

¿CÓMO HACER INCIDENCIA EN MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO?

GUÍA METODOLÓGICA PARA REDES Y ORGANIZACIONES DE JÓVENES
ELABORADA CON BASE EN LA METODOLOGÍA WOLA



Financiado por
la Unión Europea



Hanns
Seidel
Stiftung



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
PRIMERA PARTE: INCIDENCIA POLÍTICA	5
SEGUNDA PARTE: DISEÑO DE UN PLAN DE INCIDENCIA	11
BIBLIOGRAFÍA	42



Director:

Juan Carlos Núñez V.

Coordinación del Proyecto:

Herbert Irahola

Equipo Área de Formación y Capacitación:

Ima Aillón

Alejandro Carvajal

Muriel Pérez

Edición:

Jorge Jiménez Jemio

Dirección:

Calle Quintín Barrios N° 768

A media cuadra de Plaza España

Zona Sopocachi - La Paz

Telefax:

(591-2) 2125177 – 2154641

Correo electrónico

fundajub@jubileobolivia.org.bo

2022



Director Oficina Bolivia:

Victor Hagemann

Coordinadora de Proyectos:

Alejandra Luna

Dirección:

Calle Ecuador N° 2523

Edificio Dallas, Piso 11

Zona Sopocachi - La Paz

Teléfonos:

(591-2) 2416162

Correo electrónico

bolivia@hss.de

2022

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de Fundación Jubileo y Fundación Hanns Seidel, y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



PRESENTACIÓN

La vida democrática de Bolivia ha avanzado gracias a la participación política de las bolivianas y bolivianos a través de sus organizaciones, sindicatos, movimientos, plataformas ciudadanas y otras expresiones de la diversa y compleja sociedad civil del país.

En estos avances del fortalecimiento de la participación ciudadana, el protagonismo de las organizaciones de la sociedad civil, la actoría social y política de población excluida y vulnerable (entre ellos mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y otros) se han desarrollado aportes metodológicos desde varias experiencias que impulsan procesos “sistemáticos” de incidencia política.

En ese sentido, mediante el programa Acción Ambiental Metropolitana, iniciativa de Fundación Jubileo y Hanns Seidel Stiftung, con financiamiento de la Unión Europea, tenemos el agrado de presentar la “Guía Metodológica para Redes y Organizaciones de Jóvenes ¿Cómo hacer incidencia política en medio ambiente y cambio climático?”, para su utilización en el proceso de formación de jóvenes líderes ambientales en municipios de las regiones metropolitanas de Cochabamba, La Paz y Santa Cruz.

La guía desarrolla la implementación de planes de incidencia política siguiendo los pasos del método Wola, proceso en el que desde el año 2014 Fundación Jubileo y Hanns Seidel Stiftung han desarrollado una importante experiencia como parte de la Escuela de Formación para la Democracia y Desarrollo (ESFORDD), donde las y los jóvenes líderes de varias regiones de Bolivia realizan el diseño e implementación de un plan de incidencia política en sus contextos locales.

Bolivia, desde el 2015 y por 30 años, tendrá el “bono demográfico”, donde la población joven se convierte en un actor clave para la democracia y el desarrollo del país; pero las y los jóvenes y las nuevas generaciones requieren de las “oportunidades” para cambiar la herencia de siglos de extractivismo de nuestras materias primas y avanzar hacia un desarrollo sostenible. La guía es una herramienta metodológica destinada a la construcción de capacidades de las y los jóvenes líderes para fortalecer el diálogo democrático y la gobernanza; busca la promoción de la participación política, el cumplimiento de derechos ciudadanos y colectivos como el control social; que se traduzcan en procesos de incidencia política sobre las problemáticas que afectan la calidad de vida de la población, como son las problemáticas ambientales y los efectos del cambio climático.

Los efectos de la crisis climática muestran una situación crítica que nos acerca al punto de no retorno si es que los compromisos asumidos por los países en cuanto a reducción de GEI no se cumplen, así lo advierte el grupo de expertos y científicos que presentan el último informe del IPCC.

Según el informe del año 2017 del Programa de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente (PNUMA), Bolivia es el segundo país de Latinoamérica más vulnerable a los efectos del cambio climático. 255 de los 339 municipios que tiene el país, tienen un alto nivel de vulnerabilidad. Junto a estos impactos que vive el planeta, la realidad del crecimiento urbano y sus problemáticas ambientales está también presente en nuestro país, agudizando temas como los residuos sólidos, el acceso a agua, la contaminación, el transporte y otros; que interpela a actores de gobierno, privados y de sociedad civil acciones que respondan a objetivos globales, como ser el ODS 11 que plantea metas de ciudades resilientes, inclusivas y seguras.

Estos años de experiencia en procesos de cualificación de liderazgos jóvenes en Bolivia nos ha encontrado con dos espacios muy importantes conformados por exbecarios (as) de las iniciativas de la ESFORDD y de las simulaciones académicas de Modelo de Cambio Climático; estas son la Red de Líderes para la Democracia y Desarrollo (RELIDD) y la Plataforma Boliviana de Acción frente al Cambio Climático (PBACC); redes de jóvenes líderes que nos demuestran el compromiso con el desarrollo del país y la generación de propuestas serias de participación e incidencia política en varios espacios e instancias en los ámbitos municipal, nacional e incluso internacional; a las mismas que manifestamos nuestro reconocimiento y predisposición de apoyo a sus iniciativas, como ellas lo hacen con el programa de Acción Ambiental Metropolitana, como redes aliadas.

Por último, valorar el trabajo de las y los profesionales de ramas de ciencias de la educación y sociales que, a lo largo de estos 9 años de experiencia formativa, han sido parte del Área de Formación de Fundación Jubileo. El contenido plasmado en la guía recoge esta experiencia y los aportes metodológicos de este equipo.

Esperamos que las y los jóvenes líderes ambientales encuentren en esta guía las orientaciones para varios procesos de incidencia política, planificados y sistemáticos; que aporten al bien común y a mejores condiciones de vida para todos.

Herbert Irahola
Coord. Acción Ambiental Metropolitana
Fundación Jubileo

1ª PARTE



INCIDENCIA POLÍTICA

PRIMERA PARTE

INCIDENCIA POLÍTICA

1. ¿QUÉ ES INCIDENCIA POLÍTICA?

La incidencia política es definida como: “... los esfuerzos de la ciudadanía organizada **para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos** por medio de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder”, según la metodología WOLA.

En el Manual de Incidencia Política del proyecto “Participa Perú”, se entiende a la incidencia política como:

“Un proceso deliberado y sistemático que contempla la realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas que brinden soluciones efectivas a los problemas de la ciudadanía, con la finalidad de lograr cambios específicos en el ámbito público que beneficien a amplios sectores de la población o a sectores más específicos involucrados en el proceso”

Proceso deliberado y sistemático: La incidencia política no consiste en un conjunto de actividades definidas al azar o de manera espontánea ni esporádica. Por el contrario, son acciones pensadas y planificadas de forma estratégica mediante las cuales se busca alcanzar un objetivo específico. La metodología WOLA propone elaborar un plan con ocho pasos que orientan la planificación de un proceso de incidencia política.

Busca influir en los tomadores de decisiones: Se identifica quién o quiénes son las personas que tienen el poder para aprobar la propuesta de incidencia, y qué actores pueden influir a favor o en contra.

Presentación de propuestas que brinden soluciones efectivas: No se trata de elaborar un decálogo de demandas o problemas que se pide al Estado que resuelva. La incidencia política promueve que las organizaciones diseñen propuestas de políticas públicas que den solución a las problemáticas que les interesa resolver.

La finalidad es lograr cambios específicos que favorezcan a un amplio sector de la sociedad: Se hace incidencia política para resolver problemas puntuales y uno a la vez, procurando que la propuesta de solución alcance a un amplio sector de la sociedad, no a grupos o sectores reducidos.

2. ¿PARA QUÉ HACER INCIDENCIA POLÍTICA?

La incidencia política sirve para influir en las y los tomadores de decisiones, abrir espacios de diálogo y negociación con la ciudadanía:

Para resolver problemas específicos: La incidencia política permite a la sociedad civil proponer soluciones a problemas específicos que las instancias públicas no están atendiendo; por ejemplo, el inadecuado recojo de residuos sólidos, contaminación de vertientes o ríos, descuido de las áreas verdes, deficiencias en la gestión de agua potable y otros.

Para fortalecer la participación ciudadana: La incidencia política promueve la organización de la sociedad civil, la creación o consolidación de alianzas y la generación o fortalecimiento de espacios de diálogo con las instituciones públicas. Con respecto a las juventudes, la incidencia política es una herramienta que les permitirá poner en agenda pública y proponer soluciones a problemáticas específicas que les afecten. Por otro lado, la incidencia les permitirá fortalecer internamente su organización mediante el desarrollo de capacidades, contribuirá a mejorar la comunicación interna y organización, mejorará los procesos internos de toma de decisiones, favorecerá la formación de liderazgos, entre otros beneficios.

Para promover y consolidar la democracia: La participación de la sociedad civil en la toma de decisiones sobre políticas públicas contribuye a la consolidación de la democracia, más aún si esta participación se lleva a cabo con propuestas concretas para dar soluciones permanentes a problemáticas específicas.



3. ¿POR QUÉ HACER INCIDENCIA EN MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO?

El cambio climático es un problema global cuyos efectos están afectando toda forma de vida en nuestro planeta. El Acuerdo de París es un tratado internacional vinculante que tiene como principal objetivo, para todos los países que lo ratificaron, disminuir sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero para evitar que el incremento de la temperatura media global de la Tierra sobrepase los 2 °C con respecto a los niveles preindustriales.

Los esfuerzos necesarios para lograr este objetivo recaen principalmente en los gobiernos y las instituciones públicas; no obstante, es responsabilidad de todas y todos los ciudadanos aportar con propuestas que solucionen problemas ambientales específicos (por ejemplo, de adaptación al cambio climático y prevención de riesgos), proponer nuevas tecnologías para la mitigación de Gases de Efecto Invernadero, o realizar acciones que aporten en sensibilización, información y concientización (por ejemplo, sobre la necesidad de un cambio de hábitos de consumo que no son sostenibles).

8

Mediante un proceso de incidencia política es posible:

► Sensibilizar e informar a la ciudadanía y a los tomadores de decisión sobre la necesidad de contar con políticas públicas que den solución a problemáticas ambientales específicas.

► Aportar con propuestas para modificar políticas públicas vigentes que no responden de forma adecuada a las problemáticas para las que fueron creadas.

► Exigir el cumplimiento de políticas públicas existentes que no se están aplicando.

4. ¿CUÁNDO SE HACE INCIDENCIA POLÍTICA?

