

La Incidencia en Políticas Públicas locales desde Organizaciones de la Sociedad Civil:

Sistematización de
experiencias y Guía de
herramientas.



RELACIONES EXTERIORES
SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

AMEXCID
AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

La reproducción total o parcial de este documento se encuentra autorizada siempre y cuando se cite adecuadamente la fuente:

Centro de Colaboración Cívica (2022): *La incidencia en Políticas Públicas locales desde Organizaciones de la Sociedad Civil: Sistematización de Experiencias y Guía de Herramientas*. Ciudad de México, México.

CENTRO DE COLABORACIÓN CÍVICA
Viena 161 Int. 31, Col. Del Carmen, Delegación Coyoacán
Ciudad de México, 04100

www.colaboracioncivica.org

T: [@ccolaboracionc](https://twitter.com/ccolaboracionc)

Autores:

Redacción: Ana Paulina Cerdán Corona, Carlos Israel Ham Ramírez
Proceso de sistematización: Olivia Forat Montero, Tonali Romero Moreno.

Revisión:

Georgina Morales – Asesora Técnica PROFOSC (GIZ)

Diseño:

Camaroni Producciones

Ciudad de México, a abril de 2022.

Este documento se produjo en el marco del Proyecto para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México [PROFOSC] implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable, GIZ) por encargo del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) en colaboración con la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil (DGVOSC) de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) de México. El contenido y opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la postura de las instituciones mencionadas y es responsabilidad exclusiva del Centro de Colaboración Cívica.

Agradecimientos

El CCC agradece la confianza y colaboración que las instituciones parte de PROFOSC han tenido hacia este proyecto y el quehacer de la Organización desde el año 2019. Su apuesta por el fortalecimiento de la sociedad civil organizada y el avance de políticas en materia de buena gobernanza en México ha representado un asidero sustancial para habilitar espacios de fortalecimiento mutuo, generación de saberes y para fortalecer procesos de cambio social.

Así mismo, el CCC desea agradecer a todas las personas que aceptaron compartir su experiencia y aprendizajes en el camino de la incidencia política a través de las entrevistas realizadas entre los meses de diciembre 2021 y marzo 2022. Sus opiniones constituyeron un invaluable aporte para la realización de esta publicación, sin ellas no hubiera sido posible compilar los aprendizajes y recomendaciones aquí vertidas.



CONTENIDO

La Incidencia en Políticas Públicas locales desde Organizaciones de la Sociedad Civil: Sistematización de experiencias y Guía de herramientas

Introducción	5
Nota metodológica	8
I. Anotaciones conceptuales: de la participación a la incidencia organizada	9
1. La participación: conceptualización, características y Derecho Humano.....	10
2. La sociedad civil organizada para la incidencia en políticas públicas	18
3. El enfoque de la incidencia colaborativa	23
II. Guía de herramientas para planificar un proceso de incidencia en políticas públicas	29
1. La planificación de un proceso de incidencia política: punto de partida	30
2. Reflexión: Construyendo nuestro Plan de Incidencia	32
3. Acción: Construyendo nuestro Plan de Incidencia	38
4. Evaluación: Construyendo nuestro Plan de Incidencia	44
III. Reflexiones y aprendizajes para la incidencia de OSC: 6 experiencias en México	48
1. Alianza Ciudadana por el Gobierno Abierto en Tabasco (ACGAT) Promoción de la Participación Ciudadana en Tabasco.....	51
2. Cántaro Azul, A.C. Derecho humano al agua	57
3. Centro de Investigación, Capacitación y Atención para el Desarrollo Social A.C. Prevención y atención a la violencia hacia las mujeres y niñas.....	64
4. Diálogo y Movimiento A.C. Acceso a la justicia de los pueblos indígenas: garantizando sus derechos lingüísticos	69
5. Karewa A.C. Vigilancia ciudadana en las compras públicas.....	74
6. Ayuda en Acción, Fondo de Lucha por la Democracia y Hábitat para la Humanidad México Participación ciudadana en el ámbito municipal	79
El fortalecimiento para la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil: Reflexiones finales	86
Conclusiones	91
Referencias	93
Anexos	98
Anexo 1. Tabla ilustrativa de acciones para la Incidencia.	99
Anexo 2. Estructura general de un Plan de Incidencia en Políticas Públicas	100

The background features abstract organic shapes in blue, red, and grey. A large black circle is centered on the page, overlapping the blue and grey areas. The word 'INTRODUCCIÓN' is written in white, uppercase letters within the blue area.

INTRODUCCIÓN

PROFOSC¹ es un proyecto de la **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit** (Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable, GIZ) en colaboración con la **Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (AMEXCID) y la **Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de Sociedad Civil** (DGVOSC) de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), que promueve el desarrollo de competencias estratégicas de incidencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y fortalece espacios de diálogo para impulsar la participación activa de las organizaciones mexicanas en la creación de políticas públicas inclusivas en las **temáticas de buena gobernanza**: acceso a la justicia, anticorrupción, participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, prevención de la violencia hacia las mujeres y niñas con enfoques transversales de no discriminación y equidad de género; contribuyendo así al cumplimiento del ODS 16 de la Agenda 2030 en México. El proyecto se ejecuta por encargo del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, y cuenta con dos campos de acción:

1. Fortalecimiento de espacios de diálogo sobre políticas públicas de buena gobernanza.
2. Desarrollo y fortalecimiento de capacidades estratégicas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

A través del segundo campo de acción, PROFOSC ha implementado tres estrategias con el objetivo de generar un modelo de fortalecimiento especializado que atendiera las necesidades específicas, en materia de incidencia, de las organizaciones y redes que trabajan dentro de las líneas temáticas del proyecto, con el propósito de apoyarles en la mejora de sus capacidades institucionales para que puedan desarrollar y poner en marcha herramientas innovadoras de manera estratégica y sostenible para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas de buena gobernanza.

Estas estrategias han sido las siguientes:

1. Generar programas de fortalecimiento para la incidencia en políticas públicas dirigidos a OSC y redes con el propósito de que puedan incrementar sus capacidades institucionales para su participación en el diseño, monitoreo y evaluación de políticas públicas de buena gobernanza.
2. Apoyo a la implementación de estrategias fortalecidas de las OSC y redes, a través de capital semilla, para que comiencen a implementar sus planes de incidencia en políticas públicas.
3. Financiamiento a estrategias novedosas de incidencia para su implementación incorporando la metodología de proyectos de cambio.

