

Guía

para planificar
acciones de
incidencia



ÍNDICE

1. Propuesta formativa de incidencia en políticas públicas	3
2. Metodología para planificar la incidencia en políticas públicas	4
2.1 ¿Qué debo saber antes de incidir en políticas públicas?.....	6
2.2 ¿Qué elementos debo analizar antes y durante mi proceso de incidencia?.....	16
2.3 ¿Qué debo planificar para incidir?.....	21
2.4 ¿Qué debemos fortalecer al interior de nuestra organización para incidir?.....	35
3. Casos de estudio sobre incidencia en políticas públicas	41
4. Comentarios finales	50
5. Fuentes de consulta	51

GUÍA PARA PLANIFICAR ACCIONES DE INCIDENCIA DESDE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Mayra Celina Osorio Pérez

Laura Areli García Amaro

y Marcela Nieto Sarre

ISBN 978-607-95868-9-8



ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES, A.C.

Junio, 2019

ILUSTRACIONES:

Luis San Vicente,

DISEÑO EDITORIAL:

Griselda Ojeda / Igloo

© D. R. Copyright Alternativas y Capacidades, A. C. Luis Cabrera No. 138-1

San Jerónimo Aculco 10400 Ciudad de México.

Tels. (55) 5595 9111

Impreso en México

Printed in Mexico

 Alternativas y Capacidades

 @fortalecemos

 alternativasycapacidades

alternativasycapacidades.org

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea y la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) de la Secretaría de Relaciones Exteriores. 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 o la AMEXCID.

1 PROPUESTA FORMATIVA DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

En Alternativas y Capacidades, A.C. (Alternativas) hemos trabajado a lo largo de 16 años para contribuir al desarrollo social de nuestro país. Somos una asociación que fortalece a la sociedad civil organizada (SCO), orientando a los donantes a diseñar planes de inversión social estratégica; fortaleciendo a la SCO a través de procesos de formación y de acompañamiento para ampliar su participación en la esfera pública; y promoviendo mejoras al marco regulatorio que rige a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) con el objetivo de fomentar un espacio propicio para su actuar a favor del desarrollo.

Para abonar al fortalecimiento de la SCO, hemos construido y actualizado una metodología que le permita a las organizaciones planificar procesos de incidencia en políticas públicas, la cual proviene de tres fuentes principales:

- 1 Las experiencias que obtenemos de los procesos de incidencia que impulsamos desde Alternativas para fomentar el entorno propicio de la SCO.
- 2 Los aprendizajes que recopilamos de los acompañamientos que brindamos a organizaciones, movimientos sociales, colectivos y redes que buscan incidir en las diversas temáticas en las que trabajan.
- 3 Los conocimientos adquiridos a partir de las sistematizaciones de casos de éxito de organizaciones que han logrado incidir en políticas públicas en distintos momentos políticos.

3

A partir de la propuesta formativa que ofrecemos desde Alternativas, que incluye charlas, conferencias, talleres y acompañamientos, surge la “Guía para planificar acciones de incidencia” como una herramienta didáctica que te llevará de la mano en el diseño de una ruta de acción para incidir en políticas públicas.¹ Con esta guía, nos gustaría compartirte conocimientos teóricos y prácticos para que reflexiones sobre la importancia de tu participación y la de tu organización, movimiento o colectivo en el espacio público, pues consideramos fundamental que te reconozcas como un actor de desarrollo que puede abonar a la construcción de mejores políticas públicas en nuestro país.

A lo largo de esta guía, te compartiremos elementos teóricos y prácticos sobre la incidencia en políticas públicas, además de algunos casos de estudio que te ayudarán a clarificar los contenidos a partir de ejemplos concretos. Para facilitar la lectura encontrarás íconos que indican el tipo de contenido:



¹ El punto de partida de la metodología que Alternativas y Capacidades, A.C. ha desarrollado es el Manual de Incidencia en Políticas Públicas, publicado en 2010, el cual puedes descargar en la sección de publicaciones de nuestra página web <https://alternativasycapacidades.org>.

2 METODOLOGÍA PARA PLANIFICAR LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

La importancia de incidir desde la sociedad civil organizada

Dentro de las formas de participación que hemos utilizado desde la SCO para contribuir al desarrollo social se encuentra la incidencia en políticas públicas, la cual **consiste en llevar a cabo acciones que van desde la cooperación hasta la confrontación con actores gubernamentales con el objetivo influir en las decisiones que toma el gobierno sobre una problemática social.**² Con la incidencia buscamos que los problemas públicos sean atendidos de forma adecuada, que se garantice la participación ciudadana y que los derechos humanos sean respetados para construir un mejor modelo de desarrollo.

A lo largo de nuestra experiencia, hemos identificado que los procesos de incidencia implementados desde la SCO generan transformaciones relevantes en los contextos sociopolíticos locales, por ejemplo:

- Fortalecen el actuar de las instituciones gubernamentales, fomentando la construcción de gobiernos democráticos, transparentes y responsables.
- Aproximan a la ciudadanía a la participación política para buscar la solución de problemas públicos, demandando el respeto y la garantía de los derechos humanos.
- Generan redes que mejoran los procesos de comunicación entre diversos actores interesados en las mismas temáticas.
- Profesionalizan y fortalecen las capacidades y habilidades de las organizaciones para interactuar en la esfera pública.

Desde Alternativas fomentamos que estas transformaciones se amplíen a otros espacios con el objetivo de construir el diálogo, el fortalecimiento de la SCO y la democracia en México. Para facilitar el proceso de planeación de la incidencia, te compartimos una metodología que ofrece una ruta básica para analizar el contexto en el que te ubicas y construir un plan de las acciones que implementarás.

Una propuesta metodológica para incidir

La metodología para planear las acciones de incidencia que proponemos desde Alternativas se basa principalmente en dos dimensiones:

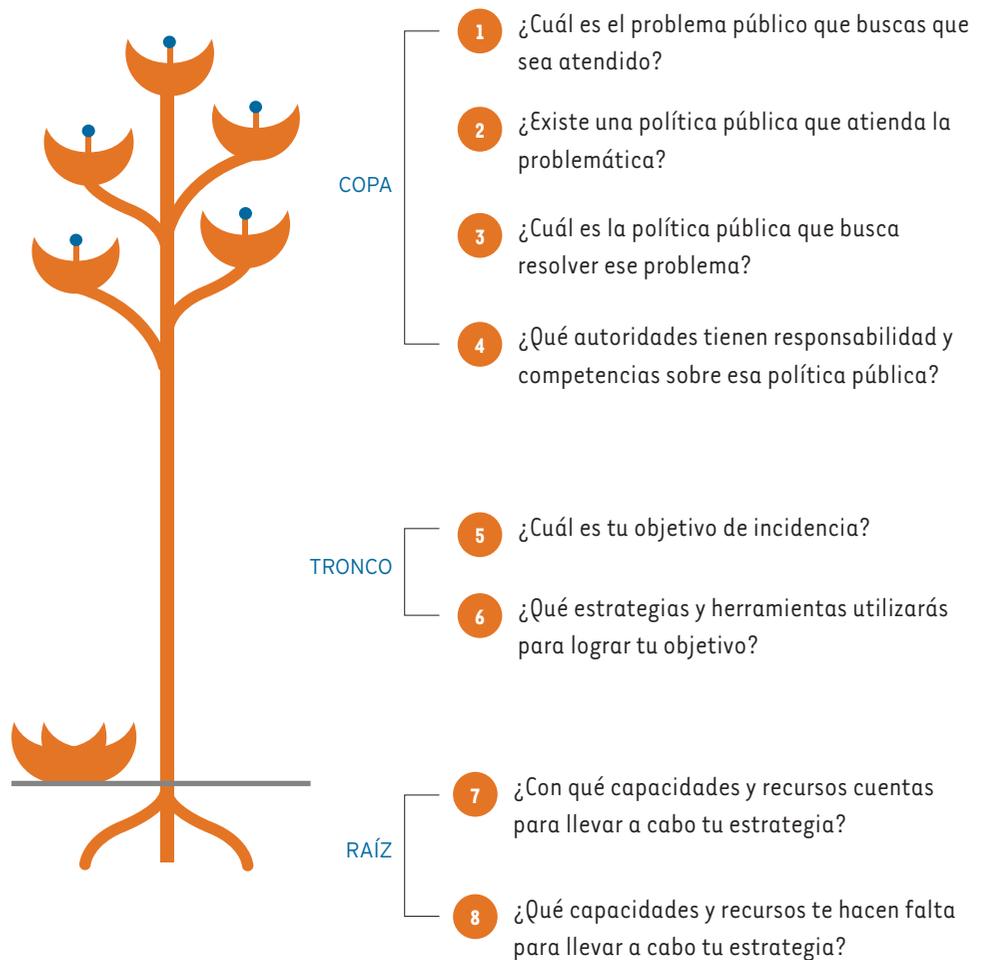
- 1 **Dimensión externa.** Son situaciones de las cuales no tenemos control, pero que debemos comprender pues determinarán en gran medida las decisiones que tomaremos a lo largo de la incidencia. Con ello, nos referimos a los elementos que son importante conocer previo el proceso de incidencia y durante su implementación, por ejemplo: el sistema político mexicano, el contexto político, social, económico y cultural, y el problema que queremos que se atienda, entre otros.

² Tapia, Mónica *et al.*, "Manual de incidencia en políticas públicas", Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2010

- 2 Dimensión interna.** Son los elementos sobre los que tenemos control, es decir aquellas decisiones que tomamos para incidir desde una organización, red y colectivo. Como por ejemplo, la definición de nuestros objetivos de incidencia, las estrategias y herramientas que utilizaremos y el momento en el que lo haremos, así como los recursos que vamos a movilizar para incidir.

La vinculación entre ambas dimensiones nos permitirá contar con un análisis amplio sobre cómo, cuándo y dónde podemos incidir desde la SCO. Plantear procesos integrales de incidencia aumentará nuestras posibilidades de tener éxito en su implementación y acercarnos cada vez más a nuestro objetivo. A continuación, te presentamos **la metodología del árbol de incidencia**³ que contiene elementos de ambas dimensiones para guiarte en el camino de tu planeación.

Árbol de la incidencia



³ Metodología retomada de: Tapia, Mónica *et al.*, "Manual de incidencia en políticas públicas", Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2010

2.1 ¿QUÉ DEBO SABER ANTES DE INCIDIR EN POLÍTICAS PÚBLICAS?

Antes de planear las acciones que implementarás para incidir, es importante que conozcas y analices algunos elementos que te ayudarán a comprender la realidad social y que mejorarán tu intervención en la esfera pública.



Esferas de participación

Para analizar el entorno en el que nos movemos, es importante distinguir las distintas esferas de participación, que son espacios en los que interactuamos diversos actores de la sociedad:

La esfera privada: es el espacio en el que tomamos decisiones personales y familiares, es decir, aquéllas en las que no puede intervenir ningún actor, incluido el Estado, a menos que violemos la ley.

La esfera gubernamental: es el espacio en donde el Estado, a través de sus instituciones y herramientas, toma las decisiones para atender los asuntos y problemas públicos, y su intervención está justificada por las leyes, reglamentos y programas, entre otros.

La esfera pública: es un espacio común entre todos los actores sociales que se construye a partir de la interacción entre la esfera privada y gubernamental, y reúne los asuntos de interés común entre grupos de individuos, respetando la libertad individual y las normas de convivencia social.

6

ESQUEMA 1.

La vinculación de las esferas de participación en materia de educación⁴



Las esferas interactúan de diversas formas para cada una de las temáticas sociales.

Las esferas de participación son importantes porque son los espacios en los que se desarrollan diversas problemáticas, al tener claridad de la esfera en la que se encuentra la problemática que deseas que se atienda, podrás identificar si el problema debe ser resuelto desde la familia, la sociedad o el gobierno, y a su vez comprenderás hasta dónde es posible intervenir desde tu organización, movimiento o colectivo.