Es necesario hacer incidencia política cuando existe una problemática específica que afecta a un sector o varios de la población. De forma más específica, se recomienda llevar adelante un proceso de incidencia cuando:

▶ No existen políticas públicas que resuelvan el problema identificado.

▶ Cuando existen políticas públicas, pero afectan de forma negativa a ciertos sectores de la población.

▶ Cuando existen políticas públicas, pero no se aplican, ya sea por falta de reglamentación, presupuesto u otro factor.

5. ¿QUÉ SE NECESITA PARA HACER INCIDENCIA POLÍTICA?

Para llevar adelante un proceso de incidencia política se requieren algunas condiciones externas e internas:

Condiciones internas:

Contar con una organización: No es posible hacer incidencia política de manera individual. Es fundamental que este proceso se lleve adelante con una organización bien constituida y estructurada, que además tenga con mecanismos internos para la toma de decisiones y distribución de responsabilidades.

Claridad sobre la misión y objetivos de la organización: La identidad de la organización estará definida por su misión y los objetivos que se han trazado. Tener claridad sobre estos dos aspectos permitirá a la organización valorar en qué medida la problemática identificada y la elaboración de una propuesta es o no de interés de la organización, y si motiva o no el compromiso de sus miembros.

Conocimiento del contexto y de la problemática: La organización debe conocer el contexto político, económico y social en el que se presenta el problema que se pretende resolver mediante una propuesta de incidencia política. Asimismo, se requiere un conocimiento básico sobre la estructura de las instancias de gobierno y sus respectivas atribuciones y funciones.

Disposición para generar alianzas con otras organizaciones y para dialogar con instancias públicas:

Todo proceso de incidencia política requiere de la fuerza de la mayor cantidad de organizaciones que puedan sumarse a la iniciativa, por eso es necesario que se tenga apertura para incorporar a otras organizaciones.

Por otro lado, es necesario que las organizaciones estén dispuestas a dialogar y negociar de forma constructiva con las instancias del gobierno que correspondan.

Condiciones externas:

Apertura democrática: Se requiere un contexto de respeto a los derechos humanos que garantice la libertad de asociación, libertad de expresión y participación social.

Descentralización: Atribuciones y funciones específicas para gobiernos locales (municipales y departamentales) para que sean estas las instancias públicas que tengan el poder para aprobar una iniciativa de política pública presentada por organizaciones de la sociedad civil.

Transparencia: Para hacer incidencia política se necesita acceso a información pública que permita sustentar la problemática que se propone resolver mediante un proceso de incidencia política.

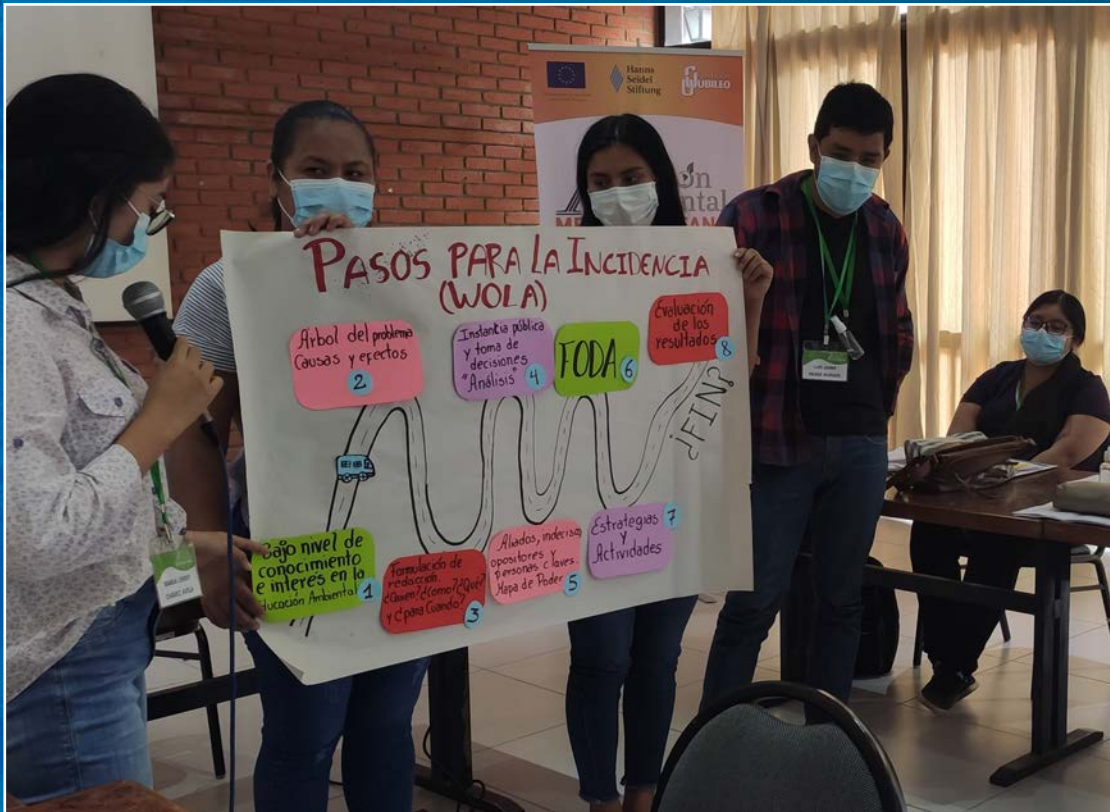
6. ¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?

Es un conjunto de acciones intencionales y dirigidas con las que un gobierno pretende resolver un problema de interés o beneficio público. Una de sus principales características es que busca ser una respuesta estable y permanente (no temporal) con acciones estructuradas y sistemáticas que se desarrollan de forma constante por un tiempo específico.

Las políticas públicas deben dar solución a las necesidades de uno o varios sectores de la sociedad y brindarles espacios de participación en la definición de los objetivos o principales acciones.

Para que las políticas públicas mantengan su carácter de estabilidad y coherencia necesitan ser legítimas; es decir, contar con la aprobación de la sociedad civil y principalmente de las organizaciones involucradas, y legales, por lo que deben tener un sustento jurídico que las respalde.

2ª PARTE



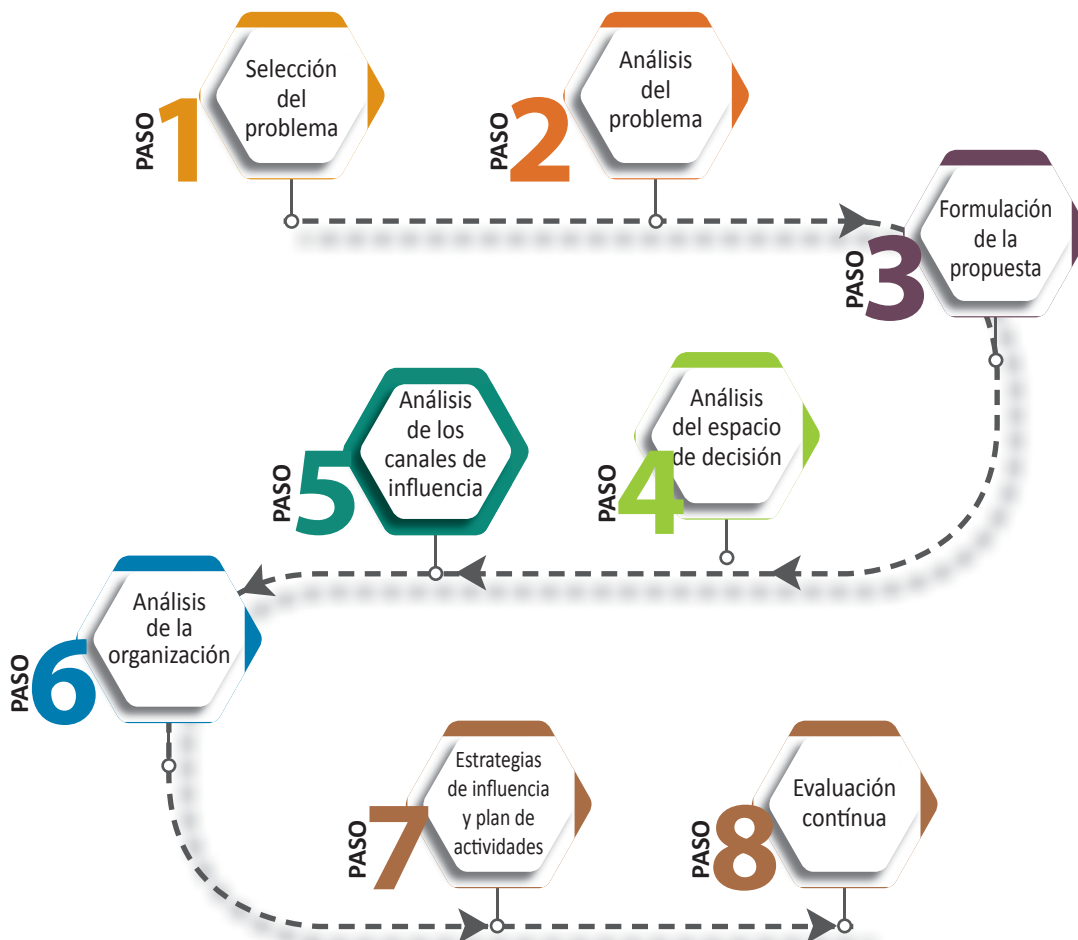
DISEÑO DE UN PLAN DE INCIDENCIA

SEGUNDA PARTE

DISEÑO DE UN PLAN DE INCIDENCIA

Un plan de incidencia política es un instrumento que permite planificar las acciones que se realizarán, precisándolas para evitar dispersiones y coyunturalismos, disminuyendo los riesgos y amenazas, optimizando los recursos disponibles. Sin embargo, el plan debe ser flexible para adecuarse a cambios y modificaciones si el contexto así lo exige.

PASOS PARA FORMULAR UN PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA



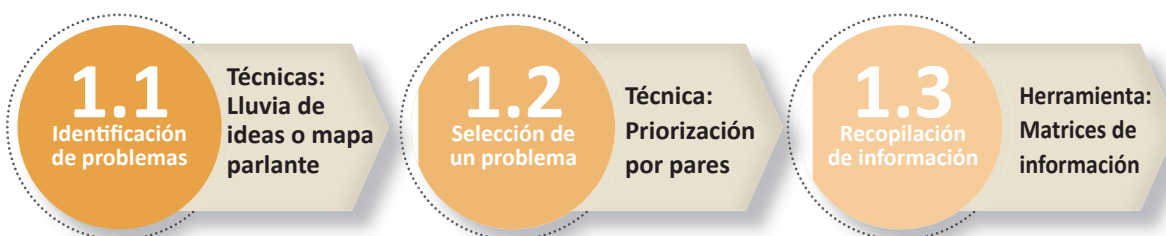


SELECCIÓN DEL PROBLEMA

Existen muchos problemas sociales, políticos y económicos en los municipios y departamentos que pueden solucionarse mediante políticas públicas y leyes. De todas estas problemáticas, la organización tiene que seleccionar una sola; en este caso, una que esté en el ámbito medioambiental y/o de cambio climático.