Socios México / Centro de Colaboración Cívica ha colaborado con PROFOSC en el cumplimiento de la primera y segunda estrategia, como aliado fortalecedor. En este marco, el presente documento, fue construido con el **propósito principal de aportar conocimiento**

¹ Para mayor información se sugiere consultar www.profosc.org

accesible sobre aprendizajes y herramientas útiles para la planificación y desarrollo de procesos de incidencia política desde la sociedad civil organizada mexicana; a partir de la experiencia de 8 organizaciones de la sociedad civil en procesos de incidencia política (quienes participaron en los Programas de Fortalecimiento y recibieron apoyo de Capital Semilla),y de la experiencia del CCC en tanto actor facilitador y fortalecedor de procesos de esta naturaleza.

En un primer apartado, se provee de algunas anotaciones y reflexiones teóricas sobre conceptos básicos para la materia de este documento: participación ciudadana, derecho a la participación, incidencia política y el novedoso enfoque de incidencia colaborativa.

La segunda parte del documento consiste en una guía de herramientas prácticas para la planificación de procesos de incidencia política que han sido puestas en marcha y probadas en las experiencias documentadas para este documento y en procesos de fortalecimiento facilitados por el CCC.

La tercera y última parte del documento presenta la sistematización participativa de 6 casos de incidencia ejecutados por organizaciones de la sociedad civil de diversas entidades del país con el apoyo de PROFOSC, relevando sus aprendizajes en el camino y algunas reflexiones generales en torno a la incidencia.

NOTA METODOLÓGICA

Este documento se desarrolló primordialmente a partir de 3 campos y fuentes de información:

- 1. Investigación conceptual y documental:** Esta permitió la construcción del marco teórico y conceptual que se refiere en el primer apartado del documento relativo a participación ciudadana, derecho a la participación, incidencia política y el enfoque de incidencia colaborativa. Por otro lado, también permitió identificar herramientas prácticas para la planificación de procesos de incidencia y la construcción de planes de incidencia en políticas públicas.
- 2. Sistematización participativa de experiencias:** A fin de recabar experiencias, recomendaciones y reflexiones derivadas directamente de la práctica que la sociedad civil organizada ha tenido en la ejecución de procesos de incidencia, se llevó a cabo un proceso de entrevistas a profundidad (individuales y grupales), en el que se contó con la participación de 11 personas integrantes de 8 organizaciones y redes de la sociedad civil que han llevado a cabo 6 procesos de incidencia en 7 estados de la República². Las entrevistas se llevaron a cabo de manera remota entre los meses de diciembre 2021 y marzo 2022.
- 3. Implementación y pilotaje de herramientas prácticas para la incidencia:** Por último, entre los años 2019 y 2021, el CCC en alianza con PROFOSC diseñó y ejecutó dos programas de fortalecimiento de capacidades de OSC y Redes para la incidencia en políticas públicas y una comunidad de aprendizaje, que en conjunto reunieron a **53 OSC y 13 Redes de 21 estados de la República**. Estos programas derivaron en la elaboración de 29 Planes de Incidencia en Políticas Públicas. Para la ejecución de dichos Programas, el CCC realizó una investigación profunda de guías y manuales dedicados a brindar herramientas a las organizaciones de la sociedad civil para planificar y ejecutar procesos de incidencia política. Esta investigación, sumada a la propia experiencia del Centro acompañando procesos de incidencia política en México, derivó en una guía de herramientas para la construcción de planes de incidencia en política pública que se retoma en el segundo apartado de esta publicación.

² Las organizaciones que participaron en este proceso de sistematización según estado de origen son: i) Campeche: Diálogo y Movimiento A.C., ii) Chiapas: Cántaro Azul A.C., iii) Chihuahua: Karewa A.C., iv) Ciudad de México: Red para el Desarrollo Comunitario y Fondo Ayuda en Acción / Redes OSC CEMEFI; v) Morelos: Fondo de Lucha por la Democracia A.C; vi) Tabasco: Alianza Ciudadana por el Gobierno Abierto (ACGA, Tabasco); y vii) Tamaulipas: Centro de Investigación, Capacitación y Atención para el Desarrollo Social (CICADES) A.C.

I.

ANOTACIONES CONCEPTUALES:

DE LA PARTICIPACIÓN A LA INCIDENCIA ORGANIZADA

A lo largo de este capítulo presentaremos algunas definiciones sobre participación ciudadana, sus tipos y niveles en el marco de las políticas públicas así como el rol y la importancia de la incidencia de la sociedad civil como actor generador de procesos de fortalecimiento democrático. Revisaremos algunas definiciones de incidencia política, en tanto vehículo para la canalización de ejercicios de participación orientados a influir en la toma de decisiones públicas; y plantearemos el enfoque de la incidencia colaborativa.

1. LA PARTICIPACIÓN: CONCEPTUALIZACIÓN, CARACTERÍSTICAS Y DERECHO HUMANO

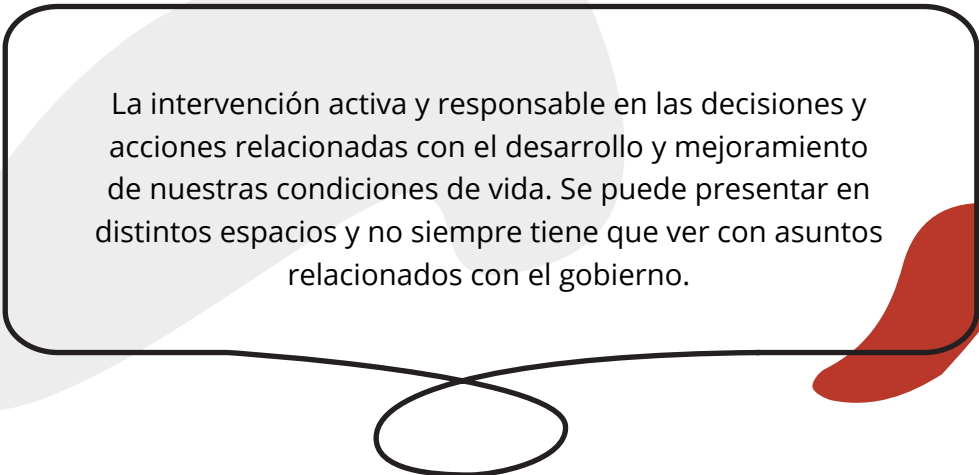
De manera paulatina, las exigencias ciudadanas para participar en la toma de decisiones han generado la conformación de condiciones sociales y políticas que obligan a pensar tanto en el rol de las instituciones como en la existencia de espacios para la participación y las posibilidades para incidir. Así, las **opciones para participar se han ampliado desde la existencia de mecanismos formales o institucionales** reconocidos normativamente hasta la creciente **conformación de agrupaciones sociales, civiles o comunitarias** que participan en la toma de decisiones sobre cuestiones e intereses comunes (Cohen, 2013).

