su caso de incidencia, especialmente a Rogel del Rosal, Rosa Peña y a Pablo Rodríguez, por compartirnos información relevante para el mismo.

## OBJETIVO DE INCIDENCIA

Prevenir y prohibir el *fracking* en el municipio de Xilitla, a través del respeto a los Reglamentos Ejidales y Comunitarios por parte de la autoridad municipal.

## ARENA DE INCIDENCIA

Ejecutivo municipal

## PERIODO

2015

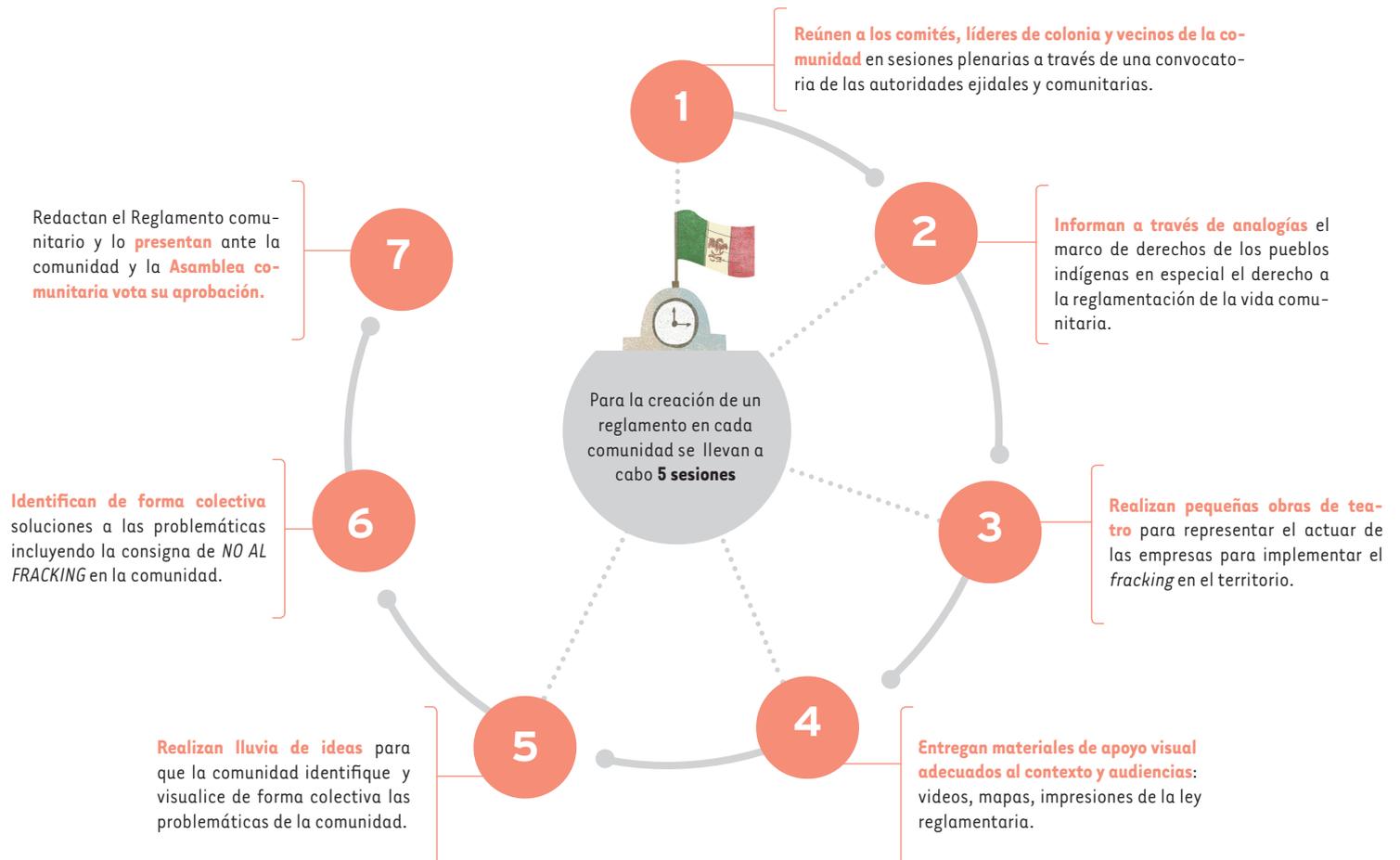
<sup>24</sup> Se le denomina fractura hidráulica o *fracking* a la exploración y explotación de yacimientos de lutitas que representan una zona de difícil acceso en la que se deberá perforar el territorio hasta encontrar los hidrocarburos, según la Alianza Mexicana Contra el *Fracking*.

## ¿PARA QUÉ HACER UN PROCESO DE FORMACIÓN EN LAS COMUNIDADES?

Para informar sobre el marco normativo de derechos humanos de los pueblos indígenas y sobre los efectos del *fracking* sobre el territorio, la cultura y forma de vida de los pueblos.