³ Ejemplo tomado de: Tapia, Mónica *et al.*, "Manual de incidencia en políticas públicas", Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2010, pág. 27

Como puede verse en el **ESQUEMA 1**, el espacio público es aquel que reúne a todos los actores de la sociedad ya sean privados o gubernamentales, por lo que es la esfera de mayor interacción y en la cual surgen problemáticas comunes. Cabe mencionar que debido al contexto social y a sus cambios constantes, un problema puede trascender de lo privado a lo público o viceversa, por ejemplo, la violencia contra las mujeres durante muchos años se consideró una problemática dentro de la esfera privada, sin embargo debido al gran número de casos y a sus consecuencias, el tema se consideró un problema público que merecía la atención urgente por parte del gobierno. Sin embargo, para que eso suceda es necesario que un problema se visibilice como público.



¿Qué es un problema público?

Es una situación que afecta e impacta negativamente a un grupo de la población, algunas veces representa una falta de garantía de los derechos humanos y por tanto la solución del mismo recae en la esfera gubernamental. Idealmente, la solución de un problema público debe considerar a la participación de la ciudadanía y considerar las visiones de los grupos afectados.

¿Qué debes conocer sobre los problemas públicos?

1

Los problemas públicos tienen múltiples causas y consecuencias, y pueden ser analizados desde distintos puntos de vista.

2

Los actores involucrados tendrán visiones distintas sobre un mismo problema, debido a que lo viven desde una óptica distinta.

3

Un problema público debe reconocerse como tal por diversos actores para que sea atendido por la esfera gubernamental.

7

Definir el problema público en tu proceso de incidencia es importante porque...

- ▶ Identificarás a los actores involucrados, a la población afectada y la forma en que les está afectando, así como a los actores o situaciones que están ocasionando dicho problema y las acciones que se están implementando desde diversas esferas para solucionarlo.
- ▶ Detectarás las causas y consecuencias de la problemática, incluidas las situaciones, prácticas y acciones que ocasionan la problemática así como las consecuencias que genera.

- ▶ Elaborarás posibles propuestas de solución, ya que al conocer las causas y consecuencias del problema, tendrás mayores elementos para elaborar propuestas de solución con viabilidad técnica.

Para contar con un análisis completo del problema público que buscas atender, te recomendamos utilizar herramientas como diagnósticos e investigaciones que describan la problemática y que tengan un sustento teórico-metodológico. Para ello, puedes elaborar tus propios documentos o consultar investigaciones de otros actores.

R

RECUERDA

Los problemas públicos son la razón por la que incidimos en políticas públicas, ya que buscamos que éstos se solucionen y para ello te invitamos a retomar la visión y perspectiva de la ciudadanía afectada al momento de definir tu problemática, así como al proponer soluciones a favor de ella.



Te recomendamos ir a la sección de Casos de Estudio para identificar del problema público en el caso: 'Por las mujeres, por la vida'



Manos a la obra

Define el problema público

A continuación, te compartimos una serie de preguntas que te ayudarán a definir de forma concreta el problema público que deseas que sea atendido. Completa los espacios libres respondiendo a las siguientes preguntas:

TABLA 1.

<p>¿Qué situación está afectando a la población?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué demanda la población?• ¿Qué causa malestar a la población?• ¿Qué dicen los medios de comunicación sobre la situación?	
<p>¿A quiénes está afectando el problema?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿A qué sector de la población le repercute?• ¿Por qué les afecta a ellos?• ¿Cómo les está afectando?	
<p>¿Qué o quién está causando ese problema?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿De dónde proviene el problema?• ¿Qué lo está desarrollando?• ¿Qué factores están potenciando esa situación?	
<p>¿Cuáles son los efectos del problema?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué repercusiones tiene esa situación?• ¿Qué consecuencias tiene para el contexto social, económico, político, cultural, etc.?	
<p>¿Quién debería solucionar esta situación?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué institución gubernamental está encargada de la temática?• ¿Qué actores deben participar para su solución?	



Agenda pública y agenda gubernamental

Una vez que hayas identificado y analizado el problema público, el siguiente paso es hacer visible que existe y que está afectando a la población, para que el gobierno vislumbre la necesidad de intervenir en su solución. Para ello, es necesario posicionar el tema en dos agendas: la pública y la gubernamental.

ESQUEMA 2.

Agenda pública y agenda gubernamental

Agenda pública

Son las temáticas relevantes para una sociedad, las cuales se posicionan en la opinión pública. Esto quiere decir que la ciudadanía misma ha detectado que una situación está afectando a un grupo de la población. Cuando una problemática se encuentra en la agenda pública, diversos actores visibilizan el tema y hacen un llamado a la acción para que el gobierno atienda la problemática.

- Los medios de comunicación y líderes de opinión cuentan con un papel fundamental en el posicionamiento de los temas en la agenda pública.
- En algunos procesos de incidencia, posicionar el tema en la agenda pública es el primer paso.

Idealmente, la agenda pública debería preceder la agenda gubernamental.

Agenda gubernamental

Son los asuntos en los que el gobierno enfocará sus acciones, para ello dedicarán recursos humanos, financieros y tiempo.

Las acciones implementadas deberán tener un sustento en el marco normativo a través de leyes, reglamentos, programas y reglas de operación, entre otros.

- Las agendas gubernamentales pueden encontrarse en el municipio, los estados y la federación.
- La agenda gubernamental puede modificarse a partir de coyunturas políticas, sociales y económicas.

Posicionar tu tema en la agenda pública es importante porque visibiliza que un problema requiere solución gubernamental e informa a distintas audiencias sobre una demanda social. Cuando esa problemática es retomada por gobierno y se vuelve parte de la agenda gubernamental, las autoridades encargadas buscarán una solución para combatirlo por medio de políticas públicas.



¿Qué es una política pública?

Una política pública “es la acción gubernamental que moviliza recursos humanos, financieros e institucionales para resolver problemas públicos dentro de una sociedad.”⁴ Las políticas públicas responden a una demanda social que el gobierno buscará resolver a través de la implementación de acciones.

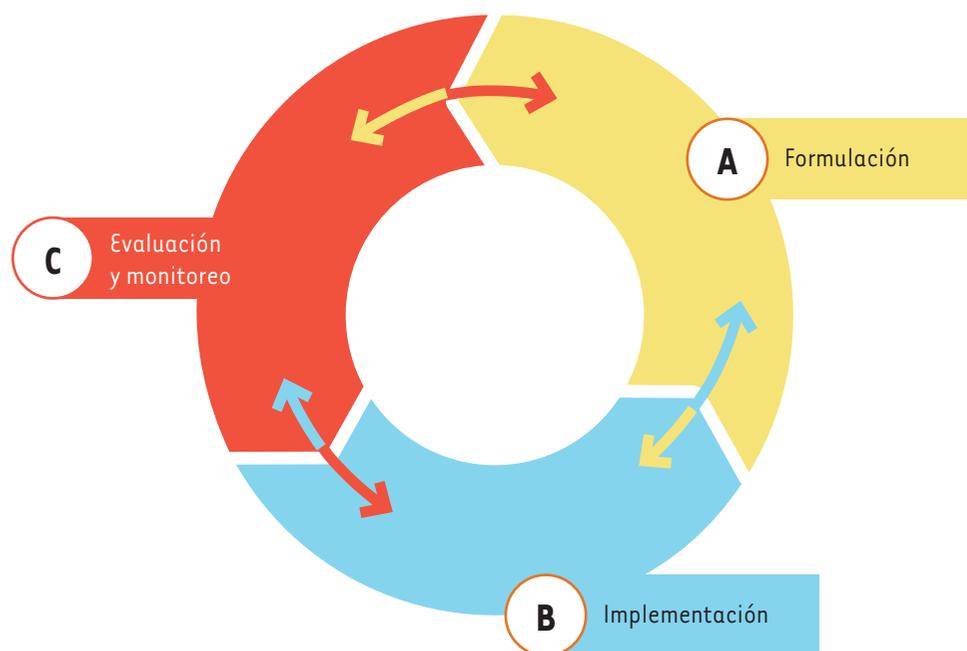
Para llevar a cabo un proceso de **incidencia en políticas públicas es importante que analices el marco de políticas públicas** relacionadas a la problemática que estás buscando resolver, pues te brindará elementos para identificar si la política tiene una falla en el diseño o si existe alguna limitante para su correcta implementación, y a partir de ello definir propuestas para su solución. Además, este análisis te ayudará a identificar y delimitar los actores en los que debes influir.

Para facilitar este análisis te recomendamos conocer el ciclo de políticas públicas, una herramienta teórica que te ayudará a clarificar los pasos que debe seguir el gobierno para crear, implementar y evaluar una política. Si bien **el ciclo no siempre sigue un proceso secuencial**, te ayudará a comprender cómo está conformada una política pública y a identificar posibles fallas. Existen problemas públicos para los cuales no existe una política pública y en estos casos es muy probable que las acciones de incidencia estén centradas en generar dichas políticas.

11

ESQUEMA 3.

Ciclo de políticas públicas



⁴ Tapia, Mónica et al., “Manual de incidencia en políticas públicas”, Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2010

Descripción de las etapas del ciclo de políticas públicas

A Formulación

Cuando el gobierno reconoce un problema público y decide actuar para atenderlo, comienza un proceso de análisis de las causas y consecuencias para elaborar diversas propuestas de solución y seleccionar aquéllas que resolverán la problemática de la mejor forma, esta etapa es conocida como formulación y está compuesta por los siguientes momentos:

- ▶ **Definición del problema público.** En esta etapa, el gobierno define qué es y cómo se está desarrollando el problema e identifica a los actores involucrados en él. La visión desde la que se defina la problemática, determinará las propuestas de solución y el rumbo de la política pública.
- ▶ **Elaboración de alternativas de solución del problema público.** En esta etapa se identifican posibles soluciones a la problemática a partir de diversos enfoques.
- ▶ **Toma de decisión de la política pública.** Para decidir cuál es la mejor solución al problema público, las instituciones gubernamentales hacen un análisis de factibilidad, es decir, evalúan si esa propuesta es viable de forma técnica, política, social, económica y legal.
- ▶ **Diseño y planeación de la política pública.** Una vez definida la alternativa más viable, el gobierno define las acciones que serán implementadas, como por ejemplo: diseñar un programa y sus reglas de operación, y definir a las instituciones encargadas de poner en marcha la política.

12

B Implementación

Esta etapa se refiere a la ejecución de la política pública, en la que las instituciones implementan las acciones que planearon y dan seguimiento a los avances con el objetivo de cumplir con la meta inicial. Para la implementación de una política pública, el gobierno moviliza recursos que posibilitan su ejecución como recursos humanos, financieros, materiales y tiempo, entre otros. No obstante, cuando una política pública es implementada, se encontrarán también algunos elementos no planificados que obstaculizan o impiden la correcta ejecución de una política pública a los cuales denominamos condicionantes, como por ejemplo la burocracia, actitudes, prácticas y comunicación.

Es importante poner atención a la implementación, sobre todo a los recursos y condicionantes que permiten o no la buena ejecución de la política, pues pueden existir políticas públicas que se formularon adecuadamente pero que en su puesta en marcha no se obtienen los resultados esperados.

C Evaluación y monitoreo

La evaluación sirve para analizar si la política pública está cumpliendo o no su objetivo y ésta debe pensarse en cada momento de la política (en el diseño e implementación) estableciendo indicadores para medir los avances y el impacto de la política en la solución de la problemática.