Esta problemática debe ser importante para la organización y relevante para la sociedad, es decir, que efectivamente sea perjudicial para toda la gente que vive en el municipio o para uno o varios distritos, o para un sector específico de la población.

¿Cómo identificar y seleccionar un problema? Se sugieren las siguientes fases:



1. Identificar todos los problemas medioambientales y/o de cambio climático que se observan en el municipio. Para este análisis se puede utilizar una de estas dos técnicas: Lluvia de ideas o mapa parlante.
2. Cuando ya se tienen identificados todos los problemas medioambientales y/o de cambio climático que más preocupación generan en el municipio, se seleccionará o priorizará uno solo para el plan de incidencia política. ¿Cómo elegir solo un problema? Se propone la técnica: priorización por pares.
3. Una vez que se tiene el problema seleccionado, se recopilará la mayor información posible. Esta información se puede organizar en dos cuadros o matrices de información.

A continuación, se explica cada una de estas fases con las respectivas técnicas y herramientas de apoyo.

1.1 Identificación de problemas – Técnicas: Lluvia de ideas o mapa parlante

Todo proceso de incidencia política comienza con un análisis de los problemas que afectan a la ciudadanía y a la comunidad, los que se requieren resolver o contribuir a su resolución. En este caso, se identificarán los problemas medioambientales y/o de cambio climático que se observan cotidianamente en los barrios y distritos del municipio.

Para hacer este análisis se pueden utilizar varias técnicas, entre ellas: Lluvia de ideas o el mapa parlante.

TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS

Lluvia de ideas	Mapa parlante
<p>¿Para qué sirve?: Se utiliza para hacer una lista de todos los problemas que se reconocen en el municipio, pero de forma participativa.</p> <p>¿Cómo se aplica?: Primero, se debe delimitar el ámbito temático y territorial bajo el cual se hará el análisis. En esta oportunidad, el análisis se concentrará en las problemáticas medioambientales y/o de cambio climático que se observan en el municipio, distritos o barrios.</p> <p>Todas y todos los participantes escribirán un problema en media hoja de papel. Si alguien quiere contribuir con más problemáticas, puede hacerlo, pero debe escribirse solo un problema por hoja de papel.</p> <p>Una o un integrante del grupo facilitará la siguiente etapa, que consiste en recoger todas las hojas e ir acomodándolas en una pared o en un papelógrafo (se las puede colar con masking o una cinta adhesiva).</p> <p>Se dialogará y reflexionará sobre cada problemática. Aquellas que estén repetidas deberán agruparse. Se pueden reescribir si no son lo suficientemente claras, y se agregarán otras problemáticas que no hayan sido propuestas y que surjan en el diálogo.</p> <p>Esta etapa debe concluir con un listado de problemáticas. Para el próximo paso, se puede seleccionar cinco, las que se consideren más preocupantes o importantes.</p>	<p>¿Para qué sirve?: Permite identificar los problemas en el territorio, de forma gráfica.</p> <p>¿Cómo se aplica?: Se necesita un mapa del territorio, puede ser del municipio o de un distrito específico. Si no se tiene un mapa oficial, se lo puede dibujar en un papelógrafo. No necesita ser exacto, lo importante es que todas y todos los integrantes del grupo reconozcan en él los lugares icónicos o simbólicos del distrito o municipio.</p> <p>Se recomienda identificar áreas verdes, ríos, lagunas, barrios o zonas industriales o con fábricas, áreas de cultivo, botaderos municipales, botaderos clandestinos, cementerios, entre otros.</p> <p>Una vez que se tiene el mapa, entre todos señalarán (con un dibujo o con un símbolo) los lugares en los que identifica algún problema medioambiental y/o de cambio climático.</p> <p>Si el problema se da en varios lugares, se debe marcar cada uno con el mismo símbolo.</p> <p>Para concluir, se debe hacer un listado de todas las problemáticas identificadas.</p> <p>Si se han identificado muchas problemáticas, se recomienda elegir un máximo de cinco, las que se consideren más preocupantes o importantes.</p>

Tomar en cuenta

Si la lista de problemas es muy numerosa, se recomienda elegir un máximo de 5 para el siguiente paso. Para esto se sugiere tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Elegir los más motivadores para la organización.
- Elegir aquellos que afectan más a la población o a un sector mayor.

1.2 Selección de un problema

Una vez que se han identificado todas las problemáticas medioambientales y de cambio climático que afectan al municipio o algunos distritos, es necesario seleccionar o priorizar un solo problema, aquel que se considere el más preocupante o perjudicial para la salud y el bienestar de la población. Para esta selección, sugerimos utilizar la técnica “Priorización por pares”.

En una pizarra o en un papelógrafo, se dibujará una tabla con una fila para cada problema identificado en el paso anterior. En las columnas, se copiarán los mismos problemas (en el mismo orden) y se agregará una columna para sumar el puntaje total.

Se anularán las casillas en las que coincidan las problemáticas de las filas con las de las columnas, tal como se muestra en el gráfico.

Cada casilla habilitada tendrá un número, de izquierda a derecha. Ese será el orden en el que se analizarán las problemáticas.

Cuando ya se tiene el cuadro listo, se puede comenzar con el análisis, que consiste en comparar las problemáticas que están en las filas con las de las columnas y valorar si ésta es más importante o preocupante. Si se considera que es más importante, se calificará con el número 1, si es menos importante, se asignará un 0.

Por ejemplo, en la casilla con el número 1 se compara el problema “Contaminación de los ríos que pasan por la ciudad” (fila) con “Mucha basura acumulada y desparramada en las calles” (columna). Si la contaminación de los ríos es más importante que la basura acumulada en las calles, se anotará 1; si la contaminación de los ríos es menos importante que la basura acumulada en las calles, se anotará 0. De esta manera se procederá con todas las casillas enumeradas, hasta concluir con todas.

Una vez concluida la comparación entre problemáticas, se sumarán los valores de cada una y se priorizará la que tenga mayor puntaje.

Es importante que el análisis se realice en equipo, se reflexione y escuche todos los argumentos que cada integrante proponga.

PROBLEMÁTICAS	Contaminación de los ríos que pasan por la ciudad	Basura acumulada y desparramada en las calles	Escasez de agua potable en épocas secas	Más calor y viento por la tala de árboles cercanos para urbanización (lotes)	Desborde de ríos en época de lluvias	PUNTAJE TOTAL
Contaminación de los ríos que pasan por la ciudad		1 0	2 0	3 0	4 1	1
Basura acumulada y desparramada en las calles	5 1		6 1	7 1	8 1	4
Escasez de agua potable en épocas secas	9 1	10 0		11 1	12 1	3
Más calor y viento por la tala de árboles cercanos para urbanización (lotes)	13 1	14 0	15 0		16 1	2
Desborde de ríos en época de lluvias	17 1	18 0	19 0	20 1		2



Tomar en cuenta

El problema elegido debe ser:

- Motivador para la organización.
- Se puede resolver mediante una ley o política pública.
- Es una problemática sentida por un amplio sector de la población.

1.3

Recopilación de información: HERRAMIENTA: MATRIZ DE INFORMACIÓN

Con la problemática seleccionada que se busca resolver, es momento de buscar información. Los primeros aspectos que se deben investigar son los siguientes:

- **Normativa:** Leyes nacionales, departamentales y municipales, decretos supremos y ordenanzas que están relacionadas con la problemática seleccionada.
- **Planes, programas y proyectos:** Nacionales, departamentales y municipales que abordan la problemática priorizada.
- **Instancias públicas:** Aquellas que tienen a su cargo la atención de la problemática, tanto a nivel municipal como departamental y nacional.
- **Organizaciones de sociedad civil:** Como fundaciones, ONG, asociaciones, colectivos, plataformas o redes, cuyo trabajo esté relacionado con la problemática elegida.
- **Empresas privadas:** Algunas empresas podrían estar vinculadas con la problemática, ya sea porque son parte del problema o porque podrían ayudar a resolverlo.
- **Empresas públicas:** Nacionales, departamentales o municipales, siempre que tengan alguna relación con la problemática.

Se puede organizar toda la información recopilada en una matriz o tabla similar a la siguiente:

INFORMACIÓN GENERAL

ASPECTOS	INFORMACIÓN RECOPIADA
Normativa nacional (leyes, decretos supremos)	Nombre y número de leyes o decretos supremos nacionales.
Normativa departamental (leyes)	Nombre y número de leyes departamentales.
Normativa municipal (leyes, resoluciones, decretos)	Nombre y número de leyes municipales, decretos municipales y otros.
Planes, programas o proyectos municipales, departamentales o nacionales	Nombre de los planes, programas o proyectos relacionados con la problemática, sean nacionales, departamentales o municipales.
Competencias por nivel de gobierno	Tipos de competencias según la entidad territorial autónoma (municipio, gobernación departamental y gobierno central) para contar con información precisa sobre sus facultades legislativas, reglamentarias, fiscalizadoras y ejecutivas con relación a la problemática.
Unidad/Dirección/Secretaría municipal a cargo	Nombre de la secretaría, dirección y unidad del municipio que está relacionada con la problemática. Si es posible, apuntar los nombres de las personas que ocupan los cargos directivos.
Comisiones en el Órgano Legislativo del municipio	Nombres de las y los concejales que integran las comisiones que relacionadas con la propuesta.
Secretarías/Comisiones en los órganos Ejecutivo y Legislativo de la Gobernación	Nombre de la secretaria y comisión departamental que está relacionada con la problemática. Si es posible, apuntar los nombres de las personas que ocupan los cargos directivos.
Organizaciones ciudadanas involucradas en la temática (ONG, fundaciones, asociaciones, colectivos, voluntariados, redes o plataformas)	Nombres de las organizaciones con los nombres de sus directores o presidentes.
Empresas privadas	Nombres de las empresas con los nombres de sus directores.
Empresas públicas	Nombres de las empresas con los nombres de sus directores.

A continuación, se investigará más sobre la problemática, así se tendrá una mayor y mejor comprensión de cómo se produce, cuáles son sus características, causas, efectos. Esta información será de suma importancia para el siguiente paso, por esto se recomienda indagar en los aspectos fundamentales que la constituyen y procurar obtener datos actuales que muestren cuán perjudicial es, para quiénes y cómo les afecta.