La participación como objeto de estudio, genera interés tanto en la academia como en la sociedad civil y sin duda en los actores políticos. Las distintas miradas a este concepto han contribuido a ampliar su comprensión y utilidad. Así, por ejemplo, se suele emplear en la discusión sobre las formas que tienen las y los ciudadanos para intervenir en la toma de decisiones o para analizar las relaciones e interacciones entre la sociedad y el gobierno en la construcción de los asuntos públicos.

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH), el elemento central de la participación es la **pertenencia a grupos u organizaciones en los que las personas toman parte³ de las reflexiones, discusiones, decisiones y acciones que facilitan el cumplimiento de las metas que comparten**. Es importante señalar que integrarnos o formar parte de grupos, organizaciones o cualquier tipo de colectividad es una condición inicial de la participación, sin embargo, participar implica intervenir e integrarnos en el funcionamiento del grupo al que pertenecemos. Es decir: participar requiere del cumplimiento de actividades y funciones dentro del grupo al que pertenecemos, así como de la sociedad en general.

³ De acuerdo con el Diccionario etimológico de la lengua castellana (1994), la palabra participación proviene del latín *participatio* y *parte capere* que significan tomar parte.

En un sentido general, para el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH, 2002), la **participación** se entiende como:



La intervención activa y responsable en las decisiones y acciones relacionadas con el desarrollo y mejoramiento de nuestras condiciones de vida. Se puede presentar en distintos espacios y no siempre tiene que ver con asuntos relacionados con el gobierno.

De manera complementaria, el IIDH señala que para que la participación sea efectiva, las personas deben tener oportunidad de **actuar con libertad** expresando sus opiniones, pensamientos o sentimientos; **intervenir en la toma de decisiones** buscando siempre que no sean pocos los que decidan por la mayoría, sino que la comunidad forme parte de la toma de decisiones; y **respetar a los demás**, en tanto **implica condiciones de inclusión, representatividad y libre intercambio de perspectivas**.

Ahora bien, la participación en tanto acciones que realizan las personas, grupos o colectividades en el **espacio público** puede ser comprendida de distintas maneras en función del alcance y los tipos de acciones que se realizan, así como de las relaciones que establecen con otras colectividades o sectores. De tal suerte que la participación suele acompañarse de adjetivos que particularizan su significado en función de la esfera en la que se llevan a cabo las acciones. Así, por un lado, se reconoce a la **participación ciudadana y política como tipos de participación que enfocan sus acciones sobre la esfera pública y gubernamental** y, por otro lado, **la participación comunitaria y social en las que las personas enfocan sus intereses** por obtener beneficios o mejorar las condiciones de vida de sus comunidades **en el marco de la esfera social (no gubernamental)**.

En la siguiente tabla se especifican algunas definiciones y ejemplos que nos pueden ayudar a entender mejor a qué tipo de participación nos referimos cuando hablamos de participación ciudadana, política, social o comunitaria.

Tabla 1. Tipos de participación ciudadana

Esfera	Tipo de participación	Definición	Ejemplos
Pública	Participación Ciudadana	Es la intervención organizada de ciudadanos individuales o de organizaciones sociales y civiles en los asuntos públicos. Se compone por el conjunto de acciones realizadas de manera voluntaria para tomar parte de la comunidad, local o nacional.	Intercambio de información sobre inquietudes, necesidades, propuestas, preferencias o soluciones a los problemas públicos.
	Participación Política	Es el involucramiento de los ciudadanos en las organizaciones políticas formales y en el sistema político, tales como partidos, parlamentos, ayuntamientos, procesos electorales, etcétera. Sin embargo, algunos autores (García, 2000; Somuano, 2005) también engloban en este tipo de participación a las manifestaciones, los paros y las huelgas.	Las acciones llevadas en los procesos electorales y de elección popular o la pertenencia a partidos políticos. Manifestaciones, paros y huelgas.
Privada	Participación Social	Son las acciones realizadas por los individuos a través de asociaciones y organizaciones para defender los intereses de sus integrantes, pero el Estado no es el principal interlocutor, sino otras instituciones sociales (Villarreal, 2010).	Organizaciones cooperativistas, prácticas de autogestión y asociativismo.
	Participación Comunitaria	Se presenta en las acciones que realizan las personas para atender las necesidades inmediatas de su comunidad, Cunill (1997) indica que este tipo de participación corresponde más a las acciones organizadas de autoayuda social.	Organización para reparar vías de acceso, casas comunales, proyectos de riego.

Elaboración propia con base en Ramírez (2013); Barragán, D., Echeverría, H., & Erazo, D. (2014); y Serrano (2015).

En lo relacionado a la incidencia en las políticas públicas, la participación ciudadana se distingue tanto en un sentido conceptual como práctico. Por un lado, la participación ciudadana tiene un componente político pues las **acciones de las personas buscan incidir en los asuntos públicos** sin que se realicen en el marco de los procesos electorales o desde la militancia en los partidos políticos. Por otro lado, el **principal interlocutor de las organizaciones y personas que participan es el Estado o las entidades gubernamentales** que lo componen con el fin de discutir o decidir sobre los asuntos públicos.

Además, la noción de “lo público” constituye el espacio de participación ciudadana en tanto que las personas u organizaciones buscan tomar parte en los asuntos de interés general (Rabotnikof, 2008), a diferencia de la participación comunitaria o social en la que las personas centran sus esfuerzos en la esfera privada o en el de la comunidad. En suma, **la participación ciudadana hace referencia a las formas, procesos y estrategias que emplean las personas, de forma individual o colectiva, para participar en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan** las dimensiones sociales, políticas, económicas, sociales, culturales o ambientales presentes en sus contextos de vida tanto individuales como colectivos (Holguín, 2013).

La participación desde el marco de los Derechos Humanos

Además, la participación ciudadana como es descrita anteriormente, **conlleva un carácter jurídico universal en tanto derecho humano reconocido por la Organización de Naciones Unidas** en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Artículo 21) y tutelada jurídicamente por el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos (Artículo 25) que a la letra dicen:

Artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos	Artículo 25 del Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos
Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.	Todos los ciudadanos tienen derechos y la oportunidad de participar en la dirección de los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes libremente elegidos.
Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país.	Votar y ser elegidos en elecciones periódicas, auténticas, realizadas por sufragio universal e igual y por voto secreto que garantice la libre expresión de la voluntad de los electores.
La voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público; esta voluntad se expresará mediante elecciones auténticas que habrán de celebrarse periódicamente, por sufragio universal e igual y por voto secreto u otro procedimiento equivalente que garantice la libertad del voto.	Tener acceso, en condiciones generales de igualdad a las funciones públicas de su país.