Te compartimos algunos tipos de evaluación:

- ▶ **Diseño.** Este tipo de evaluación analiza si el diseño de la política está orientado a resolver el problema público planteado originalmente, realiza una valoración de los costos y beneficios de las diversas alternativas de solución y evalúa la coherencia entre las diversas acciones planteadas en la política pública.
- ▶ **Procesos/implementación.** En esta evaluación se analiza cómo interactúan los diversos elementos (personas, recursos financieros, infraestructura, tiempo y burocracia) durante la implementación de la política pública. Por ejemplo, esta evaluación sirve para identificar si existe comunicación institucional entre las diversas dependencias encargadas de implementar las acciones de la política, si existen recursos humanos técnicos suficientes y adecuados para llevarla a cabo, y si los procesos burocráticos responden de forma correcta a la política, entre otros.
- ▶ **Resultados e impacto.** Esta evaluación pondera los resultados e impacto que tuvieron la política pública sobre la población afectada por la problemática.

13



Si deseas conocer más sobre la construcción de políticas públicas, te invitamos a leer y responder el caso de estudio "El Programa Alimentario Escolar en la Zona Indígena (PAEZI)"



Analiza las políticas públicas

Ahora es momento de analizar el marco de políticas públicas relacionadas con el problema público en el que deseas intervenir. Retoma el problema público que definiste en el ejercicio anterior y analiza la política pública respondiendo a las preguntas de la **TABLA 2**, siempre y cuando ya exista una política que atienda la problemática o bien, respondiendo a las preguntas de la **TABLA 3** en caso de que no haya una política en la materia. Este ejercicio te servirá para identificar las oportunidades, áreas de mejora, limitantes y fallas de la política con la finalidad de que establezcas posibles propuestas de mejora.

TABLA 2.

Mapeo de políticas públicas



1. Nombre de la política pública.

Te recomendamos identificar la ley, programa, reglamento, prácticas, etc. que deseas que se modifiquen para atender el problema público. Puedes escribir más de una política pública si así lo deseas.

2. ¿Qué causas del problema público debería combatir esta política?

3. ¿A quién le corresponde atenderlo?

(actores gubernamentales)

4. ¿Qué funciona y qué no funciona de esta política pública?

5. ¿Qué podría mejorar en esta política pública?

En caso de que hayas identificado que no existe aún una política pública que atienda la problemática, responde la siguiente tabla

TABLA 3.

Propuesta de política pública

<p>1. Temática de la política pública</p>	
<p>2. ¿Qué causas del problema público debería combatir esa política?</p>	
<p>3. ¿A quién le correspondería atenderla?</p>	
<p>4. ¿Qué debería contener esa política pública? (acciones, mecanismos y características que deberían verse reflejadas en esa política)</p>	

2.2 ¿QUÉ ELEMENTOS DEBO ANALIZAR ANTES Y DURANTE MI PROCESO DE INCIDENCIA?

Una vez que hayas analizado el problema público así como las políticas públicas existentes para solucionarlo (o la ausencia de una), es importante que conozcas y analices el entorno político en el que te encuentras, pues este contexto influye en la toma de decisiones de las instituciones gubernamentales y en las posibles acciones que decidas emprender durante el proceso de incidencia.



Arenas de incidencia: elementos del sistema político mexicano

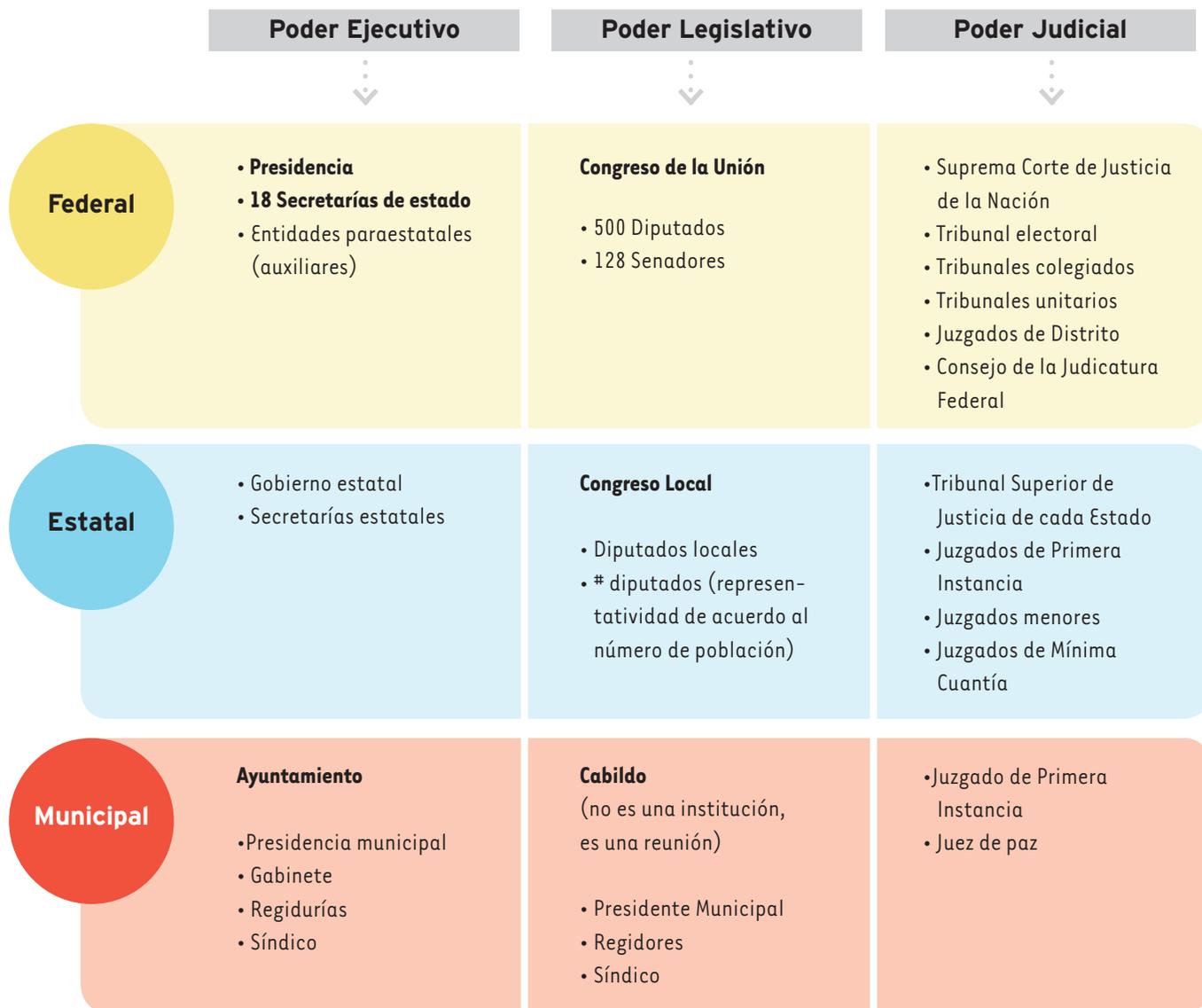
Para implementar procesos de incidencia es muy importante que conozcas cómo funciona el sistema político mexicano, el hacerlo te permitirá dirigir tus acciones a los actores que cuentan con la atribución de resolver cada problemática. Aquí te mostramos un resumen de su estructura:

El sistema político mexicano es un conjunto de instituciones, poderes y actores que tienen atribuciones establecidas en la ley para tomar decisiones, y actuar a favor de la sociedad y de la vida política del país. Este sistema se compone de **tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal)** los cuales son los espacios territoriales en los que el gobierno implementa sus tareas. Cada orden de gobierno tiene instituciones y está dividido en **poderes** según su función: el **ejecutivo** se encarga de proponer y ejecutar las leyes; el **legislativo** crea, modifica, aprueba y elimina las leyes; y el **judicial** garantiza la justicia de esas leyes. **Al momento de definir a qué orden de gobierno y a qué poder o poderes quieres influir, estarás seleccionando tu “arena de incidencia”, es decir el espacio de tu actuación.**

Conocer las arenas de incidencia, el funcionamiento de las instituciones y las responsabilidades que le corresponden a cada una de ellas, te permitirá planificar tu intervención de forma precisa ya que identificarás a los actores encargados de la toma de decisiones y tendrás mayor claridad sobre algunos momentos estratégicos en los que puedes incidir.

ESQUEMA 4.

Distribución de los órdenes de gobierno y los poderes del Estado ⁵



Del mismo modo, te recomendamos que a lo largo del proceso de incidencia reflexiones constantemente sobre el entorno político, los discursos de las y los servidores públicos, así como las agendas gubernamentales, para ello te compartimos algunas herramientas que te pueden ayudar.

R

RECUERDA

Entre mayor información relevante y fidedigna tengas en tus manos, tendrás mayores posibilidades de diseñar rutas de acción acordes al momento político y aumentarás las posibilidades de interlocución con las instancias gubernamentales correspondientes.

⁵ Cabe mencionar que solo algunos de estos cargos son elegidos por la ciudadanía a través del voto y otros tantos son designados directamente por las y los propios funcionarios. Por ejemplo, la presidencia municipal es elegida por la ciudadanía, sin embargo cuando votas por esa presidencia, las y los regidores están incluidos en la boleta a decisión de la persona que ocupará el cargo de la presidencia municipal



¿Qué son las herramientas para analizar el contexto político?

Son instrumentos que te ayudarán a recopilar y analizar información sobre los momentos políticos y los actores inmersos en la vida pública de nuestro país, así como a **identificar elementos clave para definir tus estrategias de incidencia**.

ESQUEMA 5.

¿Cuáles son estas herramientas?

Análisis de coyuntura

Consiste en identificar momentos políticos, económicos, culturales o sociales que sucederán en un tiempo determinado y se tiene certeza de ello, por ejemplo: días simbólicos (día internacional de la mujer) o ciclos de alta y baja intensidad (elecciones, vacaciones, etc.). Identificar estos momentos coyunturales es importante porque acaparan la atención de los medios de comunicación y la opinión pública, y pueden ayudarte a posicionar tu temática en la agenda pública. Para elaborar este análisis, te recomendamos crear una línea del tiempo en la que identifiques momentos coyunturales de la temática en la que trabajas.

Mapeo de actores

Es el análisis de los actores⁶ inmersos en la temática de tu interés, y sirve para conocer cuáles son sus motivos, agendas y discursos frente al problema y la política pública. Este mapeo te servirá para identificar actores estratégicos ya sea para tener interlocución con ellos, sumar aliados a tu causa y reconocer a aquéllos que se oponen a tus propuestas. Para elaborar este mapeo, te recomendamos posicionar a los actores identificados en un esquema o cuadrante que te permita visualmente definir a los aliados y opositores de la causa que buscas impulsar.

Herramientas de análisis de contexto

Monitoreo legislativo

Es el seguimiento de los procesos que suceden dentro del poder legislativo, es decir, en la Cámara de Diputados, Cámara de Senadores, los Congresos estatales e incluso el Cabildo, para conocer las propuestas y temáticas que se discutirán y aprobarán en dichas instancias. Esta herramienta te ayudará a identificar a las y los legisladores, y conocer cuál es su postura frente a los temas de tu interés, así como acercarte y conocer de mejor forma los tiempos de aprobación y modificación de leyes. Para implementar el monitoreo legislativo te recomendamos dar seguimiento de las transmisiones en vivo del Congreso, realizar investigación sobre la conformación de las cámaras y comisiones y tener acercamiento con actores vinculados al Congreso.

Análisis de discurso

Consiste en identificar la postura y visión de un actor relevante para tu proceso de incidencia sobre la temática en la que buscas incidir por medio del análisis de los mensajes públicos que emite. Para realizarlo te proponemos: dar seguimiento de noticias sobre las actividades de la persona e institución en la que trabaja, analizar las declaraciones públicas ante medios de comunicación e identificar la vinculación con otros actores relevantes del proceso.

⁶ Estos actores pueden ser gubernamentales pero también académicos, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía, entre otros



Manos a la obra

Analiza el contexto y los actores

A partir de este ejercicio podrás visualizar algunas características del contexto en el que deseas incidir.