## ¿QUÉ METODOLOGÍA DE FORMACIÓN UTILIZAN?



## ¿QUÉ RESULTADOS OBTIENEN DE LA FORMACIÓN?

**Reglamentos comunitarios** en donde se incluye la prohibición al *fracking* dentro de las comunidades y una carta solicitando la prohibición al Ayuntamiento



## ¿CÓMO LOGRAN QUE EL AYUNTAMIENTO SE DECLARE LIBRE DE FRACKING?

**Dialogaron**  
con las  
autoridades  
municipales

Realizaron una reunión en el Ayuntamiento para que la Secretaría Técnica recibiera a las autoridades ejidales y comunitarias con el objetivo de entregar la carta en la que solicitaban la declaración del municipio en contra del *fracking*, respaldada por los reglamentos comunitarios.



**Movilizaron a las comunidades**  
para presionar  
a las autoridades  
municipales

- Convocaron a la ciudadanía a presentarse y manifestarse afuera del Ayuntamiento para hacer presión. A estas reuniones asistieron Comisarios y Consejos de Vigilancia y alrededor de 100 a 200 personas de diversas comunidades.
- Los representantes de las comunidades y la COCIHP dieron discursos por altavoz y mostraron pancartas para que el gobierno municipal visualice la demanda.
- La presencia ciudadana afuera del Ayuntamiento terminó hasta que el presidente municipal y el cabildo se presentaron para dar una declaración.

## ¿CUÁL ES EL BALANCE DE INCIDENCIA?

El municipio de Xilitla se declaró libre de *fracking*. A pesar de ello, la COCIHP sigue implementando las sesiones de reglamentación en las comunidades de Xilitla.

## APRENDIZAJES

### Retos



La formación comunitaria requiere una gran inversión de **tiempo** porque debe generarse confianza con las personas y con las autoridades comunitarias antes de iniciar cualquier proceso al interior de las mismas.

La **lejanía de las comunidades dificulta el acceso** a las mismas y **eleva el costo del proceso** (el transporte suele ser costoso y en algunos casos escaso).

Algunas personas de las comunidades hablan una **lengua indígena** y ello puede dificultar la comunicación.



### Acciones para enfrentarlos



La COCIHP hizo vinculaciones estratégicas con personas cercanas a las autoridades comunitarias para tener un enlace directo y generar confianza con las comunidades.

Para solventar los costos, la COCIHP se ha aliado con otras OSC que cuentan con presupuesto para el desarrollo de acciones de formación. Ante la escasez de transporte público, la COCIHP realizó alianzas con las personas locales para que pudieran trasladarlos a las comunidades.

La COCIHP se acompaña por personas traductoras de las lenguas Náhuatl y Téenek para facilitar la comunicación. Asimismo, hace una traducción de la palabra *fracking* a dichas lenguas para dar claridad sobre el impacto de la fracturación de la tierra.

## ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA FORMACIÓN Y MOVILIZACIÓN COMUNITARIA

### Sobre la formación:

- ▶ Define la metodología que utilizarás para la formación. En un contexto local, la formación puede darse a través de acciones alternativas como: obras de teatro o representación de problemáticas locales.
- ▶ Selecciona los espacios de formación, pueden ser presenciales o en línea.
- ▶ Elabora materiales adecuados a las audiencias y procura que sean gráficos más que literarios (infografías, folletos, mensajes, pancartas). Si estás en una comunidad indígena, es bueno presentar materiales de comunicación en el idioma local. Para ello, es importante que te asegures que la lengua pueda ser leída por las personas de la co-

## CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Capacidades

#### CAPACIDAD DE ALIANZA

La facilidad de relacionarse con la comunidad, los actores gubernamentales, la academia, OSC y autoridades ejidales y comunitarias es un factor clave que le permite a la COCIHP lograr la elaboración de los Reglamentos Comunitarios.

#### FLEXIBILIDAD

La COCIHP lleva a cabo este proceso de reglamentación comunitaria por iniciativa propia pero también a partir de la solicitud de algunas comunidades, en este sentido la COCIHP actúa de forma rápida para cumplir con las mismas.

#### CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

Debido a su legitimidad en la región, la COCIHP cuenta con la facilidad de establecer una relación de confianza con diversos actores.

### Recursos

#### HUMANOS

Operativamente la COCIHP está conformada por un grupo pequeño de personas, sin embargo, diversas universidades vinculan voluntarios para el apoyo diario a la organización.

#### INTANGIBLE (REPUTACIÓN)

La COCIHP está identificada en la región como una organización que actúa en defensa de los pueblos indígenas, esto le ha permitido generar articulación estratégica en las comunidades.



#### RECUERDA

La confianza que generamos con las comunidades es una enorme responsabilidad, las organizaciones que trabajen en este ámbito de acción deberán conducirse con ética y evitar la utilización de dicha comunidad para propósitos distintos a los planteados y acordados.

munidad, pues muchas veces solamente se habla pero no se escribe o lee.

#### Sobre la movilización:

- ▶ La movilización es utilizada en diversos contextos y arenas de incidencia. Moviliza a los grupos que recibieron la formación para presionar.
- ▶ Puede darse online o presencial, esto dependerá del contexto y público objetivo.

- ▶ Los mensajes de comunicación siempre deberán tener un llamado a la acción hacia la ciudadanía.
- ▶ Mientras más creativa sea la movilización, más atención se brindará al proceso.
- ▶ Es recomendable incluir a líderes de opinión dentro de la causa con el objetivo de que hagan un llamado a la acción.