Por su parte, el Comité de Derechos Humanos⁴ reconoce que el derecho a participar en las decisiones públicas es central para garantizar un gobierno democrático. La Relatora Especial de las Naciones Unidas Catarina de Albuquerque define en su informe “El derecho humano al agua potable y el saneamiento”, una serie de principios para que la participación sea activa, libre y significativa, que aportan un componente práctico que nos interesa rescatar para el ejercicio del derecho a la participación. Así también, el IIDH ha definido una serie de principios de participación⁵, que implican ciertas características que los procesos, mecanismos o espacios de participación deben seguir con el fin de garantizar el ejercicio pleno de este derecho.

A continuación, compartimos una síntesis de diversos principios y recomendaciones que proveen de útiles orientaciones para la garantía y ejercicio del derecho a la participación:

Tabla 2. Principios y recomendaciones para el ejercicio de la participación.

Principio de participación del IIDH	Definiciones			
	IIDH	Relatora Especial de Naciones Unidas	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Secretaría de Gobernación
La integración de todas y todos a los procesos de participación ciudadana (representatividad, inclusión)	Sin integración plena, no puede haber igualdad de oportunidades para participar y hacer efectivos los derechos que pertenecen a todas las personas.	Se debe buscar involucrar a todas las personas interesadas en función de los intereses y perspectivas que representan.	Los procesos deben considerar la participación de cada grupo o sector social con interés directo e indirecto en los asuntos públicos a los cuales se enfoca dicho proceso.	Los Mecanismos Institucionales de Participación Ciudadana (MIPC) deben incorporar a todas las personas y grupos que tengan interés de participar en la gestión pública y conocer las diversas opiniones y puntos de vista.

⁴ Es el órgano de expertos independientes que supervisa la aplicación del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (<https://www.ohchr.org/SP/HRBodies/CCPR/Pages/CCPRIndex.aspx>)

⁵ Estos principios han sido a su vez retomados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para analizar los mecanismos de participación ciudadana del sector ambiental y por la Secretaría de Gobernación (SEGOB) para definir los lineamientos con los cuales diseñar los mecanismos de participación ciudadana de la administración pública federal.

Principio de participación del IIDH	Definiciones			
	IIDH	Relatora Especial de Naciones Unidas	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Secretaría de Gobernación
Respeto a la diversidad (Igualdad y no discriminación)	Entre las personas existen diferencias, debido a su sexo, edad, clase social, grupo étnico, nacionalidad, por discapacidad o preferencias religiosas y políticas, estas diferencias no disminuyen a las personas ni justifican un trato discriminatorio por parte de las autoridades, dirigencias y miembros de organizaciones.	La heterogeneidad de las poblaciones debe ser respetada y deben ser reconocidas en los distintos espacios de participación.	La participación no debe estar determinada por alguna condición o característica social (género, edad, etnia, religión) de las personas.	La participación en los MIPC debe estar caracterizada por el acceso que tienen las personas o grupos de personas al igual disfrute de derechos [...] considerando la igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades, sin distinción alguna.
Responsabilidad Corresponsabilidad	Permite identificar a los autores de las decisiones y distribuir tareas y actividades entre quienes participan en un grupo. Así, cada participante sabrá lo que le corresponde hacer y tendrá la obligación de responder por sus actos.	La participación debe iniciar desde la definición colectiva de las reglas sobre cómo participar y se debe desarrollar con apego a estas.	Se deben definir claramente las responsabilidades para los participantes del mecanismo.	La colaboración entre personas, grupos sociales y órdenes de gobierno, para el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.
Transparencia	Consiste en que todas y todos estos informados de cómo y por qué se toman las decisiones antes y después de ejecutarlas. La transparencia nos permite conocer toda la información en la que se basan esos proyectos o decisiones.	Se debe asegurar el acceso a la información. La información debe ser objetiva y proveerse de manera previa, así como en igualdad de condiciones para todas las personas interesadas en participar.	Todas las actividades y la información generada deben ser accesible a cualquier persona interesada.	Se debe garantizar el acceso a la información que generen, de conformidad con la legislación en materia de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales.

Principio de participación del IIDH	Definiciones			
	IIDH	Relatora Especial de Naciones Unidas	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Secretaría de Gobernación
Respeto a disentir	Cualquier persona tiene el derecho de pensar diferente o sostener posiciones contrarias a lo que opina la mayoría. No porque se piense diferente, se deja de tener el derecho a participar y opinar.	Deben existir condiciones para que las personas puedan participar libremente sin temor a ser reprimidas por expresar sus opiniones.	Los participantes opinan y deciden libremente sobre los asuntos abordados en el mecanismo o proceso.	
Comunicación	Antes de tomar decisiones, es necesario tomar en cuenta, escuchar e incorporar las ideas, propuestas y opiniones de quienes integran las organizaciones. La comunicación permite que todas participen en la toma de decisiones.			
Horizontalidad en las oportunidades para influir en las decisiones		Las opiniones de todas las personas deben ser tomadas en cuenta en igualdad de condiciones. Las personas deben tener capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones de manera equitativa.	Todos los participantes cuentan con los mismos derechos y oportunidades para participar dentro del proceso o mecanismo.	
Rendición de cuentas			Los promotores y facilitadores responsables de los mecanismos y procesos participativos deben informar al público interesado sobre los resultados alcanzados, así como explicar y justificar las decisiones tomadas al respecto.	

Elaboración propia con base en IIDH (2002), Albuquerque (2014), SEGOB (2017) y PNUD (2018).

Como se puede observar, las cuatro instituciones coinciden en identificar ciertos principios éticos que se asocian a su vez con el cumplimiento de otros Derechos Humanos reconocidos: la inclusión, la igualdad, la no discriminación, la responsabilidad, y la transparencia. De manera complementaria, principios como la comunicación, la horizontalidad y la rendición de cuentas, abonan y fortalecen el ejercicio de la participación mediante orientaciones prácticas para su puesta en marcha. En conjunto, estas orientaciones proveen de un marco útil para llevar el ejercicio del derecho a la participación a una esfera material y práctica, y proveen de un estándar para planificar, ejecutar, monitorear o evaluar la eficacia de mecanismos y procesos participativos en los que se vinculan gobiernos y ciudadanía (sean éstos formales o no formales).