1. Arena de incidencia

Marca con una **X** el orden de gobierno y el poder en el que tu organización, movimiento o colectivo desea incidir.

TABLA 4.

Definiendo la arena de incidencia

Orden de gobierno	Federal <input type="radio"/>	Estatal <input type="radio"/>	Municipal <input type="radio"/>
Poder	Ejecutivo <input type="radio"/>	Legislativo <input type="radio"/>	Judicial <input type="radio"/>

19

2. Línea del tiempo

Identifica algunos momentos que sucederán en el corto y mediano plazo, y que consideres importantes para impulsar la temática que estás trabajando. Recuerda analizar solo aquéllos que te servirán en tu proceso de incidencia, por ejemplo: momentos legislativos como inicio de sesiones de la cámara, la conmemoración de un día festivo.

ESQUEMA 6.

Definiendo momentos estratégicos



- Mes 1 _____
- Mes 2 _____
- Mes 3 _____
- Mes 4 _____
- Mes 5 _____

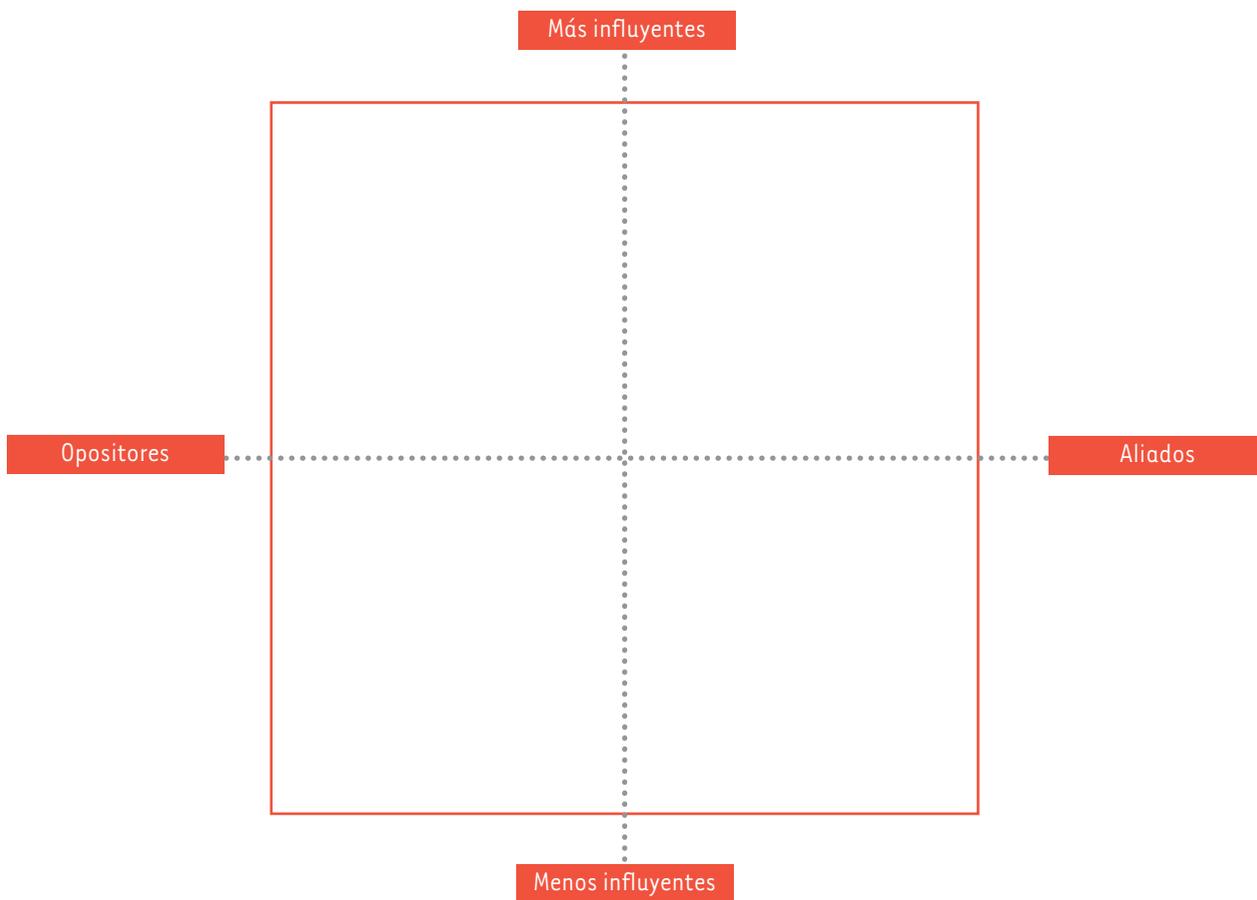
3. Mapeo de actores

- a) Identifica a los actores que estén inmersos en la problemática, como por ejemplo: población afectada, actores responsables de generar el problema, actores encargados de solucionarlo, o que pueden tener otro tipo de participación como instituciones académicas, iniciativa privada y partidos políticos y figuras públicas, entre otros.
- b) Posteriormente, coloca a cada uno de estos actores en el cuadrante que crees que les corresponde según su postura frente al problema público.

CUADRANTE 1.

Mapeo de actores

20



2.3 ¿QUÉ DEBO PLANIFICAR PARA INCIDIR?

Ya que analizaste el contexto político y a los actores involucrados, cuentas con mayores elementos que te permitirán planificar tu incidencia. Los siguientes pasos son definir:

- 1) tu objetivo de incidencia y
- 2) las estrategias y herramientas que utilizarás para incidir.



A continuación te explicamos con mayor detalle dichos elementos.

¿Qué es un objetivo de incidencia?

Un objetivo de incidencia es el propósito que quieres alcanzar a través del proceso de incidencia, es decir, aquella acción que propones que realice el gobierno para que resuelva la problemática social que identificaste. Este objetivo suele estar orientado a la creación, modificación, o eliminación de una política y en algunos casos, identifica la arena de incidencia (municipal, estatal o federal).

Algunos ejemplos del objetivo de incidencia son:

- Eliminar el límite del 5% al gasto administrativo de las OSC que cuentan con el estatus donatarias autorizadas.
- Tipificar el feminicidio en el Código Penal Federal y los 32 códigos penales estatales.
- Declarar al municipio de Xilitla como un territorio libre de *fracking*.

Si bien, el objetivo de incidencia es una oración que permite identificar de manera concreta cuál es tu propuesta, es importante que esté sustentado con: 1) una **exposición de motivos** en la que hagas visible la urgencia de que ese objetivo se cumpla, y 2) las **características de los cambios que propones**, es decir que amplíes la información sobre los cambios específicos que el gobierno tendría que realizar en la política pública.

Por ejemplo, si tu objetivo de incidencia es 'Tipificar el feminicidio en el Código Penal Federal y los 32 códigos penales estatales', la exposición de motivos describirá los impactos negativos que tienen los feminicidios en México y hará visible por qué tu propuesta es una ruta viable para visibilizar, disminuir o erradicar tal problema. En los cambios propuestos tendrás que especificar qué modificaciones deberán realizarse en la política pública para tipificar el feminicidio, por ejemplo: los lineamientos para que se considere un delito o la sentencia que se debería cumplir al llevarlo a cabo.

Objetivo de incidencia

Exposición de motivos

- Son nuestros argumentos para hacer visible que la política pública no funciona adecuadamente.
- Muestra por qué el estado actual de la ley/política/mecanismo no es el ideal y las consecuencias que eso genera.
- En este momento es importante sustentar el problema a partir de datos retomados por investigaciones.

Cambios propuestos

- Son las propuestas concretas que desde la SCO brindamos para mejorar la política pública
- Si tu objetivo es que se elabore una política pública nueva, será importante describir lineamientos puntuales que debería integrar dicha política.
- En algunos casos, se deberá identificar los artículos específicos que habrán de modificarse en una ley, reglamento, programa, etc.

R

RECUERDA

Un mismo grupo puede plantearse más de un objetivo de incidencia, especialmente si se plantea para el mediano plazo (tres a seis años), sin embargo te recomendamos ampliamente que te enfoques en uno ya que los procesos de incidencia suelen requerir una alta inversión de tiempo y recursos.



Manos a la obra

Redacta tu objetivo de incidencia

Es momento de definir tu objetivo de incidencia. Para hacerlo, no olvides tomar como punto de partida el problema público que definiste previamente y las políticas públicas que analizaste.

1. Objetivo de incidencia

- a) Responde a las siguientes preguntas y reflexiona sobre algunos elementos indispensables para tu objetivo

TABLA 6. Motivos

<p>¿Por qué la política pública no funciona para combatir las causas del problema?</p>	
<p>¿Por qué es fundamental hacer los cambios que propone nuestro objetivo?</p>	
<p>¿Cómo se beneficiaría la población al momento de hacer esos cambios?</p>	

Mi objetivo de incidencia es:

TABLA 7.

Cambios propuestos

24



¿Qué características debería tener la política pública con los cambios propuestos?

Enlista aquellos elementos que quieres que se modifiquen o integren a la política pública

Si no existe una política pública y tu objetivo es que se elabore ¿qué elementos debería contener?

¡Atención!

En este momento ya cuentas con los elementos necesarios para construir tu 'Agenda de Propuestas', que es un documento que podrás difundir con actores externos y que te ayudará a posicionar tus propuestas de política pública con distintas audiencias, por ejemplo: te puede ayudar a que otras organizaciones o personas conozcan tu causa y las invites a sumarse a tu iniciativa; a posicionarte ante la opinión pública como la organización, movimiento o colectivo que está impulsando el proceso de incidencia; y a acercar tus propuestas a quienes toman las decisiones, entre otras ventajas. Para elaborar tu Agenda, te proponemos la siguiente estructura:



Logo de la organización, movimiento o colectivo en encabezado

Fecha de presentación de la agenda

Título de la Agenda

Selecciona un título que enmarque el objetivo central de tu agenda de propuestas de política pública. Te recomendamos que sea corto y utilice lenguaje sencillo, por ejemplo: “*Promoviendo la Participación Ciudadana en México*”

Problema público

En este apartado puedes describir el problema público que identificaste previamente, visibilizando los elementos fundamentales (causa, consecuencias, población afectada, responsables, etc.). Te recomendamos que la redacción sea muy clara, concisa y con secuencia lógica, para lograrlo, puedes utilizar el método deductivo (de lo general a lo particular) o el inductivo (de lo particular a lo general). Te recomendamos que esta sección no sea mayor a siete párrafos, ya que lo que busca este documento es que sea leído por un número amplio de personas. Siguiendo nuestro ejemplo, aquí se describiría por qué la participación ciudadana no se garantiza en nuestro país, cuáles son las desventajas de que no exista participación y por qué es necesario fomentarla.

Propuestas

1. Redacción del objetivo de Incidencia

El título de este apartado será el objetivo que identificaste. Por ejemplo ‘Creación y aprobación de una Ley General de Participación Ciudadana’

1.1 Exposición de motivos del objetivo

En esta sección se redacta la descripción de motivos respondiendo a tres preguntas principales, según nuestro ejemplo: ¿Cómo afecta a la población que no exista una Ley de Participación Ciudadana?, ¿Por qué es importante la creación de la Ley General de Participación Ciudadana? y ¿Por qué esta Ley es la mejor solución para ese problema? Te recomendamos que la exposición de motivos tenga una extensión de tres o cuatro párrafos.

1.2 Cambios propuestos sobre el objetivo de incidencia

En este apartado será importante establecer cuáles son los elementos específicos que propones modificar o crear, por ejemplo: describir cuáles serían los mecanismos de participación ciudadana, definir cuáles serían las comisiones de participación que deberían crearse, entre otros.

Sobre la organización, colectivo o movimiento.