## PROBLEMA PÚBLICO

La falta del cumplimiento de las instituciones gubernamentales para la resolución de las **problemáticas de la desigualdad, pobreza y la falta de desarrollo social en Ciudad Juárez**, ha puesto al municipio en la mira de las organizaciones de la sociedad civil que exigen la solución de dichos problemas. Plan Estratégico de Juárez (PEJ) identificó la necesidad de contar con una **planeación gubernamental** que permitiera la correcta implementación de las políticas públicas y el fomento de la participación activa de la ciudadanía como una vía para controlar y monitorear los avances de las mismas.

# CONTRALORÍA

Contraloría en el Plan Municipal de Desarrollo

**Plan Estratégico de Juárez (PEJ)**<sup>25</sup> es una organización de la sociedad civil que trabaja en Ciudad Juárez, Chihuahua con la finalidad mejorar la calidad de vida de la población del municipio a partir de la participación ciudadana en la toma de decisiones gubernamentales. Para lograrlo, implementa programas y proyectos que buscan la construcción de una ciudadanía vigilante, participativa y comprometida con su comunidad.

<sup>25</sup> Agradecemos a Plan Estratégico de Juárez por compartirnos su caso de incidencia, especialmente a Sergio Meza, Diego Mesa y Abelamar Chacón por brindarnos información relevante del mismo.

## OBJETIVO DE INCIDENCIA

Asegurar el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo de Ciudad Juárez, Chihuahua.

## ARENA DE INCIDENCIA

Ejecutivo municipal

## PERIODO DE INCIDENCIA

El proceso de incidencia es continuo en cada nueva administración.

## ¿PARA QUÉ HACER CONTRALORÍA?

Para monitorear las acciones del gobierno municipal y exigir el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo de Ciudad Juárez



## ¿CÓMO HACEN LA CONTRALORÍA DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO? .....

**Consultan información**  
a partir de fuentes  
oficiales del Ayuntamiento  
y de las minutas de las  
sesiones de cabildo

**Solicitan información  
directamente a los  
funcionarios públicos**  
sobre el avance del Plan  
Municipal de Desarrollo

Realizan **solicitudes de  
acceso a la información  
pública** a través de  
INFOMEX



Si el municipio no responde a la solicitud, PEJ establece un **recurso de revisión** a través de la vía legal.

**Analizan la información** para identificar el grado de cumplimiento de las metas e indicadores del Plan Municipal del Desarrollo.

En algunos casos, buscan el apoyo de organizaciones con experiencia en temas técnicos específicos para el análisis de la información.

## ¿QUÉ RESULTADO OBTIENEN DE LA CONTRALORÍA AL PMD?

Un Informe sobre el grado y avance de cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo

## ¿CÓMO LOGRAN INCIDIR EN LOS TOMADORES DE DECISIÓN A PARTIR DE LA CONTRALORÍA?

Posicionan el informe en la agenda pública local

Crean materiales de difusión: infografías, gráficas y esquemas de fácil lectura. Difunden los resultados a través de:

- Rueda de prensa con medios de comunicación locales (televisión, radio, internet, periódicos).
- Redes sociales y página oficial.
- Medios alternativos de comunicación periodística: *Yo Ciudadano*



## ¿CUÁL ES EL BALANCE DE LA INCIDENCIA?

### Resultado sobre la política pública

La contraloría social **ha fomentado la inclusión de metas**, indicadores y responsables en los PMD para visualizar aquellas instituciones que no están cumpliendo sus deberes. Asimismo, ha promovido **prácticas de transparencia y rendición de cuentas** en las instituciones públicas municipales, ha generado un mayor compromiso por parte de funcionarios públicos (a partir del costo político que suponen las evaluaciones) y ha articulado a la ciudadanía con el gobierno para la exigibilidad del cumplimiento de sus funciones.

## APRENDIZAJES

### Retos al implementar la estrategia



Involucrar a la ciudadanía ha sido un trabajo difícil y largo.

La mala calidad de la información solicitada a las instancias municipales es un reto constante al que se enfrentan.

La desacreditación a PEJ por parte de las personas que fueron evaluadas y no recibieron un resultado favorable en la evaluación.

### Acciones para enfrentarlos



Plan Estratégico de Juárez, ha construido confianza con redes de vecinos apoyando a la resolución de problemas más cercanos (alumbrado, agua, alimentación) esto les ha permitido involucrarse más en la esfera pública. Esta labor se ha fortalecido a lo largo de los años.

Interponen recursos de revisión para obtener la información necesaria.

PEJ difunde la metodología y fuentes de información consultadas para realizar las evaluaciones y comunica que no se trata de intereses personales sino de fomentar el adecuado cumplimiento de sus métricas.



### ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA CONTRALORÍA

- ▶ Identifica la política pública e investigala a profundidad para delimitar aquellos aspectos en los que se realizará la contraloría.
- ▶ Delimita el alcance que quieres lograr con la contraloría, tiene que coincidir con la capacidad operativa institucional para lograrlo.
- ▶ Identifica las fuentes de información que te permitirán obtener los insumos relevantes para la contraloría.

## CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Capacidades

#### ARTICULACIÓN DEL TEJIDO SOCIAL

Contar con un trabajo previo y constante con la población, le permite a PEJ promover la participación ciudadana en acciones de contraloría.

#### TÉCNICAS

El conocimiento adquirido a partir de la experiencia, le ha permitido a PEJ mejorar su metodología en los procesos de contraloría que llevan a cabo.

### Recursos

#### RECURSOS HUMANOS

La organización se ha caracterizado por contar con un equipo operativo fortalecido y con conocimientos técnicos sobre la contraloría.

#### RECURSOS INTANGIBLES

La reputación que ha creado PEJ pero sobre todo la legitimidad de la organización le ha permitido posicionar sus demandas y hacer frente a los retos.

- ▶ Utiliza herramientas como la sistematización, solicitudes de acceso a la información, uso y consulta de información y análisis presupuestario.
- ▶ Analiza a profundidad la información, será sumamente importante para identificar posibles rutas de solución a diversas problemáticas e identificar aquellas condicionantes en la implementación de la política pública.

- ▶ Utiliza la contraloría para activar otras estrategias de incidencia como el diálogo, la comunicación y movilización pues potenciará el impacto de las mismas.



## PROBLEMA PÚBLICO

En 1995, el gobernador del estado de Guerrero firmó un acuerdo con una compañía subsidiaria de *Boise Cascade* para explotar los bosques de 24 ejidos forestales por 20 años. En este contexto, Rodolfo Montiel y Teodoro Cabrera, **líderes comunitarios en la sierra de Guerrero**, movilizaron a las comunidades para evitar la tala excesiva de los bosques del estado. A través de movilizaciones lograron expulsar a la empresa de la zona, sin embargo su triunfo en la defensa del medio ambiente provocó represalias en su contra por parte del Estado. En 1999, Rodolfo y Teodoro **fueron detenidos arbitrariamente y torturados por elementos del Ejército y fueron obligados a firmar declaraciones auto inculatorias** y luego condenados a prisión por delitos que no cometieron.

# ESTRATEGIAS JURÍDICAS

Responsabilizar al Estado mexicano por la violación a los derechos humanos de los defensores Rodolfo Montiel y Teodoro Cabrera.

El **Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez (Centro Prodh)**<sup>26</sup> ha sido reconocido como una de las organizaciones más importantes para la promoción y defensa de los derechos humanos en México. El Centro Prodh busca abonar a la construcción de una sociedad que respete la dignidad humana a través de sus líneas de acción: justicia democrática, derechos económicos, sociales, culturales y ambientales.

<sup>26</sup> Agradecemos al Centro Prodh por compartimos su caso de incidencia, especialmente a Stephanie Erin Brewer por brindarnos información relevante del mismo.

## OBJETIVO DE INCIDENCIA

Responsabilizar al Estado mexicano por la violación a los derechos humanos de los defensores Rodolfo Montiel y Teodoro Cabrera

## ARENA DE INCIDENCIA

Internacional

## PERIODO

1999-2010

## ¿PARA QUÉ IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA JURÍDICA?

Para **responsabilizar al Estado** por la violación a los derechos humanos de los defensores medioambientales

## ¿CÓMO LLEVARON A CABO LA ESTRATEGIA JURÍDICA?



<sup>27</sup> Universidades nacionales e internacionales: La Clínica de Derechos Humanos del Programa de Derechos Humanos de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard, la Clínica de Derechos Humanos de la Universidad de Texas, Gustavo Fondevila, profesor del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Miguel Sarre, la Clínica de Derechos Humanos de la Escuela Libre de Derecho. OSC con amplia trayectoria en defensa de los derechos humanos y defensa medioambiental: La Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos A.C., el Centro Mexicano de Derecho Ambiental (CEMDA) y la Asociación Interamericana para la Defensa del Medio Ambiente (AIDA), el Programa de Derechos Humanos de la Universidad Iberoamericana, el Programa Internacional Forense de Physicians for Human Rights, EarthRights International, el Environmental Defender Law Center.

<sup>28</sup> *Amicus curiae*: Son escritos realizados por instituciones o personas ajenas a un caso, que ofrecen voluntariamente su opinión respecto a algún aspecto relacionado con el mismo, para colaborar con el Tribunal en la resolución de la sentencia (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2018).

## ¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIERON DE LA ESTRATEGIA JURÍDICA?

La Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) emite una **sentencia que responsabiliza al Estado mexicano** por la violación de la integridad física de las víctimas y declara el uso del fuero militar para investigaciones de DDHH como indebido y una violación del Estado mexicano al art 2 y 25 de la Convención.



## ¿CÓMO LOGRAN QUE LA SENTENCIA DE LA CIDH SE IMPLEMENTE EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES?

Ejercen **presión internacional**

Presentan **informes ante el sistema universal e interamericano** de derechos humanos.

Realizan **alianzas con organizaciones internacionales** para implementar campañas de comunicación y movilización.



## ¿CUÁL ES EL BALANCE DE INCIDENCIA?

La sentencia logró una **modificación parcial del Código de Justicia Militar** para que la Procuraduría General de la República tuviera competencia para investigar casos de abusos militares contra civiles, además, numerosas **sentencias dictadas por tribunales mexicanos incorporan los criterios de la sentencia de la Corte IDH** para excluir pruebas obtenidas bajo tortura. El cambio de paradigma de una jurisdicción militar a una jurisdicción civil para ciertos casos es uno de los grandes legados de este caso para el sistema de justicia en el país.