2. LA SOCIEDAD CIVIL

ORGANIZADA PARA LA INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

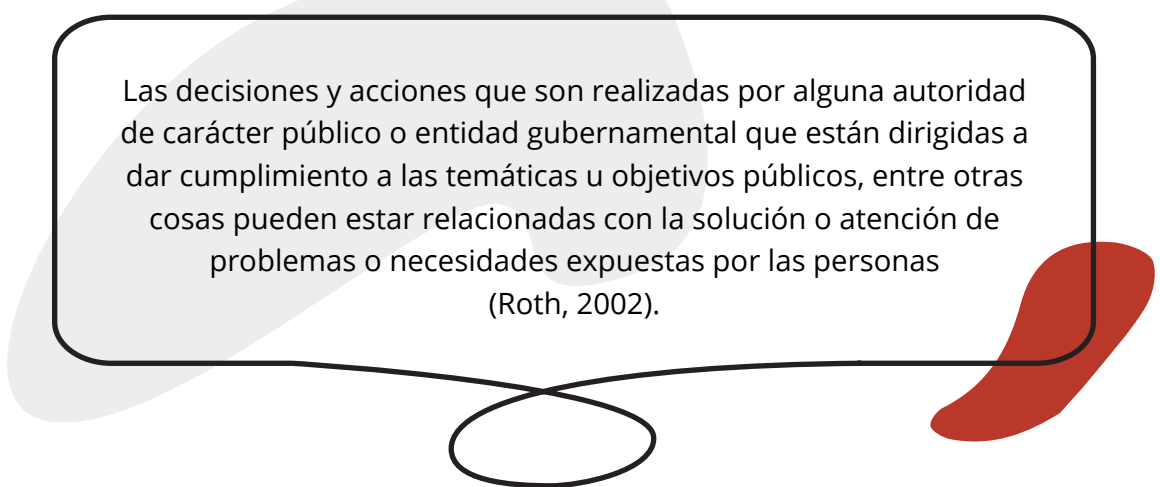
De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, podemos señalar que la participación ciudadana es el proceso mediante el cual la ciudadanía forma parte de la toma de decisiones sobre aquellos aspectos públicos que afectan o se relacionan con algún aspecto de su vida, así como en las decisiones que pueden mantener o cambiar el orden establecido.

Profundizando en estas dimensiones, **la participación ciudadana suele ser asociada con objetivos macro y micro** (Canto, 2010). Los objetivos macro de la participación son aquellos que **abonan al fortalecimiento de la democracia, la apertura del Estado y la despublificación⁶ del Estado** (Borja, 2000; Ziccardi, 1998; Cunill, 1997). En los objetivos micro, la participación se asocia con las **acciones y actividades ciudadanas mediante las cuales los actores interesados toman parte en la construcción evaluación, gestión y desarrollo de los asuntos públicos**, en particular:

1. La construcción de mecanismos de interacción y de espacios de interlocución, impulsados desde la esfera social para el incremento de la receptividad y la atención de las demandas sociales por parte de las principales instituciones políticas (Velásquez y González, 2003);
2. El diseño y elaboración de modelos de participación que permitan la hechura de políticas públicas inclusivas y corresponsales, es decir, de acciones políticogubernamentales en las que se involucre activamente a la ciudadanía tanto en el ordenamiento de los intereses sociales, como en la formulación de las ofertas de atención pública (Canto, 2005).

⁶ Entendida como la transferencia al sector privado o social de actividades o recursos previamente reservados al Estado (Saura, 2015)

Cuando hablamos de **políticas públicas** hacemos referencia a:



Las decisiones y acciones que son realizadas por alguna autoridad de carácter público o entidad gubernamental que están dirigidas a dar cumplimiento a las temáticas u objetivos públicos, entre otras cosas pueden estar relacionadas con la solución o atención de problemas o necesidades expuestas por las personas
(Roth, 2002).

Como elemento central, **las políticas públicas requieren que siempre esté presente el componente gubernamental**. En otras palabras, las acciones deben ser emprendidas por la autoridad y deben, idealmente, **contar con la participación de otros sectores interesados**; de tal suerte que el desarrollo de las políticas públicas implica que distintos actores y sectores interactúen con **distintos niveles de participación (Canto, 2010) en las decisiones**. A fin de orientar una categorización de esos distintos niveles de participación posibles en el desarrollo de políticas públicas, recurriremos a una conceptualización que sugiere 6 niveles yendo de lo menos a lo más profundo en términos de participación:

1. **Información:** Implica el brindar conocimiento a la ciudadanía sobre algún aspecto de las políticas públicas (presupuestos, normatividad o programas sociales). Además de ser un nivel en sí mismo, la información se reconoce como una condición básica para cualquier otro tipo o nivel de participación.
2. **Consulta:** Ocurre cuando el gobierno requiere que los ciudadanos le comuniquen sus propuestas u opiniones sobre ciertos aspectos de la acción pública, puede derivar en un proceso de toma de decisiones o no.
3. **Decisión:** En este tipo de participación las opiniones recabadas resultan en un grado de influencia determinado para la ejecución de una acción pública.
4. **Delegación:** Ocurre cuando el gobierno otorga a los actores sociales la puesta en práctica de los proyectos o programas que pueden atender los problemas públicos.
5. **Asociación:** Este tipo de participación permite el emprendimiento de acciones públicas en común entre la sociedad civil y el gobierno, cada uno en el ámbito de sus responsabilidades.
6. **Control:** Este tipo de participación se asocia con la evaluación y vigilancia de las acciones gubernamentales mediante la participación y organización ciudadana.

Por otro lado, las políticas públicas se llevan a cabo mediante un proceso que se compone de distintas etapas. Con fines analíticos, se propone un modelo de cinco fases que permite distinguir con mayor detalle la conformación de las políticas:

1. **Agenda:** Es el conjunto de temas que demandan la intervención de la autoridad para su solución. Establecer los temas de la agenda implica capacidad argumentativa, relaciones de poder y el peso político de los actores participantes.
2. **Análisis de alternativas:** Es el momento en el que se diagnostica, analiza y reflexiona sobre los caminos y posibles consecuencias que cada una de las opciones de solución a los problemas públicos implica.
3. **Decisión:** Es el momento en el que se opta por una de las opciones posibles para la solución de los problemas en función de las reglas existentes para tal acción, así como la voluntad de quien(es) decide(n) y el contexto en el que se toma la decisión.
4. **Implementación:** Es la etapa en la que lo acordado se lleva a cabo. Sin embargo, muchas veces existe una brecha entre lo que se decide y lo que se realiza, pues siempre hay factores que afectan sobre el quehacer de las decisiones.
5. **Evaluación:** Permite identificar los logros y las deficiencias de la política pública, así como la distancia entre los resultados esperados y los obtenidos.

Para visualizar gráficamente la articulación entre niveles de participación y fases de las políticas públicas, Canto (2002) propone el empleo de la siguiente matriz.

Tabla 3. Niveles de participación y fases de construcción de las políticas públicas.