Para organizar la información, se sugiere utilizar una matriz o tabla similar a la siguiente:

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

ASPECTOS	INFORMACIÓN RECOPIADA
Datos estadísticos sobre la problemática del ámbito nacional, departamental y/o municipal	Buscar información de fuentes oficiales, como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), ministerios, gobernaciones y municipios.
Investigaciones o información relacionadas con la problemática del ámbito nacional, departamental y/o municipal	<p>Buscar investigaciones realizadas por organismos internacionales, como ONU – Hábitat, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD y otros.</p> <p>También se debe recurrir a la información que las organizaciones de la sociedad civil han generado sobre la problemática (fundaciones, ONG, universidades, plataformas o redes).</p>

Tomar en cuenta

Es de vital importancia contar con toda la información que se pueda obtener, así se podrá realizar un adecuado análisis del problema y se podrá identificar una o varias soluciones viables, factibles y pertinentes.

18

PASO

2

ANÁLISIS DEL PROBLEMA

El primer gran paso ha sido dado, ya se cuenta con la problemática seleccionada. El siguiente paso consiste en analizar el problema para identificar los elementos específicos sobre los cuales se pueden proponer soluciones para resolverlo o aminorarlo, mediante una ley o una ordenanza municipal, una política pública local, mayor asignación de presupuesto, un programa o proyecto del Plan Operativo Anual (POA), etc.

¿Cómo analizar el problema? Se sugiere el siguiente proceso:



1. Los problemas son complejos, generalmente tienen más de una causa, muchas consecuencias. En esta fase se propone analizar la problemática utilizando la técnica del “Árbol de problemas”, que permite ver de forma gráfica los aspectos mencionados.
2. Ya con problema analizado y las consecuencias y causas claramente identificadas, es momento de elegir una sola, aquella que se podrá solucionar mediante un proceso de incidencia política. Para esta fase se propone un cuadro con algunos criterios a tomar en cuenta para priorizar una causa.

Ahora se explicará cada una de estos momentos con sus respectivas técnicas, y herramientas.

2.1

Análisis de causas y efectos – TÉCNICA: ÁRBOL DE PROBLEMAS

El “Árbol de problemas” es una técnica ampliamente conocida y utilizada, principalmente para la formulación de proyectos. Su principal característica es que permite organizar –de forma gráfica- la información recolectada sobre la problemática. Como señala su nombre, se utilizan las partes de un árbol para ubicar los siguientes elementos:

- Problema: Se escribe en el tronco
- Causas: Se anotan en las raíces del tronco
- Consecuencias: Van en el follaje o copa del árbol (ramas y hojas)

Para aplicar esta técnica se requiere la participación de todas y todos los miembros de la organización. Si son muchas personas, se pueden organizar grupos de trabajo, de lo contrario, se puede realizar en plenaria.

Una o un integrante de la organización facilitará la aplicación de esta técnica. Se puede utilizar un papelógrafo o una pared, y no es necesario dibujar el árbol, sólo tener en cuenta la imagen gráfica para asociar los componentes del análisis con las partes del árbol.

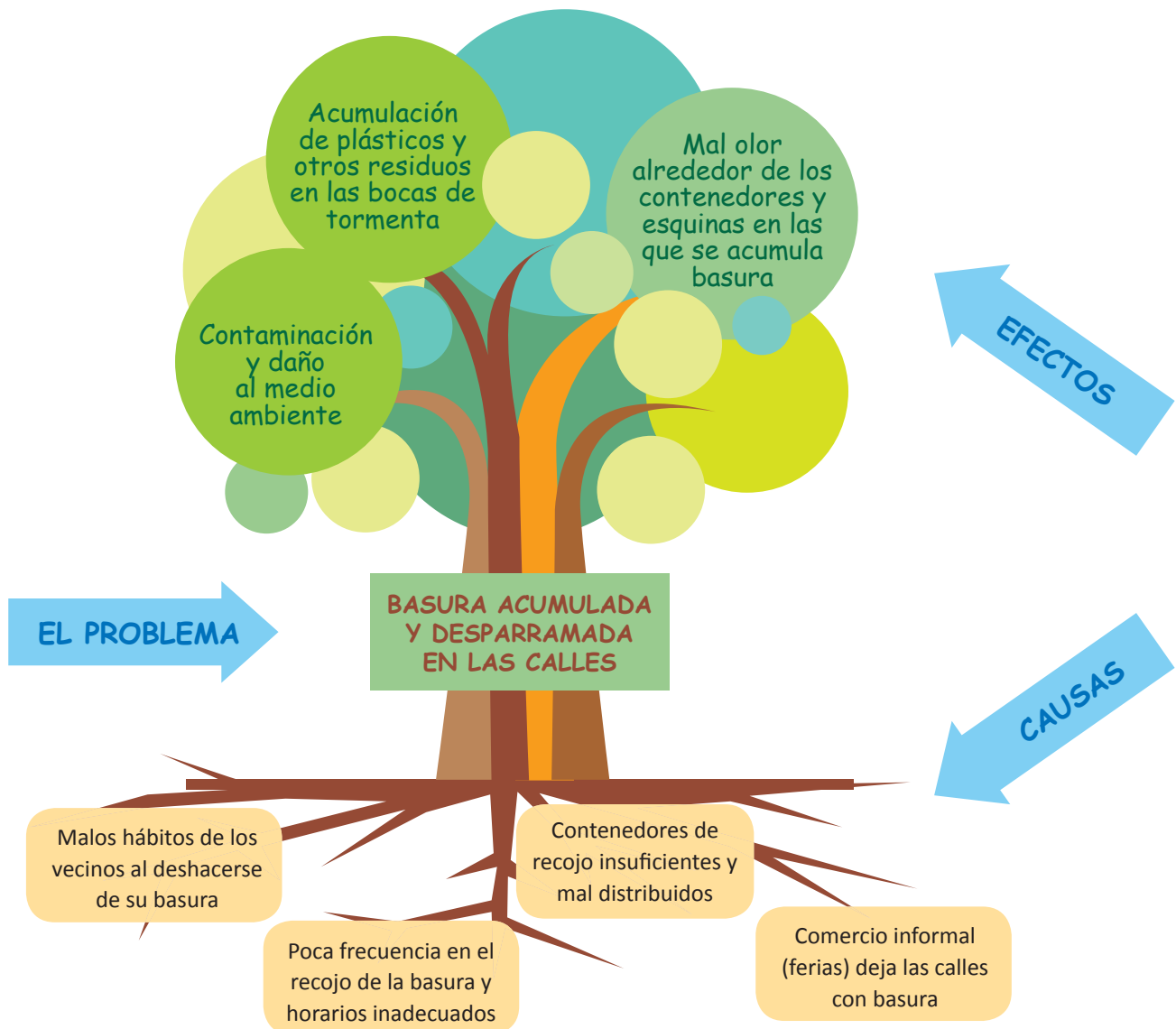


Se escribe el problema en una hoja y se pone al centro del papelógrafo o de la superficie en la que se trabaje. Después se entrega a cada integrante una hoja de papel en blanco para que todas y todos contribuyan con al menos una idea.

La persona que facilita el análisis pedirá que todas y todos escriban una causa en la hoja de papel. La pregunta que puede orientar el análisis de las causas es: ¿Qué provoca el problema o por qué se produce el problema?, luego se recogerán todas las hojas y se irá reflexionando cada respuesta. Se debe evaluar si realmente son causas y no consecuencias, y que estén profundamente relacionadas con la problemática. También se puede pedir que cada participante explique la causa que ha escrito. Todas las causas se pegarán o colarán debajo del tronco, en las raíces del árbol.

Después se procederá de la misma forma para analizar las consecuencias, procurando que sean efectos o resultados directos del problema que se analiza, colocando en la parte de las ramas y el follaje.

En el siguiente gráfico se muestra un ejemplo de esta técnica:



Tomar en cuenta

Para el análisis de las causas y efectos: Se recomienda revisar la información específica sobre la problemática que fue recopilada en el primer paso.

Detectar causas específicas del problema evitando las generalizaciones.

Si es necesario, consultar con personas expertas en la problemática para tener un óptimo análisis de causas y efectos.

2.2

Priorización de una causa – HERRAMIENTA: CUADRO DE ANÁLISIS

Las causas identificadas en el *Árbol de problemas* pueden ser muchas y muy diversas, pero no será posible realizar un proceso de incidencia política con todas, pues algunas serán muy complejas, quizá no sea posible solucionarlas con una propuesta de política pública o normativa. Otras causas pueden requerir que se vayan resolviendo factores internos previos y tomaría mucho tiempo llegar a solucionar la causa inicial. Por el contrario, otras causas pueden estar relacionadas con la problemática, pero solucionarlas no contribuiría a resolver el problema. Por todo esto, es necesario seleccionar **solo una causa**.

En un cuadro similar al del ejemplo, se enlistan las causas en las filas y se califica cada una, según el criterio de selección de cada columna, y el puntaje específico que tienen las respuestas sí y no. En la última columna, se anota el puntaje total.



CUADRO DE ANÁLISIS

CRITERIOS DE SELECCIÓN	VIABILIDAD			RELACIÓN CON NORMATIVA			TOTAL
	Se puede solucionar mediante una ley u otro tipo de normativa	Se puede solucionar en el corto plazo	Hay que resolver una causa antes de resolver esta	¿Existe una política pública o una ley al respecto?	Existe la política pública o ley y solo falta la reglamentación	Existe una política pública o ley, pero ya está descontextualizada (antigua), o no se aplica	
PUNTAJE	SÍ = 1 NO = 0	SÍ = 1 NO = 0	SÍ = 0 NO = 1	SÍ = 0 NO = 1	SÍ = 1 NO = 0	SÍ = 1 NO = 0	
CAUSAS							
Contenedores de recojo insuficientes y mal distribuidos							
Poca frecuencia en el recojo de la basura y horarios inadecuados							
Malos hábitos de los vecinos al deshacerse de su basura (botan la basura a cualquier hora y en cualquier esquina)							
Comercio informal (ferias) deja las calles con basura							

Tomar en cuenta

Para seleccionar la causa se recomienda:

- Tener un análisis actualizado de la normativa vigente relativa a la problemática (Paso1: Cuadro de información general).
- Se puede consultar con expertos para elegir una causa que cumpla con los criterios propuestos.