## APRENDIZAJES

### Retos al implementar la estrategia



Resguardar la **seguridad** de las víctimas y de las personas que implementaron las estrategias jurídicas.

Debido a la ubicación geográfica de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, la organización tuvo que invertir recursos financieros para solventar los traslados y viáticos del personal involucrado en la estrategia.

Los procesos de litigio en el Sistema Interamericano de Derechos Humanos son muy largos, por lo que requieren mucha inversión de recursos humanos, de tiempo y financieros para la organización que lleva el caso así como para las víctimas.

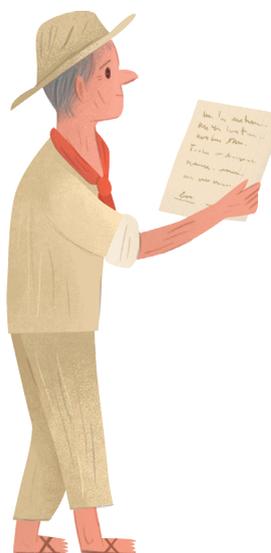
Mantener la lucha por la justicia por parte de las víctimas (durante 10 años) con largos periodos de espera y volver a dar testimonio sobre los hechos de tortura después de tanto tiempo.

### Acciones para enfrentarlos



Las víctimas tuvieron que solicitar refugio para salvaguardar su seguridad y la organización debió aumentar sus protocolos de seguridad

La organización trabajó en colaboración con CEJIL, organización basada en la misma ubicación geográfica de la ColDH, lo cual facilitaba su participación en reuniones de trabajo y audiencias.



**ELEMENTOS  
ESENCIALES  
PARA LAS  
ESTRATEGIAS  
JURÍDICAS**

## CAPACIDADES Y RECURSOS QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Capacidades

#### CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

La gama de estrategias jurídicas y de comunicación que implementa el Prodh son posibles gracias a la confianza que logran generar con las personas que representan antes y durante la implementación de dichas estrategias.



### Recursos

#### RECURSOS HUMANOS

La organización cuenta con personal con conocimientos profundos sobre el sistema penal y administrativo mexicano así como del sistema internacional y regional de derechos humanos.

#### TIEMPO

Debido a su experiencia en estos procesos y a la alianza con su contraparte (CEJIL), el Prodh pudo mantener activa su estrategia por un largo periodo.

#### RECURSOS INTANGIBLES

La reputación y relaciones del Prodh y CEJIL fueron claves para que diversas organizaciones y universidades estratégicas colaboraran en el caso a partir de la presentación de amicus curiae ante la CoIDH.

- ▶ Genera confianza con las personas a quien representarás.
- ▶ Documenta los procesos jurídicos nacionales e identifica posibles fallas.
- ▶ Recuerda que para presentar un caso ante el Sistema Interamericano de Derechos Humanos es necesario agotar los recursos de jurisdicción interna (art. 46.2 Convención Americana sobre Derechos Humanos).
- ▶ Asegura la participación de especialistas para fortalecer tus argumentos (puedes ayudarte de tus alianzas con otros actores para lograrlo).
- ▶ Considera que deberás invertir un número considerable de horas y posiblemente de recursos financieros para sostener el proceso.

# 6

## APRENDIZAJES Y CONCLUSIONES

**6.1** Elementos que influyen en el alcance de la incidencia

**6.2** Sobre las estrategias de incidencia

**6.3** La incidencia en políticas públicas para el fortalecimiento del sector social

## 6.1. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EL ALCANCE DE LA INCIDENCIA

Los casos que hemos presentado nos permiten entender cómo podemos organizar nuestras acciones para aumentar nuestro alcance de incidencia sobre las políticas públicas pero también nos permiten vislumbrar algunos elementos externos que influyen sobre nuestras acciones. A continuación, compartimos una serie de reflexiones sobre ellos:

### a. El sistema político en los procesos de incidencia

El diseño del sistema político es un elemento que influye directamente en los procesos de incidencia, pues determina la arena y nos ayuda a definir las estrategias y herramientas que llevaremos a cabo; y particularmente **tiene un impacto especial en la duración de los mismos**. Si nuestra arena de incidencia es el poder legislativo y buscamos la aprobación de una iniciativa de Ley en el pleno, debemos esperar a que éste sesione en periodos ordinarios o incluso extraordinarios. Si queremos tener influencia en el presupuesto, debemos planear en función de sus ciclos: diseño, aprobación y/o ejecución; pero en caso de querer obtener información sobre el uso de los mismos, tendremos que esperar a que sea ejecutado. Además, la estructura del sistema político complejiza la **identificación de los actores a los que les toca solucionar los diversos problemas públicos**. Esto se vuelve más complicado cuando hay varias dependencias de gobierno encargadas de ejecutar un programa gubernamental, pues en algunos casos **no han quedado bien distribuidas sus funciones y atribuciones** en los reglamentos o circulares.