Contar brevemente qué organizaciones están impulsando la agenda, los objetivos del grupo y los antecedentes de las acciones que han emprendido en la temática.

Contacto

Poner el nombre, teléfono, correo y la organización de la persona que represente a la red u organización.

Una vez que delimitaste qué es lo que deseas lograr con tu intervención (objetivo de incidencia), es momento de definir cómo lo vas a hacer. Para ello tendrás que diseñar una ruta de acción que defina qué actividades vas a poner en marcha y en qué momento lo harás. En este sentido, te compartimos una serie de estrategias y herramientas que te ayudarán a aterrizar tu plan para incidir en políticas públicas.



¿Qué son las estrategias y las herramientas para la incidencia?

Las estrategias y herramientas son los procedimientos y actividades, respectivamente, que implementamos desde la sociedad civil organizada para incidir. **Las estrategias son la ruta de acción de incidencia**, por ello es importante que te tomes un momento para planificar las acciones que consideres podrán acercarte al logro de tu objetivo, sin embargo es importante mencionar que en algunos procesos de incidencia, el contexto político y las coyunturas te obligarán a reajustar tu estrategia.⁷

⁷ Para contar con mayor información sobre las estrategias, así como ejemplos claros sobre la implementación de cada una de ellas, te recomendamos revisar la publicación "Estrategias y herramientas para la incidencia en políticas públicas" en: <https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/>

ESQUEMA 7.

¿Qué son las estrategias de incidencia y para qué sirven?

Las estrategias de incidencia son procesos llevados a cabo por las OSC para alcanzar un objetivo de incidencia.

ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

1

Investigación y recomendación

Sirve para analizar el problema público, reconocer fallas en la política pública, identificar posibles propuestas de solución y brindar recomendaciones a la institución gubernamental responsable de la solución del problema.

2

Diálogo con gobierno

Es la negociación que se establece con actores gubernamentales para que escuchen nuestras propuestas, pero sobre todo para persuadirlos de incorporarlas en las políticas públicas.

3

Comunicación

Es la construcción de una campaña mediática con distintos fines: **a)** informar y persuadir a gobierno; **b)** dar a conocer un problema público y propuestas de solución; y **c)** movilizar a la ciudadanía para que apoyen tu causa.

4

Creación de alianzas

Es la unión de distintos actores que tienen un mismo objetivo de incidencia, buscan unir su fuerza política para tener mayor impacto y representatividad, así como compartir recursos, esfuerzos y conocimientos para fortalecer un proceso colectivo de incidencia.

5

Movilización

Es un proceso en el que se convoca a la población a participar directamente en el proceso de incidencia con el objetivo de visibilizar la inconformidad social ante un problema, puede ser presencial o virtual.

6

Contraloría

Es el monitoreo y análisis de la implementación de una política pública que permite identificar fallas en el proceso, el objetivo es que sean visibles y se construyan recomendaciones para mejorar las acciones gubernamentales.

7

Estrategias jurídicas

Son los procesos legales llevados a cabo ante un tribunal que buscan responsabilizar al Estado por las afectaciones que el problema público causó en la población, así como la modificación directa de políticas públicas a través de las sentencias dictadas por los tribunales.

Herramientas para la incidencia

ESQUEMA 8.

¿Qué son y para qué sirven las herramientas?⁸



Diagnóstico

Es el análisis de un problema público a partir de las visiones de distintos actores, te ayudará a identificar características del problema, la política pública y las instituciones responsables de la política.



Sistematización

Es un proceso de documentación en el que recopilas y analizas información sobre una situación, que te servirá para identificar procesos y prácticas implementadas por diversos actores y que pueden aportar información relevante para la política pública.



Solicitudes de información

Es un procedimiento en el que solicitas al gobierno (de manera presencial o virtual) información oficial sobre un asunto público específico, esto te ayudará a tener información sobre el problema y la política pública que sustenten tus argumentos en el proceso de incidencia.



Consulta y uso de información

Es la búsqueda, lectura y análisis de información de diversas fuentes (académicas, periodísticas, científicas) para examinar el contexto, la problemática, identificar actores y analizar una postura, entre otras.



Creación de materiales

Es la elaboración de distintos materiales que vas a difundir con tus audiencias que pueden ser infografías, mensajes en redes sociales, postales, carteles, videos, entre otros.



Carta a tu representante

Es la redacción de un comunicado dirigido a un funcionario público para que realice una acción que crees necesaria, puede ser desde una reunión hasta la generación de un posicionamiento sobre un tema específico, se entrega directamente a la persona.



Carta pública

Es la redacción de un comunicado dirigido a una persona que colabora en gobierno para que realice una acción que crees necesaria, y en este caso se requiere que la carta sea divulgada a través de medios de comunicación y de forma colectiva.



Simbolización y adhesiones

La simbolización es la elaboración de una insignia que te permite hacer visible tu causa y generar empatía con la población a través de figuras representativas del problema público por ejemplo los colores y la bandera de la comunidad LGTBTTI+ o la inclusión de personas líderes de opinión que hagan pública su postura a favor de tu proceso de incidencia.



Activismo digital

Es la difusión de mensajes a través de plataformas y herramientas digitales como por ejemplo Change.org, Facebook y Twitter, para movilizar a la ciudadanía a través de *Hashtags* (#), firma de peticiones o para convocar al espacio público físico.



Análisis presupuestario

Es una investigación especializada sobre el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), que busca identificar cómo se han asignado e implementado los recursos públicos para analizar si son suficientes o bien ejecutados por el gobierno para la atención de un problema público, asimismo permite elaborar propuestas directamente para la asignación de recursos en el PEF.



Reuniones de diálogo, seminarios, conferencias, debates

Es la creación de espacios (presenciales o virtuales) en los que coinciden distintos actores involucrados en el problema, la política o el proceso de incidencia, en los que se busca compartir visiones sobre las propuestas, invitar a la movilización, sumar aliados y reflexionar sobre los alcances que está teniendo el proceso de incidencia.



Litigio estratégico

Es un proceso llevado a cabo por organizaciones especialistas (abogacía) en el proceso judicial, que busca que un caso de violación a los derechos humanos sea llevado ante los tribunales para que se dé una sentencia a favor de las personas afectadas.

⁸ Para mayor información sobre las herramientas así como ejemplos claros sobre el uso de cada una de ellas te recomendamos revisar la publicación de Alternativas y Capacidades 'Estrategias y herramientas para la incidencia en políticas públicas'.

R

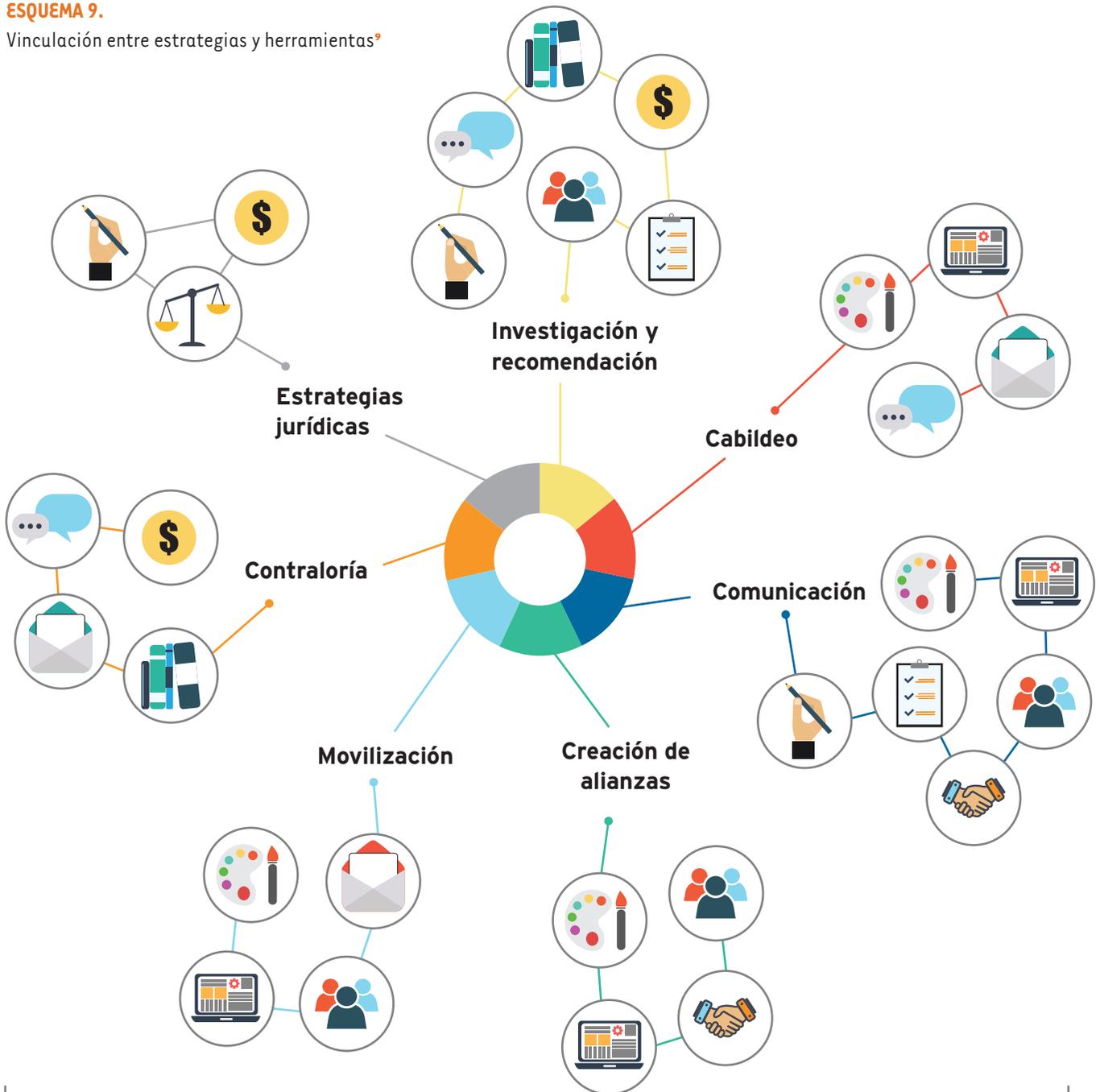
RECUERDA

Las estrategias y las herramientas son tan flexibles como tú lo requieras. En un proceso de incidencia no es necesario que utilices todas, pues es importante que identifiques cuáles te ayudarán a alcanzar tus objetivos y cuáles no son necesarias.

A continuación te presentamos un esquema con algunas ideas de cómo puedes utilizar las herramientas en las distintas estrategias:

ESQUEMA 9.

Vinculación entre estrategias y herramientas⁹



ANÁLISIS DE CONTEXTO

⁹ Este esquema representa la vinculación y articulación entre distintas estrategias y herramientas, las cuales hemos identificado desde Alternativas y Capacidades que son las combinaciones más frecuentes, sin embargo, eso no quiere decir que son las únicas.

Planificación de incidencia

Una vez que conoces la gama de estrategias y herramientas que pueden ser utilizadas en un proceso de incidencia, lo importante será que analices de forma estratégica cómo vas a implementarlas para construir una ruta de acción que te permita alcanzar tus objetivos.

Cuando hablamos de la planificación nos referimos a construir una ruta de acción en la que identifiques los momentos estratégicos en los que implementarás las acciones. En esta ruta definirás los actores a los que van a ir dirigidos tus esfuerzos, ya sea porque quieres influir en ellos o porque son o pueden ser tus aliados; las estrategias a utilizar de acuerdo al contexto; así como las herramientas y las actividades concretas que realizará cada persona de la organización o de la red.