Fases de las políticas públicas	Niveles de participación				
	Información	Consulta	Decisión	Delegación	Control
1. Agenda					
2. Análisis de alternativas					
3. Decisión					
4. Implementación					
5. Evaluación					

Fuente: Canto (2002)

Siguiendo la propuesta de Canto, esta matriz nos permite ilustrar la interacción entre mecanismos de participación ciudadana de distintos niveles (desde el más básico: informar, hasta el más complejo: control ciudadano); para cada fase de una determinada política pública (desde su colocación en la agenda pública hasta su evaluación). Será posible que encontremos así diversos escenarios en la profundidad de la participación, que para efectos didácticos ilustramos en tres:

ESCENARIO 1

La ausencia de Participación. Se trata de políticas públicas que en ninguna de sus fases contaron con mecanismos de participación ciudadana, es decir que se idearon, elaboraron, decidieron, ejecutaron y evaluaron enteramente por las autoridades sin involucramiento alguno de la ciudadanía.

ESCENARIO 2

La Participación parcial. Aquí ubicamos a aquéllas políticas públicas que en alguna de sus fases, más no necesariamente en todas, contaron con mecanismos de participación ciudadana en al menos un nivel (por ejemplo, una política que contó con la realización de ejercicios informativos o de consulta para su diseño, pero que en fases subsecuentes de implementación o evaluación, no contó con la participación de la ciudadanía).

ESCENARIO 3

Políticas públicas participativas. Es decir, políticas públicas que desde su visualización hasta su evaluación involucraron de forma sostenida mecanismos de participación en diversos niveles según haya sido necesario (desde la generación de información para que la ciudadanía conozca de la política en cuestión, hasta realizar procesos de consulta en temáticas puntuales para el desarrollo de la política o permitir ejercicios de control ciudadano, de monitoreo presupuestal u otros).

Reconocer los alcances de los mecanismos de participación empleados en cada etapa de la construcción de las políticas públicas es un indicador importante para definir la profundidad en la relación sociedad-gobierno en el marco de la participación ciudadana.

Ahora bien, como foco de este documento, prestamos atención especial no solo a la participación de la ciudadanía de forma general sino sobre todo al papel de la **sociedad civil organizada como un actor central para la participación** y en consecuencia para las políticas públicas. Desde una perspectiva histórica, la sociedad civil ha tenido un papel fundamental para el fortalecimiento de la democracia, en particular para la región de América Latina, donde representa la lucha contra el sometimiento autoritario y el continuo andar por garan-

tizar las condiciones para la libertad de expresión y la asociación ciudadana (Sauca y Vences, 2007).

Antes de seguir adelante, es importante precisar a qué nos referimos cuando hablamos de la **sociedad civil**. Partiendo de su composición, se considera sociedad civil **a la gama de instituciones académicas; grupos profesionales y grupos de responsabilidad social corporativa; organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro; sindicatos; fundaciones; instituciones religiosas; grupos de jóvenes; grupos indígenas; grupos de personas afro-descendientes; organizaciones formales e informales que pertenecen y/o representan los intereses de la comunidad con perspectivas filantrópicas, éticas, culturales, étnicas, religiosas y científicas** (Hawthron, 2004; BID, 2019).

De acuerdo con Jorge Balbis (2001), las Organizaciones de la Sociedad Civil en específico (OSC) presentan las siguientes características:

- Son **organizaciones institucionalizadas** (cuentan con una estructura organizacional, independientemente de toda formulación jurídica particular);
- Son privadas (son una estructura separada del Estado y de la administración pública) aunque pueden aplicar para recibir apoyo económico de los gobiernos;
- **No tienen fines de lucro** (los beneficios y/o capital producto de sus operaciones, es reinvertido y destinado al cumplimiento de su misión específica y no distribuido entre sus miembros);
- Disponen de sus propios órganos de gobierno, mantienen **autonomía** y control de sus propias acciones;}
- **No tienen fines religiosos ni políticos.**

Además, diversos autores consideran que algo característico a **las organizaciones de la sociedad civil en contextos democráticos** es su reconocimiento como un actor que **trabaja en articulación con el gobierno y que coopera con otros actores para lograr el cumplimiento de objetivos comunes** (Migdal, 2001; Young, 1999)⁷. En suma, es posible señalar que las OSC son un ente con capacidad de vincular lo político, en el sentido de lo público más no necesariamente electoral, y lo social gracias a las acciones y voluntades de las personas que buscan mejorar o cambiar las condiciones de vida o los contextos que les rodean.

⁷ Es importante señalar que las organizaciones que han formado parte de los diversos componentes de PROFOSC, y con quienes han trabajado GIZ y el CCC, reúnen las características aquí señaladas, aunque desde estas instituciones se reconoce todo el universo señalado en los párrafos anteriores de este documento.

3. EL ENFOQUE

DE LA INCIDENCIA COLABORATIVA

Como se ha visto hasta ahora, **las organizaciones de la sociedad civil (OSC) cumplen con la función de promover y posicionar asuntos de interés particular para grupos o sectores específicos de la sociedad en el espacio público** o en el interés general de las personas. Para ello, encausan acciones que impulsan la apertura del diálogo y el intercambio de perspectivas con otros actores o sectores. Es importante señalar que **las organizaciones de la sociedad civil** no actúan de manera desinteresada pues **cuentan con agendas, temáticas, intereses y perspectivas sobre los asuntos que defienden**. Sin embargo, se debe destacar que **los intereses desde los que actúan se sitúan en el marco del bienestar común, en clave de desarrollo y de defensa de derechos humanos**.

La sociedad civil puede así desempeñar distintos papeles en el proceso y las etapas de las políticas públicas. Como ejemplo, pueden encausar estrategias para proponer temas en la **agenda pública** que no están siendo atendidos, o **defendiendo temas** que son de su interés y que se están viendo afectados por las decisiones públicas; así como **evaluando**, analizando y comentando las políticas, programas y acciones en general que emprenden las entidades gubernamentales. También puede **facilitar el acercamiento entre actores y sectores** así como coadyuvar en el fortalecimiento de capacidades para que otros actores puedan desempeñar mejor sus funciones y lograr sus objetivos. **Al conjunto de acciones que realizan las organizaciones de la sociedad civil para tomar parte en las distintas etapas de la política pública se les denomina acciones de incidencia.**

Cuando hablamos de **incidencia** nos referimos a la **capacidad, grado o posibilidad de los actores sociales para influenciar sobre las decisiones políticas que se toman**. En este sentido, **la incidencia es un proceso organizado que involucra la realización de actividades y esfuerzos coordinados de las personas para cambiar políticas públicas, prácticas, ideas y valores que perpetúan la desigualdad, el prejuicio y la exclusión** (FCD, 2011).