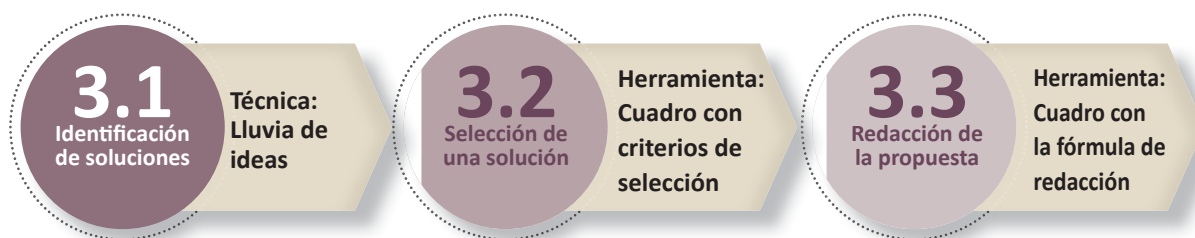
PASO 3

FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

Hasta este punto se han desarrollado los primeros pasos, que son los más difíciles y, a su vez, los de mayor importancia. Primero se identificó la problemática medioambiental y/o de cambio climático que la organización se propone resolver mediante un proceso de incidencia política y se investigó toda la información relacionada, tanto información general como datos específicos sobre el tema. Luego, en el segundo paso, se analizaron las causas y consecuencias del problema; y se priorizó una de las causas, la más viable a ser resuelta mediante una ley u otro tipo de normativa.

Ha llegado el momento de formular la propuesta con la que se buscará dar una solución al problema elegido. Esta propuesta será el corazón del proceso de incidencia, por eso debe ser clara y precisa (para no dar lugar a ninguna ambigüedad), concreta y alcanzable; fundamentada en toda la información general y específica que se recopiló en el primer paso.

El proceso a seguir en la formulación de la propuesta es el siguiente:



1. La identificación de todas las soluciones es el primer momento en la formulación de la propuesta. Para esto se sugiere aplicar la técnica “Lluvia de ideas”, en plenaria, procurando la mayor participación de las y los miembros de la organización.
2. Ya con un listado de todas las posibles soluciones al problema, es necesario seleccionar solo una, aquella que cumpla con los criterios de selección que se proponen en un cuadro o matriz.
3. Por último, solo queda redactar la propuesta, recordando que debe ser clara, precisa y concreta. Para esto se ofrece una fórmula que ayudará a organizar todos los elementos que componen la propuesta.

3.1 Identificación de soluciones – TÉCNICA: LLUVIA DE IDEAS

Para esta etapa se sugiere utilizar la técnica “Lluvia de ideas”, que ya fue descrita y recomendada en pasos anteriores. Con la participación de todas y todos los miembros de la organización, se sugerirán propuestas de solución a la causa priorizada en el paso anterior.

Se requiere que una o un integrante de la organización facilite esta técnica en plenaria. Para iniciar el diálogo se puede formular la siguiente pregunta: ¿Qué solución queremos proponer para resolver el

problema? Se pueden utilizar hojas de papel para que cada participante proponga una solución, o hacer un listado en un papelógrafo o pizarra con las ideas que el grupo vaya proponiendo.

Una vez que se han anotado todas las propuestas, se puede pasar a la siguiente fase: la selección de una sola propuesta.

3.2 Selección de una solución – HERRAMIENTA: CUADRO CON CRITERIOS DE SELECCIÓN

Retomando la lista de propuestas de solución al problema que surgieron en la aplicación de la lluvia de ideas, se puede continuar con el trabajo en plenaria u organizar grupos.

Se sugiere utilizar el siguiente cuadro de criterios para analizar las soluciones propuestas. Cada pregunta se valorará de forma numérica:

- 0 = No llena el criterio
- 1 = Llena el criterio un poco
- 2 = Llena el criterio completamente

Si el análisis se realizó en grupos o parejas, en plenaria se compartirá la valoración que se ha dado por cada pregunta, consensuando entre todas y todos un valor común. Concluida la plenaria, se sumará el puntaje total de cada solución. La solución con mayor valor deberá ser la solución elegida.

A este cuadro se pueden añadir más preguntas y criterios, según lo considere conveniente la organización.

CUADRO CON CRITERIOS DE SELECCIÓN

Criterios		Solución 1	Solución 2	Solución 3	Solución 4	Solución 5
EFECTIVIDAD	¿Solucionará el problema?					
	¿Generará apoyo público?					
FACTIBILIDAD	¿Es políticamente factible?					
	¿Se puede lograr en un corto a mediano plazo? (3 a 18 meses)					
	¿Se puede identificar a la persona que tomará la decisión?					
FORTALECIMIENTO DEL GRUPO	¿Nos fortalecerá como grupo?					
	¿Nos motiva?					
PUNTAJE TOTAL						

Tomar en cuenta

- Es posible que el grupo ya tenga una clara preferencia por una de las soluciones que se propuso en la lluvia de ideas, aún así, es importante realizar el análisis de todas las ideas sugeridas.
- Si han surgido muchas propuestas de solución, se recomienda seleccionar solo 3 o máximo 5 para el análisis con el cuadro de criterios.

3.3

Redacción de la propuesta – HERRAMIENTA: CUADRO CON LA FÓRMULA DE REDACCIÓN

Seleccionada la propuesta, el próximo paso es la redacción. La forma en que se redacte debe ser específica y puntual; mientras más precisa y explícita sea, la propuesta tendrá más probabilidades de éxito.

Para su formulación, se recomienda responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se desea lograr? (Es la propuesta que se ha identificado para resolver el problema)
- ¿Cómo se lo quiere lograr? (Hace referencia a la acción que se desea que tome la persona decisiva)
- ¿Cuál es el espacio de decisión? (Se refiere a la instancia en la que se aprobará la propuesta)
- ¿Para cuándo se quiere lograr la propuesta? (Se debe establecer un período de tiempo que, por el momento, puede ser referencial)

En el siguiente cuadro se han ordenado las preguntas para obtener una correcta formulación de la propuesta:

¿Cuál es la instancia de decisión?	¿Cómo se quiere lograr?	¿Qué se quiere lograr?	¿Para cuándo se logrará?
El Concejo Municipal	Aprobación	Una propuesta de ley para el tratamiento integral de residuos sólidos	Hasta fin de año

En este ejemplo, la formulación final de la propuesta será la siguiente:

"Queremos que el Concejo Municipal apruebe la propuesta de ley para el tratamiento integral de residuos sólidos, hasta fin de año"

Tomar en cuenta

Se recomienda que la propuesta:

- No parezca una lista de demandas. Debe ser formulada de forma propositiva.
- Debe ser específica y puntual, para no dar lugar a interpretaciones.
- Se puede consultar con algún experto o experta sobre la viabilidad de la propuesta.
- Asegurar que sea una respuesta o solución al problema identificado.



ANÁLISIS DEL ESPACIO DE DECISIÓN

En el paso 3 se ha identificado y formulado de forma precisa la propuesta que la organización desea impulsar mediante un proceso planificado de incidencia política. Uno de los elementos que compone la propuesta es la instancia encargada de tomar la decisión para aprobarla; sin embargo, es necesario profundizar en cómo está organizada esta instancia, cuáles son los mecanismos o procedimientos internos para la toma de decisiones y qué persona tiene la autoridad formal para dar la aprobación final a la propuesta.

En plenaria o en grupos, según el número de participantes, se analizarán las siguientes preguntas:

26

¿Cuál es el espacio de decisión?

Es fundamental que la organización identifique con precisión la instancia pública que tiene la decisión final sobre la propuesta. Por ejemplo, si ya existe una ley municipal referida a la problemática medioambiental o de cambio climático que se está tratando, pero esta no se aplica, no corresponde solicitar una nueva ley, sino promover su reglamentación. En este caso, el espacio de decisión no está en el Concejo Municipal, sino en el Órgano Ejecutivo.

¿Quién exactamente tiene el poder de decisión sobre la propuesta?

La persona que tiene la decisión final para aprobar o rechazar la propuesta se denominará en adelante “El Blanco”. Todas las instancias públicas cuentan con una autoridad formal que tiene el poder de tomar decisiones. En los gobiernos municipales, por ejemplo, la autoridad máxima del órgano ejecutivo es el alcalde; en el caso de los concejos municipales, este rol lo tiene el presidente del Concejo Municipal.

La identificación de “El Blanco” debe ser precisa, por eso se tomará nota de su nombre y apellido, y el cargo que ocupa.

Es posible que, en algunos casos, la persona con la autoridad formal no sea precisamente quien tiene el poder real para tomar una determinación. Esto puede ocurrir cuando las decisiones no las tome la autoridad de la instancia pública, sino, por ejemplo, el jefe o jefa del partido al que pertenece. Solo en estos casos, se tomará en cuenta a las dos personas como EL BLANCO.

¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisiones?

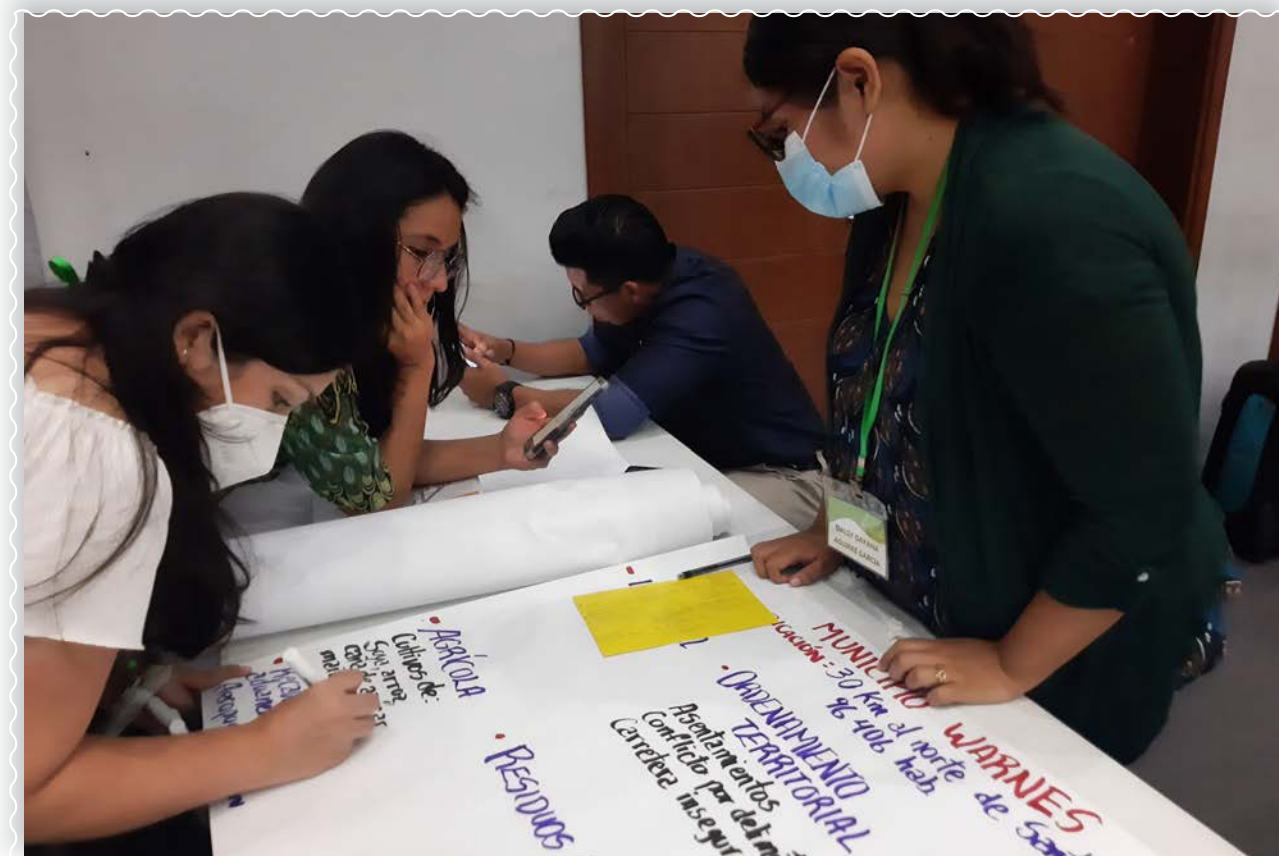
Todas las instancias públicas cuentan con procedimientos internos formales para recibir solicitudes o presentación de propuestas, su tratamiento y toma de decisiones. En cuanto a las leyes, por ejemplo, las instancias legislativas (municipales, departamentales y nacionales) cuentan con comisiones o áreas de trabajo, una agenda o calendario para el tratamiento de las iniciativas legislativas y procedimientos para la votación.