La planeación es importante porque te brinda claridad sobre los siguientes pasos a lo largo del proceso, te permite identificar si tus acciones son estratégicas y coherentes, y te da mayor certeza cuando trabajas en alianzas ya que distribuye el trabajo entre las personas participantes. **Sin embargo, cabe mencionar que la incidencia está plenamente vinculada con contextos sociales, culturales y políticos, y por ello los cambios no esperados pueden modificar tu ruta de un momento a otro.**

A continuación te compartimos la **MATRIZ 1. Ejemplo de planificación de la incidencia** en la que podrás ver una propuesta para planear tu proceso de incidencia.



Si deseas conocer más sobre la estrategia de diálogo con gobierno, te invitamos a leer y a practicar el caso de estudio “Cabildeo para la protección del río Minolta”

MATRIZ 1.

Ejemplo de planificación de la incidencia

Momento	Estrategias	Herramientas	Actividad	Periodo							
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun		
Posicionamiento del problema en la agenda gubernamental	Investigación para difundir con el Ayuntamiento	Diagnóstico	Sesiones de trabajo: 3 con las comunidades 1 con las autoridades municipales 1 con la academia	●	●						
			Análisis de información del diagnóstico		●						
			Sistematización del diagnóstico		●						
		Uso y consulta de información	Solicitudes de información	●							
			Foro comunitario con expertos en la problemática				●				
	Sistematización	Sesión de hallazgos y aprendizajes derivados del diagnóstico y el análisis de información				●					
		Redacción con propuestas concretas a tomadores de decisiones				●	●				
		Crear infografías dirigidas a: • Ayuntamiento para que conozcan la investigación y presentemos propuestas • Ciudadanía para que conozca el problema público y que se sumen a la causa						●			
	Comunicación para posicionar el tema	Activismo digital y presencial	Creación de materiales	Elaboración de cartas a funcionarios públicos							
				Difusión en redes sociales: • Llamado a los tomadores de decisión para que se pronuncien a favor de nuestras propuestas en algún evento público • Llamado a la ciudadanía para que presione al presidente municipal y regidores a través de Twitter y Facebook						●	
			Lectura de carta pública en medios de comunicación locales para hacer un llamado al Ayuntamiento a fin de que actúe frente al problema haciendo uso de nuestras propuestas							●	



Manos a la obra

Planifica tu incidencia

En este ejercicio te compartimos dos matrices para que planifiques tus acciones de incidencia, una de ellas está orientada a definir la incidencia por **momentos**, es decir, un evento o proceso que sucederá en una coyuntura específica, o en momentos que hemos definido internamente, por ejemplo: el proceso electoral (situación externa-coyuntura) o etapa de planeación (momento interno). La segunda, se enfoca en la incidencia por **actores**, es decir, cuando es necesario influir en más de un actor relacionado con la política pública. Utiliza la que se adecue a tu plan, puedes modificar las columnas tanto como sea necesario, lo importante es que sea un documento de fácil acceso para las personas que lo trabajarán.

MATRIZ 2.

Planificación de estrategias y herramientas por momentos

Objetivo de incidencia		Herramientas para implementar la estrategia	Actividad	Responsable Nombre de la organización o la persona	Periodo en que se debe cumplir con la actividad
Momento	Estrategias Nombre de la estrategia y lo que se desea lograr con ella				

MATRIZ 3.

Planificación de estrategias por actores a influir

Objetivo de incidencia		Fecha de elaboración	
Actor a influir Identificando en qué arena se encuentra	Objetivo de incidencia por actor Qué queremos lograr con dicho actor. ¹⁰		
Estrategia de incidencia y objetivo de la estrategia	Herramientas	Actividad	Responsable Nombre de la organización o la persona

¹⁰ En algunas ocasiones, para cumplir el objetivo de incidencia general debes incidir en distintos actores y en esos casos te recomendamos plantear un objetivo a lograr por cada actor.



2.4 ¿QUÉ DEBEMOS FORTALECER AL INTERIOR DE NUESTRA ORGANIZACIÓN PARA INCIDIR?

Cuando las organizaciones y colectivos incidimos en políticas públicas es importante contar con **capacidades** que potencialicen nuestras acciones. **Algunas de estas competencias las hemos desarrollado a lo largo de los años y algunas otras nos harán falta, sin embargo lo importante es identificar cuál de ellas debemos fortalecer para estar mejor preparadas.** Por otra parte, la incidencia requiere de **recursos** que sustenten y garanticen nuestro actuar, y que nos permitan llevar a cabo nuestra ruta de acción.

A continuación te presentamos tres dimensiones de fortalecimiento para aumentar el alcance de un proceso de incidencia:

Niveles de fortalecimiento¹¹

Organizacional. Se refiere a la profesionalización y fortalecimiento de la organización, como por ejemplo: contar con una visión estratégica sobre el actuar de nuestra organización y con los mecanismos necesarios para cumplirla, tener órganos de gobierno sólidos, una planeación estratégica y operativa relacionadas entre sí, políticas internas que enmarquen nuestro actuar, un equipo de trabajo adecuado, etc.

Individual o personal. Se refiere a la preparación de nuestro equipo operativo para participar en procesos de incidencia, es decir, que cuente con las habilidades necesarias para llevar a cabo las estrategias y reflexionar constantemente sobre su avance, por ejemplo: habilidades políticas, de negociación, de liderazgo colaborativo, de solución de conflictos y de facilitación de acuerdos, entre otras.

De sinergia. Se refiere a las actividades que llevan a la organización a aumentar sus relaciones, ampliar y modificar su estructura y funcionamiento por un objetivo específico o por una causa permanente. Contar con esta capacidad, implica mantener relaciones de colaboración con otras organizaciones u actores, participar en espacios colectivos, tener habilidades de construcción de tejido social y de confianza, entre otras.

Capacidades para incidir en políticas públicas

Para cada uno de los niveles de fortalecimiento existen capacidades a desarrollar antes y durante el proceso de incidencia, a continuación mostramos algunas que consideramos fundamentales:

Técnicas. Comprender las variables y contexto del problema público con la finalidad de identificar posibles propuestas de solución a través de políticas públicas.

Políticas. Contar con habilidades que te permitan analizar el contexto político y actuar bajo ese entorno para lograr tus objetivos, a partir de la negociación y la interlocución con diversos actores como autoridades públicas, la academia, líderes de opinión y especialistas.

¹¹ Niveles retomados de: Tapia, Mónica, et al., "Manual de Incidencia en Políticas Públicas", Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2010.

Análisis, flexibilidad, evaluación y aprendizaje. Comprender el contexto para planificar y seleccionar las estrategias y herramientas de incidencia más adecuadas, tener la habilidad de modificarlas en momentos coyunturales, rescatar los hallazgos e integrar propuestas de mejora al proceso.

Construcción de confianza y articulación del tejido social. Retomar las demandas de la población afectada y buscar el posicionamiento de las mismas a partir de los procesos de incidencia, fomentando la articulación de los actores involucrados para desarrollar objetivos comunes.

Gestión de recursos. Administrar de forma efectiva los recursos humanos, financieros, de información y tecnológicos para potenciar su impacto en el proceso de incidencia.

Visión de cambio social y liderazgo. Contar con una perspectiva de desarrollo social con la finalidad de enfocar los esfuerzos hacia un bien común, asimismo, esta visión debe estar acompañada de procesos de liderazgo colaborativo que permitan retomar distintos enfoques para un mismo tema.

Recursos necesarios para incidir en políticas públicas

Los recursos por su parte, son aquellos elementos que dan sustento al proceso de incidencia pues te permiten adquirir las herramientas necesarias para su implementación, aquí te compartimos los más importantes:

Colaboradores. Es el equipo de personas que participan en el proceso de incidencia, por ejemplo, equipo operativo, el consejo directivo o patronato y voluntarios. Es importante contar con un equipo preparado y suficiente que implemente y pueda asumir las responsabilidades de la incidencia.

Financieros. Es el monto económico con el que contamos para llevar a cabo nuestras actividades de incidencia, las fuentes son: financiamientos, aportaciones de miembros, donaciones en especie y servicios, entre otros. Cuando se trabaja en redes, muchas veces estos recursos pueden distribuirse equitativamente entre las organizaciones participantes.

Tiempo. Es el tiempo que invertimos en la preparación, planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la incidencia en políticas públicas. Las acciones de incidencia requieren una inversión de tiempo significativa y es importante que la organización esté dispuesta a que al menos una persona de su equipo dedique parte de su tiempo a ello.

Intangibles. Es la legitimidad que tiene nuestro trabajo frente al sector y frente a otros actores, así como las relaciones con las que contamos que pueden aportar de diversas maneras al proceso de incidencia. Son importantes porque gracias al reconocimiento que tiene una organización o colectivo se suman nuevos aliados o representa una fuerza política importante.

R

RECUERDA

Es muy importante que tu organización cuente con diversas capacidades y recursos, sin embargo, es muy difícil contar con todos ellos, por lo que te recomendamos complementar tus habilidades a partir de alianzas con otros actores que puedan aportar aquello que te hace falta.



Manos a la obra

Reconoce tus fortalezas y tus áreas de oportunidad

En este ejercicio podrás identificar las capacidades y recursos con los que cuentas para incidir en políticas públicas, y reflexionar sobre los que requieres fortalecer y cuál es la mejor manera de hacerlo.

Para realizar el ejercicio, debes leer la pregunta posicionada en la columna de recursos y capacidades actuales; responde “sí” en caso de contar con ella o “no” en caso de que te haga falta; si respondiste “no”, en la columna “Acción para conseguirlo” especifica el tipo de acción que necesitas hacer para fortalecer a la organización: por ejemplo, asistir a un curso de capacitación, tener reuniones o comunicación, contratar a un consultor, identificar bibliografía o materiales útiles, definir las funciones y responsabilidades, generar alianzas para compartir recursos, etc.¹²

TABLA 8.

Autodiagnóstico de capacidades y recursos

Recursos y capacidades actuales	Sí	No	Acción para conseguirlo
I. Capacidades técnicas			
• ¿Las personas que colaboran en nuestra organización cuentan con las habilidades y el perfil adecuado para coordinar o participar en un proceso de incidencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
• ¿Contamos con una planeación de las acciones que vamos a implementar para incidir en políticas públicas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
• ¿Tenemos suficiente conocimiento del tema y asuntos técnicos para sustentar nuestra propuesta de incidencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
• ¿Tenemos claridad sobre el funcionamiento de las instituciones públicas, los procesos de la política pública, leyes, documentos oficiales y organigramas de los tomadores de decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
• ¿Sabemos cómo identificar a los actores inmersos en el problema público que deseamos que sea atendido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

¹² Retomado del diagnóstico de recursos y capacidades del “Manual de Incidencia en Políticas Públicas”, publicado en 2010



Recursos y capacidades actuales

Sí No

Acción para conseguirlo

II. Capacidades políticas

• ¿Conocemos y monitoreamos el contexto, los actores, los riesgos y las oportunidades de nuestra incidencia?



• ¿Contamos con la capacidad de dialogar/negociar con otros actores, como funcionarios, medios de comunicación y académicos?



• ¿Contamos con aliados en distintas arenas de incidencia que puedan ayudarnos a comprender el funcionamiento e intereses de la esfera gubernamental?



• ¿Tenemos la habilidad de construir acuerdos con distintos actores y darle seguimiento a los mismos?



III. Capacidades de análisis, flexibilidad, evaluación y aprendizaje

• ¿Podemos ser flexibles y adaptarnos fácilmente a los cambios? ¿Nuestros recursos financieros pueden ajustarse rápidamente a estos cambios?



• ¿Tenemos un diagnóstico de la situación, para evaluar posteriormente nuestro trabajo?



• ¿Hemos desarrollado habilidades y espacios para reflexionar, discutir, sistematizar y aprender de nuestro quehacer en torno a nuestro proceso de incidencia?



• ¿Contamos con la habilidad para incorporar los aprendizajes rescatados a nuestros procesos institucionales?