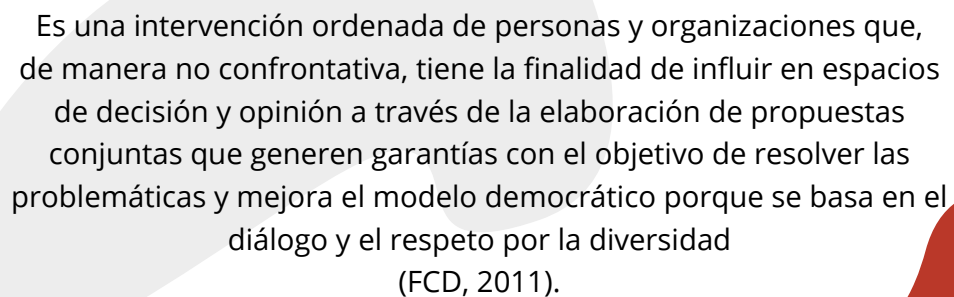
Ahora bien, es importante que cuando reflexionemos sobre la incidencia, distingamos entre dos formas de llevarla a cabo, por un lado, se encuentra la **incidencia adversarial o confrontativa y por otro la colaborativa**. Ambas se distinguen principalmente por el **tipo de estrategias y las actividades que realizan** para lograr sus objetivos.

En la primera categoría encontramos como ejemplo acciones que buscan la **confrontación entre las partes para lograr cumplir con sus demandas**. Entre otras cosas, las acciones que se realizan en este tipo de incidencia son la organización de huelgas, las manifestaciones o marchas, toma de vialidades o edificios. La **incidencia colaborativa**, por su parte, emplea

estrategias que buscan el acercamiento entre las partes para poder intercambiar perspectivas, opiniones, necesidades o propuestas sobre los asuntos de su interés.

En un sentido más profundo, la incidencia colaborativa estructura acciones y lleva a cabo **estrategias más duraderas y sustentables** en el tiempo a través de la búsqueda de alianzas y **formas cooperativas de generar soluciones sobre problemáticas compartidas**. Así, visualizamos a la incidencia colaborativa como un proceso que, si bien reconoce que hay posiciones y perspectivas distintas sobre los temas que se discuten entre diversos grupos de interés en la sociedad, actúa con estrategias dialógicas que permitan la búsqueda de alternativas compartidas para atender de la forma más satisfactoria posible los objetivos e intereses de las diversas partes involucradas en una problemática.

En suma, podemos definir a la **Incidencia colaborativa** como:



Es una intervención ordenada de personas y organizaciones que, de manera no confrontativa, tiene la finalidad de influir en espacios de decisión y opinión a través de la elaboración de propuestas conjuntas que generen garantías con el objetivo de resolver las problemáticas y mejora el modelo democrático porque se basa en el diálogo y el respeto por la diversidad (FCD, 2011).

Las características principales de este enfoque de incidencia son las siguientes:

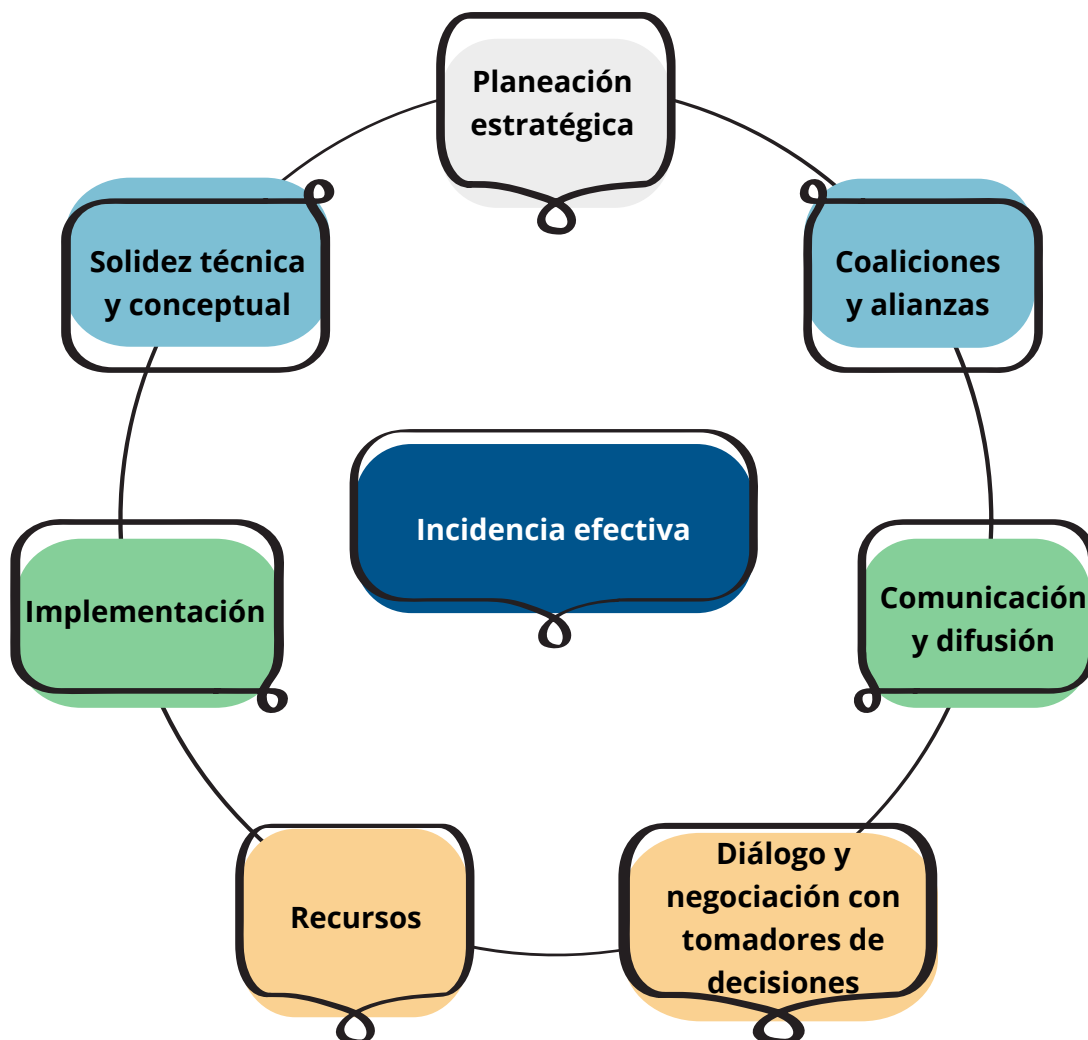
- Busca la construcción de **relaciones y coaliciones** de personas o grupos que aborden de manera conjunta cuestiones públicas;
- La **colaboración** se configura **como una herramienta fundamental** para resolver los problemas de fondo, tanto entre las partes o grupos de interés, como en cuanto al contenido de las problemáticas públicas que se busca atender;
- **Genera propuestas conjuntas** entre esa diversidad de actores o grupos que reúne en el proceso;
- **No niega ni elimina el conflicto** que puede representar la diversidad de intereses y visiones entre distintos grupos de interés;
- Combina **distintas herramientas y tácticas** que privilegian, ante todo, el diálogo, la comprensión mutua entre las partes y el análisis de alternativas y datos para la toma de decisiones;

- En el camino, además de llegar a soluciones compartidas en el plano de las políticas públicas, **busca transformar a las personas, las relaciones, las estructuras y la cultura;**
- Finalmente, con todo lo anterior, **mejora el modelo democrático** porque se basa en el diálogo y el respeto por la diversidad.