Es necesario que la organización cuente con información sobre todo este proceso, así se podrán planificar de forma adecuada las actividades que se realizarán, a quiénes estarán dirigidas, y se podrá estimar el tiempo que se requerirá para la aprobación de la propuesta.

¿En qué espacio de tiempo se toman decisiones?

Algunas decisiones se toman en momentos específicos del año, por ejemplo, la aprobación de los presupuestos municipales, departamentales y el Presupuesto General de la Nación. También es importante tomar en cuenta los recesos de fin de año o la elección y cambio de autoridades.

Las respuestas a estas preguntas pueden organizarse en un cuadro similar a este:



¿Cuál es el espacio de decisión?

¿Qué instancia pública es la que tiene bajo su competencia aprobar la propuesta?

¿Quién tiene el poder de decisión?

(EL BLANCO)

Anotar el nombre completo y cargo de la persona que formalmente tiene el poder de decisión.

¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisiones?

Describir de forma detallada, todo el procedimiento formal para la toma de decisiones.

¿En qué momento se toman decisiones?

Detallar las fechas, plazos o momentos oportunos que deben ser tomados en cuenta para la presentación y aprobación de la propuesta.

Tomar en cuenta

- Es preciso que se conozca el funcionamiento de las instancias públicas que participan o están involucradas en la aprobación de la propuesta.
- Si falta información, establecer estrategias para llenar los vacíos.
- Si es necesario, recurrir a expertos en busca de asesoramiento.

PASO 5

ANÁLISIS DE LOS CANALES DE INFLUENCIA

En los pasos previos, se ha identificado una problemática, se analizaron sus componentes (causas y consecuencias), se formuló una propuesta y se ha reconocido el espacio de decisión, a la persona que tiene el poder de decisión final (El Blanco), y se conocen los procedimientos y tiempos para la toma de decisiones. El siguiente paso es la identificación de las personas que influyen en la persona decisiva, ya sea una influencia positiva (a favor) o negativa (en contra) de la propuesta que se está presentando.

Es fundamental reconocer que todas las personas, sean o no actores sociales o políticos, tendrán intereses y motivaciones personales y sectoriales o partidarias que las llevarán a tomar una postura a favor, en contra o indecisa con respecto a la propuesta que la organización impulsa. Por esto, es necesario identificar con precisión a estas personas y analizar si sus posturas son definitivas o podrían cambiar, ya sea a favor o en contra de la propuesta, ante acciones que la organización pueda realizar, como proporcionar mayor información y datos objetivos, o a sucesos ajenos al accionar de la organización, tales como conflictos sociales, socioambientales o políticos que pueden cambiar radicalmente el contexto en el que se impulsa la propuesta.

Para realizar este análisis, se recomienda utilizar el mapa de poder, herramienta que permite visualizar a varias personas, su grado de interés en la propuesta y su poder de influencia, tanto en la persona decisiva como en el proceso de toma de decisiones. Tener esta información permitirá establecer las estrategias más adecuadas para el proceso de incidencia.

¿Quiénes deben estar en el mapa de poder?

Todas las personas relacionadas con la persona decisiva, con nombre y apellido. Pueden ser otras autoridades electas o designadas, servidores públicos de instituciones de gobierno (municipal, departamental y/o nacional), representantes de organizaciones de la sociedad civil (juntas vecinales, juntas escolares, miembros del control social, redes, plataformas, fundaciones y otras organizaciones



o colectivos ciudadanos), miembros del partido político de la persona decisiva, o de partidos políticos opositores, representantes de universidades y otras instituciones educativas, entre otros.

No se recomienda tener una larga lista de personas, por el contrario, será primordial priorizar a las personas clave, aquellas que tienen fuertes intereses en la propuesta (a favor o en contra), mayor nivel de influencia en el proceso de toma de decisión o en la persona decisiva.

¿Quiénes son las personas ALIADAS?

Son aliadas y aliados todas las personas que están de acuerdo con la propuesta y que pueden dar su apoyo públicamente y/o impulsar la iniciativa desde la organización/institución a la que representan, ya sea sumándose al proceso de incidencia o aprovechando su influencia en el proceso de toma de decisión o en la persona decisiva.

¿Quiénes son las personas OPONENTES?

Las personas oponentes son aquellas que por algún motivo (sea conocido o no) no están de acuerdo con la propuesta y pueden influir negativamente en la opinión pública, en la persona decisiva o en el proceso de toma de decisiones. Es muy difícil que se pueda cambiar la postura de estas personas sin afectar lo sustancial de la propuesta, pero sí será necesario conocer sus argumentos para valorar cuán objetivos son, evaluar si ofrecen alguna perspectiva que no había sido contemplada y que la organización considera que deba ser incorporada o, finalmente, examinar si es necesario generar más información (datos objetivos) para dar mayor sustento a la propuesta.

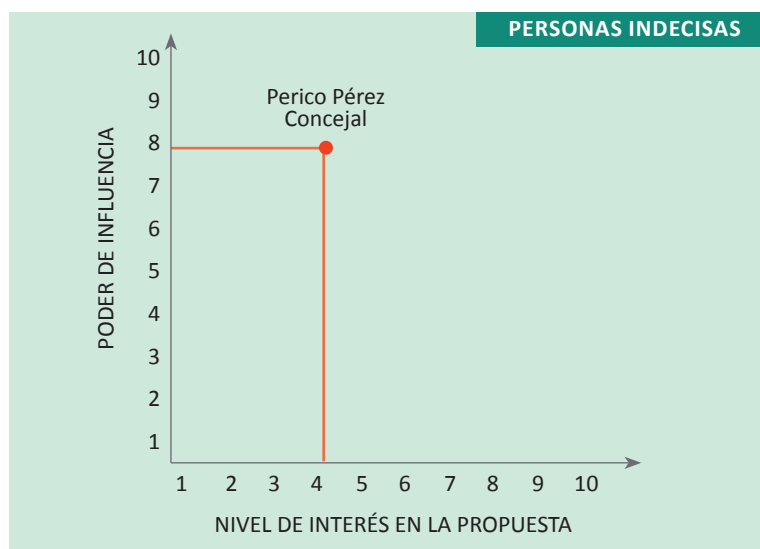
¿Quiénes son las personas INDECISAS?

Este grupo de personas son potenciales aliados u opositores, pues no tienen una posición definida con respecto a la propuesta de incidencia. Las personas indecisas podrían tener un rol de gran influencia en momentos clave con la persona decisiva, por eso será importante comprender a qué se debe su indecisión. En algunos casos, puede deberse a un conflicto de intereses personales o institucionales, y por eso prefieren no asumir una postura definida. En otras ocasiones, puede deberse a que no cuentan con suficiente información sobre la problemática y/o la propuesta de incidencia, lo que los lleva a evitar una equivocación apoyando u oponiéndose.

MAPA DE PODER

Para analizar el grado de interés en la propuesta que tienen las personas identificadas y su nivel de influencia en el proceso de toma de decisión y/o en la persona decisiva, se recomienda utilizar esta herramienta. Se puede aplicar en plenaria o mediante tres grupos de trabajo, uno para cada tipo de actor: aliados, oponentes, indecisos. Si se realiza este análisis en grupos, se validará el trabajo de cada grupo en plenaria.

Para cada persona, se valorará el grado de poder de influencia que tiene en el proceso de toma de decisión o en la persona decisiva, calificándola del 1 (menos influencia) al 10 (mayor influencia). Lo mismo se hará para el eje horizontal, valorando el nivel de interés de la persona en la propuesta que la organización está impulsando, donde 1 es el menor nivel de interés y 10 el mayor nivel de interés. Una vez valorados ambos ejes, se trazará el gráfico y en el punto de encuentro se anotará el nombre de la persona. En el siguiente gráfico se muestra un ejemplo para las personas indecisas:



Esta herramienta se aplicará con los mismos criterios en los ejes vertical y horizontal, y siguiendo el mismo procedimiento para analizar a las y los actores claves de los tres tipos de actores: aliados, opositores e indecisos.

En el caso de los indecisos, habrá que identificar a los actores que tienen mayor poder de influencia, aunque su interés por la propuesta sea bajo, y definir estrategias para abordar a estas personas. En cuanto a los oponentes, también se priorizará a aquellos que tienen un elevado nivel de influencia, pues podrían truncar el proceso de incidencia; en este caso, se tendrá que generar alguna estrategia de neutralización o de disminución de su protagonismo público. Por lo que refiere a los aliados, será importante cuidar la relación y mantener el interés de quienes tienen mayor poder de influencia y mayor interés en la propuesta; con estos actores será importante establecer una comunicación fluida y permanente durante el proceso de incidencia, invitarles a participar en campañas y otras actividades de movilización, y aplicar otras estrategias que permitan mantener el nivel de interés, motivación y apoyo a la propuesta que la organización está promoviendo.