Por otra parte, **el sistema de contrapesos no siempre es efectivo** y ello puede disminuir nuestra capacidad de influencia. Por ejemplo, a nivel municipal, los regidores (que en ese orden de gobierno representan al poder legislativo) son de la misma fuerza política que el ejecutivo municipal, lo cual elimina el sistema de contrapesos dentro del Cabildo.

Otro elemento que puede influir nuestros procesos de incidencia, principalmente si utilizamos la estrategia de investigación y contraloría es el propio sistema de acceso a la información pública, pues es preciso que quienes lo utilizan tengan un conocimiento técnico muy específico que les permita **acceder a información relevante**. En caso de no obtenerla, es necesario contar con herramientas para interponer un **recurso de revisión y esperar la entrega de información** de acuerdo al plazo establecido en el marco normativo. Ello, puede obstruir o aplazar nuestras acciones.

Finalmente, las **relaciones de poder que se tejen desde el sistema político con el económico** pueden dificultar nuestros procesos. Algunas de las iniciativas de incidencia impulsadas desde la sociedad civil organizada, en particular aquellas vinculadas con la defensa del territorio y/o medio ambiente pueden representar una amenaza para algunos intereses económicos, que en muchas ocasiones cuentan con los recursos (económicos y políticos) para promover su postura frente a los tomadores de decisión. Esto hace más complejo y en algunos casos, aumenta el riesgo de llevar a cabo nuestras acciones de incidencia.

## **b. El contexto en la selección de las estrategias**

Como observamos en el **capítulo 3**, el contexto es un elemento crucial para planear nuestra incidencia, pues éste nos dará pistas de cómo, hacia dónde y cuándo dirigir nuestras estrategias y herramientas. Algunos elementos que debemos tener presentes son:

### **Contexto sociodemográfico**

Nuestras estrategias deberán adecuarse al lugar en donde las llevaremos a cabo. No es lo mismo un contexto rural a uno urbano. En este sentido, el caso de la COCIHP nos muestra cómo aprovechar las estructuras organizativas propias del lugar en donde trabaja (asambleas comunitarias) para poder compartir información y movilizar desde estos espacios. Por su parte, Plan Estratégico de Juárez, visibiliza la importancia del trabajo con los comités vecinales en el marco un contexto urbano para atraer e impulsar la participación ciudadana.

### **Contexto socio político**

Las coyunturas que se pueden dar en este contexto pueden ser el marco ideal para llevar a cabo nuestras acciones de incidencia, porque hay visibilidad de los actores, la opinión pública da un foco particular a la temática y a los actores, la ciudadanía está hablando sobre el tema y por lo tanto es más fácil posicionar nuestra causa. Así, Transparencia Mexicana aprovechó la coyuntura electoral del momento para hablar de un tema complejo y lo acercó a la ciudadanía a través del principio transaccional del voto: *Si tú pides mi voto, yo pido tu #3de3*.

## 6.2. SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

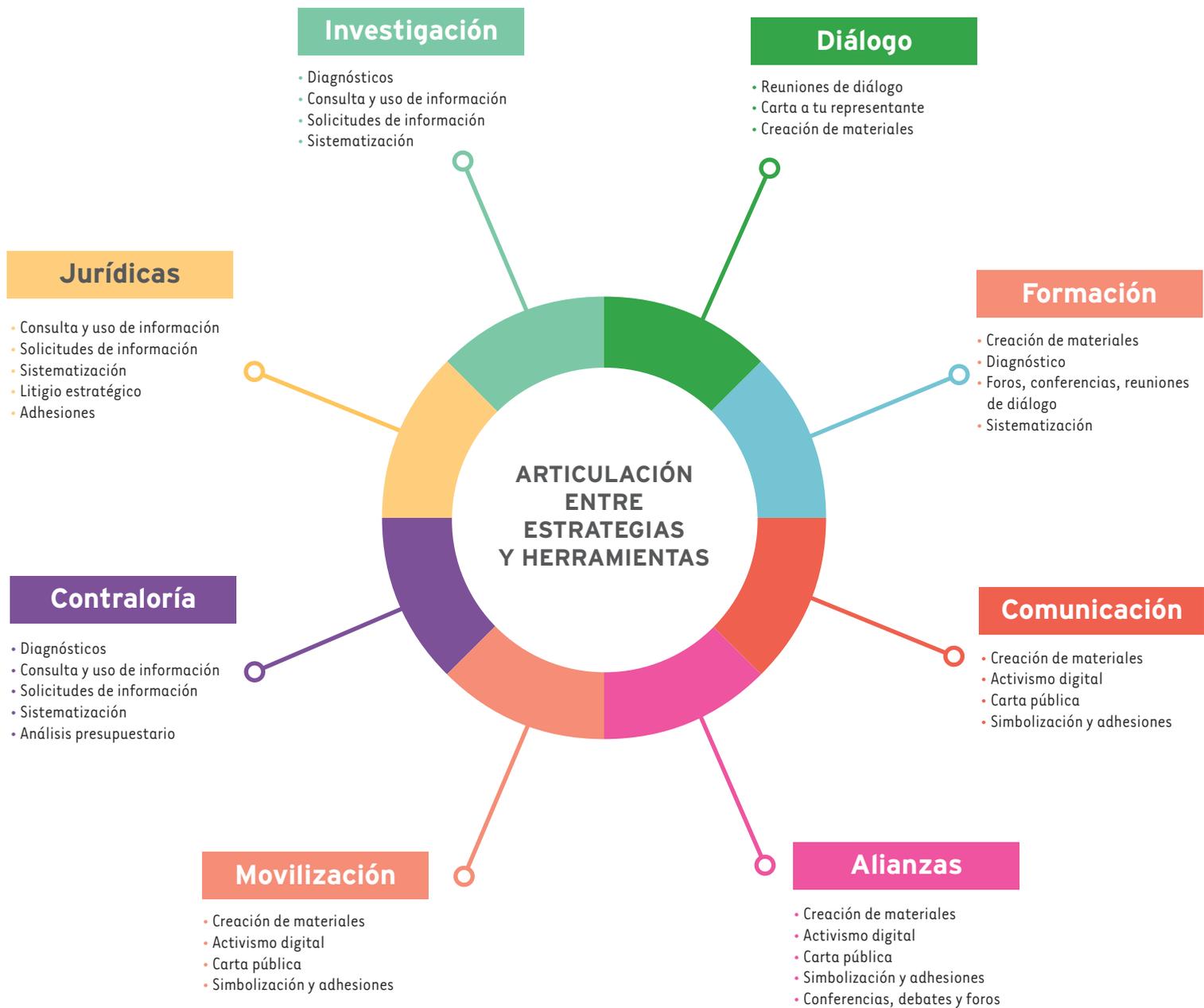
La selección de nuestras estrategias está íntimamente relacionada con nuestro objetivo, contexto y actores que buscamos influir. Sin embargo, en el siguiente apartado compartimos algunas reflexiones sobre las consecuencias que puede tener la selección de una estrategia sobre otra, no sólo en cuanto el alcance que nos ofrecen sino también abordamos las implicaciones que pueden tener para nuestro trabajo cotidiano.