Recursos y capacidades actuales

Sí

No

Acción para conseguirlo

IV. Capacidades de construcción de confianza y tejido social

• En nuestro actuar, ¿recuperamos la visión de la población afectada?



• ¿Contamos con la habilidad de fomentar espacios de encuentro y de diálogo con diversos actores, y de construir acciones conjuntas?

• ¿Contamos con la habilidad de construir acuerdos de forma colectiva, fomentando la participación de todos los actores participantes?

V. Capacidad de gestión de recursos

• ¿Está claro qué tareas y responsabilidades le corresponden a cada quién? (consejo directivo, dirección ejecutiva, personal, etc.)



• ¿Estamos considerando trabajar con voluntarios y contamos con un mecanismo para manejar este recurso humano de manera efectiva?

• ¿Hemos involucrado a nuestro consejo directivo en el monitoreo y evaluación de nuestro trabajo de incidencia?

• ¿Contamos con el equipo y tecnología suficiente para alcanzar nuestras metas de incidencia? (Pueden ser computadoras, internet, plataformas o correo)





Recursos y capacidades actuales

Sí

No

Acción para conseguirlo

VI. Recursos financieros y de transparencia

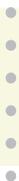
• ¿Nuestra capacidad administrativa y financiera está en orden y es efectiva?



• ¿Tenemos mecanismos de transparencia dentro de nuestra organización para comunicar las actividades de incidencia?



• ¿Tenemos suficientes recursos financieros para la incidencia? ¿Requerimos procurar financiamiento adicional? ¿De qué fuentes buscaremos estos recursos?



• ¿Contamos con recursos para comunicarnos entre nosotros y para comunicar nuestras propuestas al exterior? (Pueden ser por medio de plataformas digitales o construcción de espacios presenciales)



VII. Recursos intangibles

• ¿Tenemos suficiente credibilidad y relaciones para emprender el proceso de incidencia?



• ¿Otros actores tienen la suficiente confianza para trabajar en conjunto con nuestra organización?



3 CASOS DE ESTUDIO SOBRE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS





¡Trabajo en equipo!

Problemas públicos

Caso de estudio:

Por las mujeres, por la vida

Objetivo

Que las personas participantes identifiquen el problema público y a partir de él, puedan analizar sus características.

Instrucciones

- 1 Se presenta el caso para análisis en equipos.
- 2 Procederemos a su lectura en plenaria.
- 3 Por equipos, se contestarán las preguntas finales.
- 4 Se elegirá a un representante del equipo.
- 5 El representante pasará ante plenaria para compartir los resultados de su grupo.

Por las mujeres, por la vida

Escrito por: Areli García¹³

42

En la década de 1990, las maquiladoras establecidas en el norte del país, reclutaron principalmente a mujeres para desarrollar actividades laborales en la industria de la confección. Sin embargo, los empleos ofertados por estas industrias, se caracterizaban por tener horarios de trabajos extendidos y mal remunerados, y por ubicarse en zonas industriales alejadas de las zonas urbanas. A pesar de las dificultades para acceder a las plantas maquiladoras, éstas no contaban con transporte por lo que el personal se debía trasladar a altas horas de la noche por calles sin alumbrado público ni vigilancia. Esos espacios sin luz ni vigilancia, fueron las principales áreas donde las mujeres fueron víctimas de la violencia sexual, física y psicológica, de asesinato y desaparición en Ciudad Juárez.

Debido al aumento de los feminicidios en esta ciudad, la sociedad civil organizada, familias afectadas y especialistas en derechos humanos alzaron la voz en defensa de las víctimas. Durante años, visibilizaron y denunciaron la violencia contra las mujeres ejercida en Juárez. Una de las organizaciones que estuvo participando en la investigación y documentación de los casos de feminicidio fue el Observatorio Ciudadano para Monitorear la Impartición de Justicia (Observatorio) que a través de mecanismos de acceso a la información pública de instituciones como la Procuraduría General de la República (PGR), la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), informes internacionales, sentencias, solicitudes de audiencia, entre otras, logró aportar cifras relevantes para visibilizar la impunidad e inseguridad que viven las mujeres en Ciudad Juárez.

En el año 2001 ante el asesinato de 8 mujeres, familiares de las víctimas (acompañadas por diversas organizaciones de la sociedad civil) decidieron acercarse a la justicia internacional como una

¹³ Elaborado a partir del texto 'Por las mujeres, por la vida' de la publicación 'Por una ciudadanía fuerte' de Alternativas y Capacidades, A.C.

vía para responsabilizar al Estado mexicano por su omisión en el caso de la violencia contra las mujeres en Juárez. Sin embargo, pasaron ocho años hasta la emisión de una sentencia por parte de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, la cual reconocía que si bien el Estado mexicano no había asesinado a las mujeres, sí era el responsable de no garantizar la vida, integridad y libertad de las víctimas.

Esta sentencia impulsó una nueva movilización por parte de la sociedad civil organizada, en donde se demandaba el reconocimiento del feminicidio en la legislación mexicana, específicamente en los códigos penales, federal y estatales. Después de varios años de movilización de diversas organizaciones a nivel nacional, en el año 2014 se logró tipificar el feminicidio en el Código Penal Federal así como los códigos penales de 27 entidades federativas.

Preguntas para responder en equipo

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es el problema público?	
2. ¿Cuáles son las causas del problema público?	
3. ¿Cuáles son las consecuencias del problema público?	
4. ¿Quiénes son los y las afectadas?	



¡Trabajo en equipo!

Políticas públicas

Caso de estudio:

El Programa Alimentario Escolar en la Zona Indígena (PAEZI)

Objetivo

Que las personas participantes identifiquen los elementos básicos para analizar una política pública, observen la complejidad de una política pública y reconozcan las etapas de su ciclo y las condicionantes en cada uno.

Instrucciones

- 1 Se presenta el caso para análisis en equipos.
- 2 Procederemos a su lectura en plenaria.
- 3 Por equipos, se contestarán las preguntas finales.
- 4 Se elegirá a un representante del equipo.
- 5 El representante pasará ante plenaria para compartir los resultados de su grupo.

El Programa Alimentario Escolar en la Zona Indígena (PAEZI)

Escrito por: Mónica Tapia y Beatriz Campillo¹⁴

“San Antonio de la Torre” es uno de los estados más grandes del sur de la República, los procesos electorales eran monótonos y predecibles, siempre opacados por los torneos deportivos locales. Sin embargo, la participación ciudadana a través de las redes sociales comenzó a hacer interesante la coyuntura electoral: se expusieron las plataformas de cada partido, se organizaron foros en línea y se armaban lluvias de tuits entre otras cosas. Fue evidente que el problema más mencionado era el de la pobreza rural: todos los candidatos a gobernador declararon que, en caso de ser electos, darle solución sería una prioridad de su administración.

Los noticieros locales dieron cobertura al tema, dando a conocer entre otras notas, un Informe sobre Pobreza Humana publicado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el que “San Antonio de la Torre” se encontraba dentro de los 12 estados más pobres del país. Trascendió también que una prestigiada casa encuestadora revelaba que la pobreza indígena era uno de los asuntos que los “santoños” -población del estado- consideraba que debía de ser atendido por el gobierno.

Finalmente, el licenciado Mauricio Soto resultó electo como Gobernador. Como una de sus primeras acciones, reclutó al profesor Rafael Fernández para coordinar lo referente al combate a la pobreza. Al tener una amplia experiencia en trabajo social, consideró oportuno realizar diagnós-

¹⁴ Tomado de Ma. Consuelo Saldaña Pérez y David Arellano Gault: “El Programa Alimentario Escolar en Zona Indígena y Altiplano: el caso de San Luis Potosí” en Enrique Cabrero y Gabriela Nava (coords.): *Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso*. México: CIDE-Miguel Ángel Porrúa. Parte de la información es ficticia. Agradecemos a Alejandro Navarro su selección y colaboración en la elaboración de este texto y a Laura Freyermuth por la reedición del mismo.

ticos comunitarios y mapeos sobre las condiciones de cada localidad en pobreza extrema; a partir de ello, se propusieron tres definiciones de pobreza y para cada una se diseñó una alternativa de acción. Esta información fue valorada por el equipo y el gobernador:

Definición de la pobreza (causas)	Alternativas de política	Costo (millones de pesos)	Posible Coinversión	Hogares beneficiados
Ingreso insuficiente	*Desarrollo regional y promoción de inversiones *Empleo temporal *Microcréditos y promoción de proyectos productivos	\$1,000	\$1,000	120,000 (población indígena y no indígena)
Cobertura insuficiente de servicios básicos	*Ampliación de cobertura de agua potable y drenaje *Ampliación de cobertura de electricidad *Autoconstrucción de vivienda	\$600	\$600	40,000 (población indígena y no indígena)
Bajo rendimiento escolar por desnutrición y ausencia de servicios de salud	*Acceso a salud (clínicas) *Alimentación (comedores y autosuficiencia alimenticia de la comunidad) *Educación	\$300	\$100	12,000 (población indígena)

45

En reuniones de trabajo se valoraron las definiciones, las acciones, y sobre todo los costos y los beneficios (políticos, sociales y económicos). Del conjunto de **alternativas de política** contempladas, se optó finalmente por mejorar la nutrición infantil, por lo que antes de los seis meses de gobierno, el gabinete y asesores decidieron dar vida al Programa Alimentario Escolar en la Zona Indígena (PAEZI).

El PAEZI se diseñó como un conjunto de acciones destinadas a rescatar a los niños indígenas de la pobreza en 24 comunidades de alta marginación, con los siguientes objetivos:

- a) Abatir la desnutrición infantil;
- b) Reducir la deserción escolar y mejorar el aprovechamiento escolar;
- c) Generar proyectos para la autosuficiencia alimenticia;
- d) Brindar atención a la salud.

El Gobernador decidió que el DIF estatal tendría en sus manos la operación del PAEZI, asimismo, le fue posible asegurar \$200 mdp del gasto corriente de su gobierno. Para asegurar la implementación óptima del programa, buscó apoyo del gobierno federal, logrando comprometer a varias dependencias en tareas complementarias, así como \$100 mdp de inversión adicional y la inserción del PAEZI en el **Programa Nacional de Nutrición Infantil del Gobierno Federal**, dando certidumbre para años posteriores (esto como resultado de difíciles negociaciones, en las cuales se redujo el monto, pero se le planteó optar por apoyo para la construcción de una autopista inter-estatal).

A grandes rasgos, las **acciones del PAEZI** consistían en dotar de infraestructura a las comunidades del estado seleccionadas: cocina, comedor escolar, huerto, granja comunal y clínica de salud. Además, se proporcionaría una despensa mensual con alimentos básicos para el desayuno, semillas

y 25 pollos para echar a andar el huerto y la granja que abastecerían los comedores escolares. El DIF estatal se acercaba a las comunidades y de manera colectiva (asamblea) se seleccionaba a un promotor, se conformaba un Comité Directivo (integrado por ciudadanos y autoridades municipales) y se elegían grupos de trabajo para la granja, el huerto y el comedor. El primero fungía de enlace por lo que recibía los insumos mensuales que el DIF enviaba, el segundo los distribuía y los terceros los ponían en acción en sus respectivos espacios. Naturalmente, cada comunidad tenía su lógica interna (relaciones, condiciones...) y el PAEZI adquiriría distintos matices en cada una.

A 5 años del PAEZI, con las nuevas elecciones a la vuelta de la esquina y tras una campaña de ciberactivismo llamada #¿quéPAEZI?, se llevó a cabo una evaluación del programa coordinada por un Consejo Consultivo conformado por funcionarios y expertos de la academia. Se informó que:

- ▶ Las clínicas de salud operaban regularmente en cada comunidad o a una distancia no mayor a 5 km de éstas.
- ▶ El grado de desnutrición se había reducido considerablemente, reflejando mejor aprovechamiento escolar (70% de las escuelas comunitarias tenían un porcentaje de reprobados inferior al 5%, cifra que dos años antes se lograba sólo en 40%), pero se veía escasa disminución en la deserción (de 17% a 18% en la misma temporalidad).