Tomar en cuenta

- En esta etapa, se debe identificar a las personas, con nombre y apellido. Por ejemplo, no se puede utilizar “sociedad civil”, “población”, “ciudadanía”, “público en general” o nombres de organizaciones como “junta vecinal”, habrá que identificar el nombre, apellido, cargo y organización a la que representan.
- El mapa de poder es una herramienta que debe actualizarse permanentemente, según se vayan dando cambios en la coyuntura, en las posturas de las personas clave, o se vayan logrando avances.
- Es importante no considerar a los aliados como “amigos”, ni a los oponentes como “enemigos”, pues pueden cambiar de postura o tener otro rol en otros procesos de incidencia.
- Cuando no se conoce de forma objetiva la posición de una persona, no se debe asumir a priori si es aliada u opositora, hay que investigar y, entretanto, ponerla como indecisa.



ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN



Con todo el análisis de los espacios de incidencia, actores de mayor y menor influencia y un conocimiento certero en el procedimiento de toma de decisiones y los tiempos que se deben tomar en cuenta, es momento de analizar la capacidad de la organización para liderar el proceso de incidencia con la propuesta que se ha elegido impulsar.

Este análisis consta de dos partes: la primera es un autoanálisis para identificar las fortalezas y debilidades que la organización tiene; la segunda consiste en la identificación de oportunidades y amenazas del entorno político. En ambos casos, se debe considerar la propuesta de incidencia política como el aspecto central de reflexión.

AUTOANÁLISIS: identificación de fortalezas y debilidades

Este debe ser un ejercicio honesto y ecuánime, de auténtica autocrítica. Se debe procurar la participación de todas y todos los integrantes de la organización o al menos de una amplia mayoría. El propósito de este análisis es reconocer las cualidades o aspectos positivos que tiene la organización, pues que deben ser adecuadamente aprovechados durante el proceso de incidencia política, pero también es necesario reconocer las deficiencias para proponer alternativas de solución que permitan superarlas para que no representen un obstáculo en el desarrollo del proceso de incidencia.

Estos son algunos aspectos que deben tomarse en cuenta en el análisis. Es posible que no se pueda cumplir con todos ellos, pero será importante identificar las debilidades para proponer alternativas:

- **Conocimiento de la problemática:** ¿Cuánto se conoce la problemática? ¿Hace cuánto tiempo se vienen realizando acciones en ese ámbito temático?
- **Situación organizativa:** Si se tiene una estructura organizativa clara, legitimidad en el liderazgo, procesos participativos para la toma de decisiones.
- **Cobertura de la organización en términos geográficos, cuantitativos y otros:** Si la organización tiene presencia en todo el municipio o solo en algunos distritos, o si está presente en varios municipios o departamentos del país. También se debe evaluar el número o la cantidad de integrantes estables (permanentes) y temporales.
- **Relación de la organización con el Estado:** Si la organización tiene alguna experiencia previa en la que se haya relacionado con alguna instancia pública, sea municipal, departamental o del gobierno central.
- **Relación de la organización con otras organizaciones/instituciones:** Pueden ser alianzas formales o informales con fundaciones, ONG, asociaciones, instancias cívicas, juntas vecinales, sindicatos, colectivos, redes y plataformas, y otros.
- **Capacidad de convocatoria y movilización:** Realizar diferentes tipos de actividades, puede ser en redes sociales. Tomar en cuenta si se tiene *influencers* en la organización.
- **Relación de la organización con medios de comunicación:** Medios de comunicación en radio, televisión y prensa, pero también en medios digitales.

- **Capacidad de investigación y generación de información:** Cuentan con una comisión específica y/o tienen experiencia investigando o generando la información que se requiere para analizar el problema y formular la propuesta.
- **Recursos propios:** Ssi la organización cuenta con recursos económicos, materiales, instalaciones propias y otros.

Una vez analizados estos y otros aspectos que la organización considere relevantes, se procederá a establecer soluciones frente a las debilidades para fortalecer a la organización antes de iniciar el proceso de incidencia política.

Todo el análisis puede organizarse en un cuadro similar a este:

AUTOANÁLISIS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES
(Análisis interno de la organización)

FORTALEZAS	DEBILIDADES	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con una organización clara, con comisiones y responsables. - Se cuenta con una buena presencia en redes sociales (Ej. seguidores en Facebook e Instagram). - Se cuenta con miembros que tienen experiencia en investigación y son parte de sociedades científicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha realizado ninguna actividad previa en coordinación con instancias públicas. - Se cuenta con pocas alianzas con otras organizaciones, y estas han sido eventuales para algunas actividades. - La mayoría de los miembros (excepto los responsables) solo se activan cuando hay actividades públicas, no participan con regularidad en las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar organizaciones que podrían estar interesadas en apoyar la propuesta de incidencia política, contactarlas y plantearles la propuesta. - Hacer un mapeo de las instituciones públicas que están involucradas en la propuesta de incidencia e identificar las actividades que realizan y con qué organizaciones juveniles coordinan para tener un acercamiento con ellas. - Compartir la propuesta de incidencia con todas y todos los miembros para invitarles a incorporarse en las diferentes actividades que se planifiquen.



ENTORNO POLÍTICO: análisis de oportunidades y amenazas

Si bien es importante reflexionar sobre el contexto interno de la organización, también se debe analizar el contexto externo, sobre todo el político, para aprovechar las oportunidades y minimizar o prever posibles amenazas que pudieran perjudicar el proceso de incidencia política que la organización impulsará.

Oportunidades: Son todas aquellas situaciones, hechos o acciones que se dan en el contexto político, que no dependen de la organización, pero pueden ser aprovechadas a favor de la iniciativa que se está impulsando.

Amenazas: Son los factores desfavorables que podrían ser un obstáculo. También se dan en el contexto político y están fuera del alcance de la organización. Conocerlos permitirá a la organización prever riesgos planteando algunas estrategias.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO POLÍTICO

(Análisis del entorno político con respecto a la propuesta de incidencia)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Concejales jóvenes con los que se podría tener un mayor acercamiento al Concejo Municipal.</p> <p>ONG interesadas en impulsar la propuesta de incidencia política.</p> <p>La problemática es un tema de interés planteado en el plan de gobierno de la nueva gestión municipal.</p>	<p>Algunos sectores de la sociedad civil podrían oponerse a la propuesta porque ven algunos de sus intereses afectados.</p> <p>Un concejal está preparando una propuesta sobre la misma problemática, si la nuestra no cuenta con suficiente respaldo social es posible que no sea tomada en cuenta.</p> <p>Esta gestión, los municipios cuentan con menos presupuesto; es posible que por cuestiones económicas, no se le asigne la prioridad que merece a la propuesta por darle prioridad a obras de mayor visibilidad.</p>

Después del análisis de los factores internos (autoanálisis de la organización) y de los factores externos (el contexto político), se debe evaluar nuevamente la propuesta, para asegurar que sea factible y que la organización tenga la capacidad requerida para impulsarla.

Tomar en cuenta

- Es necesario que la organización sea lo más autocrítica posible, así sus miembros podrán evaluar si están preparados para impulsar el proceso de incidencia o si antes deben superar algunas debilidades.
- Se recomienda ecuanimidad al analizar el contexto político. Mucho optimismo podría desestimar amenazas reales y viceversa, excesivo pesimismo podría obviar oportunidades reales.
- Una vez realizado el análisis interno y externo, se debe evaluar nuevamente la propuesta de incidencia y poner en consideración si la organización está preparada para liderar el proceso de incidencia, y si el contexto político es oportuno.



ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA Y PLAN DE ACTIVIDADES

Tras realizar el autoanálisis de la organización y el análisis del contexto político, considerar que la organización está preparada para impulsar el proceso de incidencia y que el contexto político presenta más oportunidades que amenazas, es hora de avanzar al siguiente paso: la definición de las estrategias de influencia.

Una estrategia es un conjunto de acciones o actividades que se realizan para alcanzar un objetivo concreto. En un proceso de incidencia, las estrategias estarán orientadas a influir en el espacio de decisión y, en última instancia, persuadir o convencer a la persona decisiva para que apruebe la propuesta que la organización ha decidido impulsar.

Se describen las cinco estrategias: cabildeo, organización e incorporación de la población afectada, educación y sensibilización, medios de comunicación y movilización.

CABILDEO

Se denomina así a los esfuerzos que se hacen “frente a frente” para motivar a las personas aliadas, convencer a las personas indecisas, neutralizar opositores y, finalmente, persuadir a la persona decisiva. Se suele realizar mediante reuniones o encuentros en los que las y los integrantes de la organización impulsora presentan la propuesta y los argumentos que la fundamentan.

CABILDEO

PARA QUÉ SIRVE

- Sirve para comunicar la propuesta a las y los actores clave (aliados, indecisos, opositores, persona decisiva).
- Conocer las posiciones de los actores clave y sus argumentos.
- Afinar el mapa de poder y mejorar la justificación de la propuesta.

CÓMO SE APLICA

- Organizar la comisión que se hará cargo de coordinar y organizar las reuniones, visitas o encuentros.
- Organizar otra comisión, la que se reunirá con los actores clave.
- Preparar la “*HOJA DE PRESENTACIÓN*” que será entregada a cada actor durante las reuniones o encuentros.
- Planificar espacios de comunicación e intercambio de impresiones después de cada encuentro para evaluar los resultados obtenidos.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Tener preparada la “*HOJA DE PRESENTACIÓN*” de la propuesta que se entregará a cada actor clave en las reuniones, encuentros, visitas.
- Elegir a las personas con mayor capacidad de comunicación, empatía y dominio de la propuesta para que sean ellas quienes se reúnan con los actores clave.
- Aprovechar los encuentros para obtener información o detectar a otros posibles aliados, opositores, y argumentos a favor o en contra de la propuesta.

- Solicitar reuniones previamente o agendarlas formalmente, con horario y fecha.
- Preparar la reunión asumiendo que se tendrá poco tiempo, por lo que se debe preparar un discurso con los puntos centrales.
- Si se concretan acuerdos, se recomienda que se formalicen de forma escrita (actas, cartas de intenciones, acuerdos, convenios y otros).
- Tener claro el poder de influencia y/o decisión que tienen los diferentes actores para no solicitar apoyo o respaldo que esté fuera de su alcance. Asimismo, es importante tener certezas sobre lo que es negociable y lo que no es.
- Dar seguimiento a las personas que se ha visitado, mantener contacto durante el proceso de incidencia.



ORGANIZACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA POBLACIÓN AFECTADA

Esta estrategia sirve para ampliar al grupo u organización que impulsará el proceso de incidencia, fortalecer la estructura interna de cara a la iniciativa e incorporar a la población afectada por la problemática que se busca resolver mediante el proceso de incidencia política. La incorporación de la población afectada le dará la fuerza social que se requiere para respaldar y dar legitimidad a la propuesta.