### a. ¿Qué alcance puede tener cada una de las estrategias sobre las políticas públicas?

Los casos que hemos presentado, nos reflejan un panorama sobre el alcance que podemos tener a partir de la puesta en marcha de cada estrategia. Además, nos demuestran que será necesaria la combinación de una o varias estrategias para conseguir nuestros objetivos. Por ello, es complicado determinar con exactitud el grado de influencia que tiene cierta estrategia sobre otra. En este sentido, únicamente nos gustaría resaltar que hay estrategias que se adaptan mejor a ciertos contextos o que abonan al cumplimiento puntual de una acción de todo el plan de incidencia. Así, la investigación para la incidencia, puede ser utilizada en mayor medida para identificar información relevante sobre la política pública, sin embargo, si no es complementada con una acción de comunicación su alcance será limitado. A continuación, te presentamos un esquema que puede ayudarte a visibilizar en qué contextos es más común utilizar ciertas estrategias, la combinación más usual entre ellas, así como la mezcla de herramientas que pueden contribuir a la implementación de las mismas.

### b. ¿Qué consideraciones adicionales debo tomar para seleccionar las estrategias de incidencia?

En el **capítulo 5** observamos que las estrategias de incidencia pueden situarse en una escala entre el diálogo y la confrontación. Por ello, es importante considerar que la puesta en marcha de una estrategia más apegada al diálogo o una de confrontación puede modificar la forma en cómo nos vinculamos con quienes toman decisiones. Por ejemplo, el uso de estrategias jurídicas como medio para responsabilizar primero a miembros del ejército y posteriormente al Estado mexicano, supuso tomar medidas para resguardar la seguridad de las víctimas (quienes tuvieron que salir del país y solicitar refugio) así como ampliar los protocolos de seguridad de las personas encargadas de llevar adelante los litigios. Resaltamos este ejemplo, porque nos parece importante reflejar algunos aspectos a considerar por las organizaciones y colectivos que decidan emprender este tipo de estrategias.



## 6. 3. LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR SOCIAL

### a. Fortalecimiento de las organizaciones y colectivos de la sociedad civil organizada

Iniciamos esta publicación resaltando que implementar y/o participar en un proceso de incidencia implica fortalecimiento. Por ello, en el siguiente apartado queremos mostrar algunos hallazgos a partir del análisis de los casos aquí presentados:

- 1 **Coalición por la salud de las mujeres.** El proceso de incidencia fortaleció las capacidades técnicas (análisis de presupuesto y solicitudes de acceso a la información pública) de las organizaciones involucradas, dicho fortalecimiento se dio principalmente de forma **horizontal y entre pares**.
- 2 **Educiac.** Las **capacidades políticas** de quienes trabajaban en la OSC se fortalecieron, principalmente sus habilidades para vincularse y negociar con tomadores de decisión.
- 3 **Transparencia Mexicana.** A partir de este caso, la organización logró ser más flexible en la toma de decisiones para la planeación de la incidencia; además, a lo largo del proceso la organización tuvo la oportunidad de implementar un **liderazgo más colaborativo**.
- 4 **Cumbre Ciudadana.** Las organizaciones que participaron en esta iniciativa, mencionaron que a partir de ella han **fortalecido su reputación con otras organizaciones, tomadores de decisión y medios de comunicación**; además han mejorado sus habilidades para el **trabajo colaborativo**, así como las capacidades políticas para la negociación y comunicación interpersonal.
- 5 **COCIHP.** A lo largo de varios años de trabajo realizando acciones de incidencia en la región, la organización se ha posicionado como un actor que **articula el tejido social**. Asimismo, ha fortalecido sus capacidades de aprendizaje y evaluación para implementar estos procesos, así como capacidades políticas: negociación y **comunicación interpersonal con autoridades comunitarias y municipales**.