El informe reveló información importante pero parecía que aún había otras cosas por decir que pudieran ayudar a entender qué pasaba con el PAEZI y con otros programas estatales. La campaña ciberactivista no logró que se incluyeran a líderes de opinión u a otros ciudadanos destacados en el Consejo Consultivo, por lo que se decidió formar la **Red de Sociedad Civil por el Desarrollo** que publicó un informe sombra, con insumos recuperados a través de encuestas en línea, la recolección de testimonios en las comunidades y el análisis de académicos aliados. A grandes rasgos se encontró que:

- ▶ Las medidas encaminadas a resolver la desnutrición infantil han logrado impactos en el aprovechamiento escolar, mas no en la deserción, pues ésta se relaciona, más bien, con las opciones existentes de ingresos familiares.
- ▶ En algunas comunidades no se tenía una idea clara de cómo utilizar la infraestructura para lograr la autosuficiencia alimentaria. Las huertas se habían instalado en comunidades donde faltaba el agua o no existían condiciones climatológicas para las semillas incluidas entre los insumos entregados.
- ▶ Se reportó que existían retrasos en las entregas, principalmente por la normatividad que exigía los nombres y CURP de todos los niños beneficiarios, los miembros de los Comités y grupos de trabajo. En algunas ocasiones aprovechaban la falta de vigilancia para desviar los recursos, que posiblemente eran vendidos en comunidades aledañas a bajos precios.
- ▶ En algunas comunidades se establecieron reglas para destinar parte de los pollos a reproducción y parte a los comedores. Pero en otras, a partir de los conflictos entre el Comité y los grupos de trabajo, se sacrificaron para una fiesta antes de que otro grupo pudiera explotar políticamente los beneficios.
- ▶ Algunos jefes de familia piensan, dada su situación de pobreza, que la responsabilidad primaria de los niños y niñas es el trabajo para aportar ingresos a la familia y temen que se hagan flojos/as al “estar sentados” todo el día en la escuela.

Las calles de “San Antonio de la Torre” vuelven a estar tapizadas de colores partidistas, de campañas electorales, pero también de propuestas ciudadanas. Entre los temas ¿Debe o no continuar el PAEZI como opción para resolver la pobreza?

Preguntas para responder en grupo

Imaginen que son miembros del equipo de asesores de Amanda Ruíz, candidata a gobernadora. Su tarea es analizar el PAEZI para recomendar si se conserva o no en la plataforma electoral. Las siguientes preguntas deben responderse para llegar a la decisión:

- 1 ¿Por qué entró el tema en la agenda pública?
- 2 ¿La agenda pública influyó en la agenda de gobierno? En caso de responder sí, ¿Por qué o cómo?
- 3 ¿Por qué se eligió la tercera alternativa de política pública?
- 4 ¿Cuál es la definición del problema de pobreza del cual parte el PAEZI? ¿Cómo se llegó a ella?
- 5 ¿Los objetivos de la política pública resuelven las causas de esa definición del problema?
- 6 ¿Son coherentes las acciones con los objetivos de la política pública?
- 7 ¿Qué resultados de la evaluación te revelan si el problema estuvo en el diseño de la política pública? ¿Qué resultados te revelan si el problema estuvo en la implementación de la política pública?
- 8 ¿Con qué recursos se contaba para implementar la política? (financieros, humanos, institucionales...)
- 9 Identifica y enumera al menos una condicionante técnica, una de infraestructura institucional y una social.
- 10 ¿Mantendrías el PAEZI en la propuesta de Amanda Ruíz? De ser así ¿con qué cambios? y si no, ¿por qué no?



¡Trabajo en equipo!

Cabildeo

Caso de estudio:

Cabildeo para la protección del río Minolta

Objetivo

Llevar a cabo un ejercicio práctico para identificar puntos clave del proceso de cabildeo.

Instrucciones parte 1

Procederemos a la lectura del caso en plenaria

Cabildeo para la protección del río Minolta

Escrito por: Mayra Osorio¹⁶

En el municipio de Toringo ubicado en el estado de Temác, el río Minolta abastece de agua a las comunidades para su uso doméstico, laboral y recreativo. Toringo ha sido catalogado como uno de los mejores lugares para la pesca de trucha, principal fuente de empleo del municipio, además de ser una fuente de consumo para la población.

48

Toringo se ha caracterizado por su gran flora y fauna, sin embargo, los pobladores comienzan a identificar que algunas compañías destruyen la flora para posicionarse en lugares estratégicos que tienen mayor cercanía a fuentes de agua. En cuanto a la fauna, se ha considerado uno de los municipios más poblados por especies terrestres, sin embargo, en el último semestre se ha reportado que el perrito llanero se ha convertido en una especie en peligro de extinción.

Con este telón de fondo, la compañía llamada *Miramontes S.A de C.V.*, empresa dedicada a la producción y venta de bebidas gasificadas en todo el país, por órdenes de su consejo directivo ha decidido que Toringo es un lugar estratégico para instalar su nueva infraestructura e intentan posicionarse a 8 kilómetros del río Minolta. De acuerdo con sus estimaciones, las ganancias que podrían tener en este municipio serían 5.36% mayor a cualquier otra fábrica en el país y los gastos para la obtención de agua serían 10.67% menores que en todas su plantas nacionales, ya que en el municipio de Toringo no se cuenta con una regulación municipal del agua para su uso por compañías privadas.

Para lograr sus objetivos, *Miramontes S.A de C.V.* necesita tramitar los permisos ante el ayuntamiento, sin embargo, se ha percatado que la instalación de la fábrica está prohibida por la Ley de Aguas del estado de Temác. No obstante, a pesar de su prohibición estatal *Miramontes S.A de C.V.* está dispuesta a persuadir al gobierno municipal para otorgar los permisos necesarios.

¹⁶ Este caso no representa una situación real, es elaborado a partir del conocimiento de prácticas irregulares en distintos estados y municipios del país, es desarrollado como un caso hipotético para llevar a la práctica el ejercicio de cabildeo.

Datos adicionales:

- ▶ En los últimos 8 meses, las comunidades cercanas al río Minolta han presentado escasez de agua a través de los ductos, por lo tanto, han tenido que desplazarse al río para acarrear agua.
- ▶ La Universidad Ecológica de Toringo, ha revelado en un estudio reciente, que la contaminación del río Minolta ha aumentado un 15.01% en los últimos 2 años.
- ▶ La instauración de empresas transnacionales en el estado de Temác ha aumentado un 5% desde hace 3 años.
- ▶ La organización Unidos Por Ellos, A.C., ha reportado que la principal causa del peligro de extinción del perrito llanero se debe a la destrucción de su hábitat natural.

Instrucciones parte 2

El grupo se dividirá en 3 equipos.

- Cada grupo asumirá un papel entre los siguientes:
 - 1 Presidenta Municipal: Verónica Terrazas y sus consejeros.
 - 2 La red de Organizaciones de la Sociedad Civil *Nuestro Derecho al Agua* (En contra de que se le otorguen los permisos a la empresa).
 - 3 El área de negociación de *Miramontes S.A de C.V.* (A favor de la obtención de los permisos).
- La red de Organizaciones de la Sociedad Civil *Nuestro Derecho al Agua* y el área de negociación de *Miramontes S.A de C.V.* deberán definir:
 - 1 Una postura ante el caso
 - 2 Las propuestas para presentar a la presidenta municipal Verónica Terrazas y sus consejeros para otorgar o no, los permisos.
 - 3 Discurso para presentar ante la presidenta municipal y persuadirla a favor de su postura
- Procederemos a una interpretación de cabildeo en dos momentos:
 - 1 La presidenta municipal Verónica Terrazas y sus consejeros se reúnen con la red de Organizaciones de la Sociedad Civil *Nuestro Derecho al Agua* en donde se presentan las propuestas **en contra de que se otorguen los permisos a la empresa.**
 - 2 La presidenta municipal Verónica Terrazas y sus consejeros se reúnen con el área de negociación de *Miramontes S.A de C.V.* **para persuadir a favor de que se otorguen los permisos.**
- El grupo que representa a la presidenta municipal Verónica Terrazas y sus consejeros deberán tomar una decisión final (**basada únicamente en el ejercicio de cabildeo**) y anunciarla en el programa de radio “Pláticas de gabinete”.

4

COMENTARIOS FINALES

¿Qué aprendizajes nos deja esta guía?

En un primer momento identificamos que los procesos de incidencia se desarrollan en la esfera pública y al ser un espacio de interacción entre todos los actores que integran a la sociedad, existen problemáticas que deben ser resueltas desde la esfera gubernamental. Por ello es necesario que el gobierno realice acciones encaminadas a mejorar las condiciones de vida de la población, que son conocidas como políticas públicas.

Desde la SCO, hemos encontrado en la incidencia una forma de participar en la resolución de esos problemas y nuestra intervención debe estar sustentada en el análisis y la reflexión constante de los actores que participan en las temáticas de interés, así como del entorno político en el que se mueven aquellas personas que tomarán las decisiones respecto a las políticas públicas. En este sentido, es importante que desde la ciudadanía, organizaciones de la sociedad civil, movimientos y colectivos incidamos a partir del diseño de una ruta de acción que canalice de mejor manera nuestro actuar en el espacio público para lograr nuestro objetivo común.

50 A lo largo de esta guía, también identificamos que es importante contar con capacidades y recursos que sustenten nuestras acciones y que nos brinden mayores oportunidades de influir en las decisiones públicas. Asimismo, te compartimos algunos casos de estudio que puedes resolver con tu equipo para reflexionar sobre los procesos de incidencia, y que a su vez buscan complementar los aprendizajes teóricos y los ejercicios prácticos aquí presentados.

Nos parece importante mencionar, que esta guía busca ser un instrumento que te ayude a fortalecer tus conocimientos sobre la planificación de procesos de incidencia en políticas públicas. **Sin embargo, la guía no pretende abarcar todos los elementos inmersos en la incidencia, pues cabe resaltar que cada caso es distinto y los retos serán diferentes en todo momento.** No obstante creemos que ofrece una noción amplia de los elementos a considerar al momento de participar en el espacio público.

Finalmente, consideramos que para fortalecer a la sociedad civil organizada es importante transmitir los conocimientos e instrumentos que nos ayuden a lograr un mayor impacto, por ello **te invitamos a que compartas esta guía con otras organizaciones para que como tú, cuenten con mayores herramientas para profesionalizar su trabajo.**

5 FUENTES DE CONSULTA

FREYERMUTH, LAURA et al.

2017, 'Entre el activismo y la intervención: el trabajo de organizaciones de la sociedad civil y su incidencia para la salud de las mujeres indígenas en México', Alternativas y Capacidades, A.C., Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.

FREYERMUTH, LAURA et al.

2018, 'Por una ciudadanía fuerte: la sociedad civil organizada y su incidencia en las políticas públicas', Alternativas y Capacidades, A.C., México.

GARCÍA ARELI y OSORIO MAYRA

2019, 'Estrategias y herramientas para la incidencia en políticas públicas', Alternativas y Capacidades, A.C., México.

TAPIA, MÓNICA et al.

2010, 'Manual de incidencia en políticas públicas', Alternativas y Capacidades, A.C., México.

TAPIA, MÓNICA et al.

2010, 'Manual del participante para el taller de incidencia en políticas públicas', Alternativas y Capacidades, A.C., México.



La **Guía para planificar acciones de incidencia** se terminó de imprimir en 2020 en los talleres de Impresos Herman S.A., ubicados en San Jerónimo 2259, Colonia Pueblo Nuevo Alto, Ciudad de México.