Otra forma de fortalecer el proceso de incidencia es generando coaliciones con otras organizaciones, instituciones o actores clave que comparten el objetivo que se persigue con el proceso de incidencia. Estas alianzas ampliarán la red de contactos de la organización, esto facilitará la llegada a los actores clave para conseguir su apoyo e incrementará la capacidad de movilización social.

En toda coalición se deben tener los objetivos planteados de forma clara, se debe contar con un grupo que lidere y apoye en la organización, y distribución de tareas y responsabilidades. Será importante aprovechar las fortalezas o experticia de cada organización al momento de asignar tareas.

ORGANIZACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA POBLACIÓN AFECTADA

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Sirve para ampliar y fortalecer a la organización que propone el proceso de incidencia con la participación de otras organizaciones (formando una coalición) e incorporando a la población afectada.

¿CÓMO SE APLICA?

- Reunirse con otras organizaciones o instituciones que podrían estar interesadas en participar en el proceso de incidencia.
- Organizar un grupo, comisión o comité impulsor que liderará el proceso de incidencia.
- Precisar los objetivos de la coalición, sus mecanismos de comunicación, toma de decisiones, monitoreo y evaluación.
- Crear otras comisiones o equipos de trabajo.
- Reunirse con grupos, organizaciones o sectores con intereses similares, para compartirles la propuesta.



CONSEJOS PRÁCTICOS

- Crear espacios de participación para la población afectada.
- Definir con precisión las responsabilidades, mecanismos de comunicación y toma de decisiones para evitar posibles conflictos.
- Es importante crear comisiones y distribuir las tareas y actividades para evitar recargar a un mismo grupo.

EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Esta estrategia concentra todos los esfuerzos por informar y sensibilizar sobre el problema a las y los sectores de la sociedad que se consideren clave, y a las y los actores clave. En muchos casos, la convivencia cotidiana con la problemática tiende a normalizarla y no se cae en cuenta en cuán nociva o perjudicial es para las personas afectadas, es por eso que, mediante esta estrategia, se puede dar a conocer los resultados de la información generada en el segundo paso (análisis de la problemática), investigaciones realizadas por instituciones aliadas o por investigadores independientes.

EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Se utiliza para compartir información y generar conciencia en las y los actores clave y en los sectores de la población que se consideren relevantes.

¿CÓMO SE APLICA?

- Identificar a las y los actores y la población o grupos que se quiera sensibilizar.
- Determinar los objetivos de las actividades de educación y sensibilización.
- Establecer la metodología y los recursos que se emplearán.
- Realizar las actividades de sensibilización y/o educación y evaluarlas al concluir.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Contar con personas con dominio temático y habilidades para realizar este tipo de actividades.
- Solicitar el apoyo de instituciones o personas particulares que puedan participar en las actividades de sensibilización y educación.



MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Esta estrategia será necesaria para poner la problemática y la propuesta en la agenda pública, informar a la población sobre el proceso de incidencia, ganar respaldo y así tener presión sobre la persona decisiva para que apruebe la propuesta.

Esta estrategia puede apoyar las actividades de educación y sensibilización si se pretende llegar a un público mayor, identificando los contenidos que se quieren dar a conocer y generando mensajes claros y sencillos.

En ambos casos, se debe caracterizar a la audiencia a la que se desea llegar, así se podrá elegir los medios de comunicación que tienen cobertura con el público que se ha priorizado.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Permite poner el tema en la agenda pública, apoyar las acciones de educación y sensibilización, generar apoyo y presión sobre la persona decisiva.

¿CÓMO SE APLICA?

- Definir los objetivos, la audiencia a la que se desea llegar.
- Elaborar los mensajes cuidando que sean claros, sencillos y precisos.
- Seleccionar los medios de comunicación cuya audiencia es a la que se quiere llegar.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Tener en cuenta el lenguaje que se utilizará al momento de elaborar los mensajes, debe ser adecuado para la audiencia elegida.
- Ofrecer datos objetivos, investigaciones independientes o serias y confiables para incrementar la credibilidad y respaldo de la opinión pública, así como de la audiencia que se ha priorizado.



MOVILIZACIÓN

Esta estrategia se aplica en coordinación con la población afectada por el problema, con la finalidad de captar la atención de los medios de comunicación, generar apoyo de otros sectores de la población y presionar a la persona decisiva.

MOVILIZACIÓN

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Para captar la atención de los medios de comunicación, incorporar a más población afectada, generar apoyo y respaldo de otros sectores y presionar a la persona decisiva.

¿CÓMO SE APLICA?

- Antes de comenzar, se debe evaluar la capacidad de movilización que tiene la coalición con la población afectada.
- Determinar los objetivos y el tipo de movilización.
- Elaborar los mensajes de la movilización, establecer la fecha, hora y lugar.
- Hacer la convocatoria y coordinar con los medios de comunicación para contar con su cobertura.

CONSEJOS PRÁCTICOS

- Formar comisiones para distribuir las tareas de organización.
- Cuidar que el tipo de movilización elegido permita incrementar la simpatía de la población y despierte el interés en la propuesta, no lo contrario.
- Asegurar que la movilización contará con la convocatoria esperada.



En el siguiente cuadro se proporcionan algunos ejemplos del tipo de actividad que se puede realizar en cada estrategia:

ESTRATEGIAS	TIPO DE ACTIVIDADES
CABILDEO	Visita a personas clave (indecisos, aliados) Reuniones con la persona decisiva
ORGANIZACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA POBLACIÓN AFECTADA	Capacitación interna Organización de comisiones Reuniones de coordinación Reuniones de monitoreo y evaluación Identificación de la población afectada
EDUCACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	Generación de información (investigaciones) Foros Talleres Semanarios Elaboración de material audiovisual Publicaciones
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Entrevistas Conferencias de prensa Publicación de artículos Reportajes Publicidad pagada
MOVILIZACIÓN	Marchas Vigilias Plantones Huelgas

Tomar en cuenta

Los criterios para elegir las estrategias son:

- Convencer a las personas indecisas de apoyar la propuesta.
- Neutralizar a las personas oponentes.
- Persuadir a la persona decisiva de aprobar la propuesta.
- Motivar a las personas aliadas a que tomen acción.

Otros aspectos a considerar:

- La función de las estrategias de incidencia es hacer sentir a la persona decisiva que la aprobación de la propuesta es de su interés, ya sea porque le proporcionará un beneficio o le evitará un problema.
- Se recomienda evaluar permanentemente el resultado que se vaya obteniendo con la aplicación de las estrategias.
- Si el contexto cambia, se debe revisar las estrategias y actualizarlas.

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

No es suficiente con la identificación de las estrategias y el tipo de acciones que se realizarán. El éxito del plan de incidencia radica justamente en la cuidadosa planificación de todas las actividades que se realizarán, incluyendo las que conciernen a la preparación.

Las actividades que deben programarse pueden agruparse en las siguientes categorías:

- 1. **Actividades de preparación:** Investigación para llenar los vacíos de información, elaboración de la hoja de propuesta, preparación de la propuesta técnica.
- 2. **Actividades para influir en el espacio de decisión:** Estas son las actividades que provienen de las estrategias de influencia que se utilizarán para impulsar la propuesta.

En el siguiente cuadro se proponen los criterios que deben ser tomados en cuenta en la planificación:

PLAN DE ACTIVIDADES				
ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN				
ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Investigación				
Elaboración de la propuesta				
Elaboración de la Hoja de la propuesta				
ACTIVIDADES PARA INFLUIR EN EL ESPACIO DE DECISIÓN				
ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
De cabildeo				
De organización				
De educación y sensibilización				
De medios de comunicación				
De movilización				

Tomar en cuenta

- Las actividades de preparación son vitales y se les debe dar el tiempo y dedicación necesarios para que sus resultados sean un insumo óptimo.
- Las actividades que se planifiquen deben ser realistas en cuanto al resultado esperado y los plazos (fecha) que se establecen para su logro.
- Las actividades que provengan de las estrategias deben tener una secuencia lógica. Para determinar esto se requiere analizar con qué estrategia se comenzará y qué tipo de actividades se desarrollarán.

PASO 8 EVALUACIÓN CONTINUA

Una vez que ya se tiene el plan de incidencia diseñado y comienza el desarrollo de las actividades planificadas, es necesario evaluar el proceso con cierta frecuencia después de llevar a cabo acciones que se consideren clave. La evaluación continua permitirá hacer ajustes cuando sea necesario, replantear actividades e inclusive las estrategias propuestas inicialmente, siempre que los cambios permitirán fortalecer el proceso de incidencia.

¿Qué se evaluará?

En la planificación se establecieron resultados esperados por cada actividad; en la evaluación, se analizarán los resultados obtenidos, sobre todo los factores que contribuyeron al éxito o fracaso. Si el resultado logrado no fue el esperado, se propondrán acciones correctivas; es decir, ajustes que permitan reencausar la actividad.

En el siguiente cuadro se muestran los aspectos a ser considerados en la evaluación:

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES				
ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	RESULTADO OBTENIDO	RAZONES O FACTORES DE CUMPLIMIENTO O INCUMPLIMIENTO	AJUSTES NECESARIOS

Las actividades de evaluación pueden realizarse en plenaria con la facilitación de algún integrante de la organización. Si participaran muchos miembros, se puede formar grupos de trabajo. Todos utilizarán los mismos criterios de evaluación propuestos en el cuadro de evaluación, pero se distribuirán las actividades a ser valoradas. En plenaria, cada grupo presentará su análisis y se generará un espacio de diálogo para llegar a consensos en los ajustes propuestos.

Tomar en cuenta

- La evaluación debe ser una actividad planificada, permanente y que cuente con una amplia participación de las y los integrantes de la organización.
- Se recomienda evaluar cada actividad después de haberla llevado a cabo.
- El objetivo de la evaluación no es buscar culpables de los fracasos ni alimentar el ego de quienes tuvieron éxito. La evaluación se realiza para reconocer las razones internas y externas que dieron lugar a un resultado determinado para hacer los ajustes necesarios.
- Es importante celebrar los logros, estos motivarán a la organización.



BIBLIOGRAFÍA

- Cartilla para la incidencia política en derechos y salud sexual y reproductiva de las mujeres, dirigida a autoridades y lideresas nacionales, departamentales y locales. La Paz – Bolivia. UNFPA, 2011.
- Guía popular para la incidencia. El Salvador – San Salvador. WOLA, 2001.
- Lecturas básicas sobre incidencia política. La Paz – Bolivia. CDEA, 2009.
- Manual básico para la incidencia política. El Salvador – San Salvador. WOLA, 2002.
- Manual de incidencia política. Lima – Perú. Participa Perú, 2003.
- Manual para la facilitación de procesos de incidencia política. Washington – UUEE. WOLA – CEDPA, 2005.
- Política pública. Una visión panorámica. La Paz – Bolivia. PNUD, 2012.