- 6 **Plan Estratégico de Juárez.** La implementación cíclica y constante de procesos de incidencia en el municipio, les han permitido fortalecer sus capacidades para la construcción de confianza y aprendizaje así como capacidades políticas (relación y negociación) que les permite movilizar a los actores sociales a nivel local, lo que los ha posicionado como un interlocutor obligado para las autoridades municipales.
- 7 **Centro Prodh.** El caso presentado ha fortalecido las capacidades de la organización para la construcción de confianza (a través del acompañamiento de las víctimas).

Finalmente, resaltamos que la puesta en marcha de procesos de incidencia cíclicos (COCIHP, Coalición por la Salud de las Mujeres y Plan Estratégico de Juárez) son propicios para el aprendizaje colectivo y el fortalecimiento institucional constante. Estas organizaciones reconocen que sus acciones de incidencia han mejorado a partir del conocimiento que han adquirido sobre los procesos políticos locales así como del aprendizaje que han tenido a través del trabajo directo con comunidades y comités vecinales movilizados.

## **b. Fortalecimiento del sector social**

Un elemento (común en todos los casos) que facilitó los procesos de incidencia fue que todas las organizaciones tenían un grado importante de legitimidad en los diversos contextos geográficos de influencia. Si bien esta legitimidad es construida por un trabajo previo, impulsar acciones de incidencia en políticas públicas desde la sociedad civil organizada reafirma nuestro papel como actor de interés público (pues trabajamos y contribuimos a la solución de problemas públicos); nos permite tener un papel más relevante en la espera pública, lo cual otorga mayor visibilidad a nuestro trabajo y nos posiciona como actores de contrapeso frente a los actores gubernamentales.

Los aportes que la sociedad civil organizada realiza sobre las políticas públicas permite que el sector social se fortalezca, pues nos posiciona como un actor capaz de vincular las demandas sociales con quienes toman decisiones; como un actor que abona al desarrollo del país porque nuestro trabajo tiene un impacto positivo para la sociedad (pues la transformación de la política pública deja un legado institucional que va más allá del grupo con el que trabajamos); porque tenemos la capacidad de generar opinión pública, de dotar herramientas para que jóvenes, mujeres, grupos vecinales y comunidades se movilicen para que sus derechos sean garantizados. Además, nuestro trabajo abona al fortalecimiento de las instituciones democráticas e incentiva la transparencia y rendición de cuentas de los actores gubernamentales.

Finalmente, nos gustaría resaltar que pese al entorno en el que nos movemos, el sector social está generando cambios estructurales y ha encontrado las formas para lograrlo a través del desarrollo de capacidades y de su propio fortalecimiento.

# FUENTES DE INFORMACIÓN

## Coalición por la Salud de las Mujeres

1. Entrevista a Daniela Díaz Echeverría
2. Página oficial: <http://coalicionxmujeres.fundar.org.mx/>
3. Entre el activismo y la intervención: <https://alternativasycapacidades.org/docs/default-source/publicacionesPdf/entre-el-activismo-y-la-intervenci%C3%B3n-web.pdf?sfvrsn=4>

## EDUCIAC

1. Entrevista a Pablo Rodríguez y Sofía Córdova Nava.
2. Página oficial: <http://educiac.org.mx/>
3. Documento revisado: [https://educiac.org.mx/pdf/Libros/001DialogoSocial\\_Juventud\\_SLP.pdf](https://educiac.org.mx/pdf/Libros/001DialogoSocial_Juventud_SLP.pdf)

## Transparencia mexicana

1. Entrevista a Eduardo Bohórquez
2. Ley 3 de 3: <https://www.3de3.mx/>
3. Línea del tiempo de la Ley 3 de 3 <https://www.tm.org.mx/historia-de-una-reforma-sna-3de3-ley3de3/>

## Cumbre Ciudadana

1. Entrevista a Marcela Nieto Sarre
2. Página oficial: <https://cumbreciudadana.org.mx/>
3. Documento de iniciativas de propuestas en las elecciones 2018: <https://alternativasycapacidades.org/docs/default-source/default-document-library/participacion-de-la-sco-en-las-elecciones-presidenciales-2018.pdf?sfvrsn=0>

## **COCIHP**

1. Entrevista a Pablo Rodríguez, Rogel del Rosal y Rosa Peña

## **Plan Estratégico de Juárez**

1. Entrevista a Diego Mesa, Sergio Meza y Abel Chacón
2. Página oficial: <https://planjuarez.org/>

## **Centro Prodh**

1. Entrevista de Stephanie Erin Brewer
2. <https://centroprodh.org.mx/casos-3/campesinos-ecologistas/>
3. <http://www.corteidh.or.cr/>

# Alternativas y Capacidades A.C.