(Fundación Directorio Legislativo; Fundación Cambio Democrático 2011, 29-30)

Tomando como marco este enfoque, y a partir de los aprendizajes que se han recabado desde la experiencia del CCC realizando análisis y acompañamiento a casos de incidencia en el contexto Mexicano, hemos identificado que es posible delinear una **serie de recomendaciones y aprendizajes para el desarrollo de procesos de incidencia política exitosos (CCC, 2011)**. Estas recomendaciones configuran un modelo que no resultará ajeno a aquellos actores que trabajan en la arena de la incidencia, y que sobretodo procura aportar una claridad conceptual que destaca los **7 elementos** que en diversos procesos de incidencia han probado ser un factor importante **para lograr resultados de incidencia efectiva:**

Figura 1. Los componentes de la incidencia efectiva.



1.
PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

Es el proceso en el que se formulan y establecen los objetivos y las metas, así como el camino que se debe seguir y las acciones que se deben realizar para darles cumplimiento. Para realizarla, se cuenta con herramientas como el análisis del contexto y el diagnóstico del problema que permiten identificar las coyunturas sociales y políticas presentes en los procesos de incidencia; la definición de objetivos claros y medibles que permitan concentrar los esfuerzos y evaluar el avance de los mismos; la elaboración de la ruta crítica permite prever y contemplar las distintas etapas y acciones que se deben realizar; el mapeo de actores permite reconocer a los personajes clave y sus posiciones, intereses y perspectivas en relación con el proceso de incidencia y el monitoreo y la evaluación continua del proceso son una herramienta fundamental para medir los avances y/o reformular las estrategias, es decir para la toma de decisión basada en evidencia.

2.
CONSTRUCCIÓN
DE ALIANZAS Y
COALICIONES

En los procesos de incidencia, desarrollar alianzas y coaliciones plurales facilita dar cumplimiento a los objetivos pues permite a los actores complementar sus estrategias y fortalecer sus posiciones para exigir el cumplimiento de sus demandas, entre otras cosas las alianzas exitosas se caracterizan por: a) Plantear problemáticas y soluciones de interés general, no sectoriales o particulares, b) presentar su agenda como iniciativas ciudadanas apartidistas, c) construir una agenda común, d) ser de naturaleza plural o "multicolor", e) establecer alianzas estratégicas con actores poderosos de los ámbitos gubernamentales, sociales, privados, académico u otros, y f) mantenerse activas en el tiempo, más allá de coyunturas particulares.

3.
SOLIDEZ
TÉCNICA Y
CONCEPTUAL

tener información de calidad y una propuesta sólida y teóricamente sustentada que presentar a los actores gubernamentales facilita los procesos de incidencia y su legitimidad. Además, contar con una propuesta elaborada que se acompañe de datos y que integre la visión de distintos sectores de la sociedad permite que las contrapartes sean más receptivas. En la incidencia, la información y solidez que comparten las OSC permite ser un apoyo en la redacción de la exposición de motivos de una iniciativa o la definición de conceptos clave, así como para la realización de reportes, dossiers informativos, y otra serie de insumos para sustentar los argumentos técnicos y/o legales del proceso de incidencia en cuestión.

4. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Un elemento central en la incidencia es el poder transmitir y compartir las ideas y el trabajo que realizan las OSC. Además, los distintos medios de comunicación han mostrado un mayor interés por las acciones de las OSC y éstas por su parte, han entendido la importancia de establecer una relación estratégica con los medios. Una buena estrategia de comunicación puede ayudar a: a) despertar el interés de tomadores de decisión por el tema en el que se desea incidir, b) generar simpatías de distintas audiencias con temas específicos y transmitir un sentido de urgencia, c) elevar la calidad del debate público en torno a las distintas propuestas de incidencia, d) elevar el costo político de oponerse u obstaculizar la propuesta, y e) agradecer públicamente a los actores que facilitan el proceso de iniciativa.

5. DIÁLOGO Y NEGOCIACIÓN CON TOMADORES DE DECISIÓN

La capacidad de incidencia efectiva de los diversos actores determina su posibilidad de introducir propuestas en el debate con tomadores de decisión, así como mantener el espíritu de la propuesta impulsada y avanzar su agenda en esta compleja arena de decisión. Para ello se considera como básico: a) promover una negociación ganar-ganar; b) construir y nutrir el poder de negociación de la coalición impulsora con base en su presencia en medios, movilizaciones y autoridad moral; c) dar seguimiento a lo largo de todo el proceso de incidencia; d) sostener encuentros bilaterales cara a cara con tomadores de decisión y generar canales de comunicación directa; e) establecer una reputación de interlocutor confiable y privilegiar interlocución con actores confiables; f) establecer interlocución con actores políticos de distintos partidos; g) tener aliados en distintos espacios de influencia política; h) fortalecer las relaciones personales con los grupos de apoyo de los actores políticos (asesores, secretarios técnicos y asistentes); i) ofrecer talleres con tomadores de decisión y sus grupos de trabajo para sensibilizarlos y comprometerlos con los temas; j) reconocer y agradecer públicamente el apoyo de tomadores de decisión y actores políticos.

6. **RECURSOS**

Un reto recurrente en los procesos de incidencia es contar con los recursos que permitan realizar las labores de incidencia y su implementación, en consecuencia, es importante contar con formulas creativas que permitan hacer frente a la escasez de recursos: a) procurar fondos con sistemas de pequeñas donaciones de particulares; b) potenciar los recursos disponibles con el uso de medios gratuitos de comunicación como las redes sociales y la organización de eventos de bajo costo y alto impacto mediático; c) incorporar colaboradores probono; y d) utilizar la autoridad moral de sus miembros y las relaciones informales para construir alianzas con una gran variedad de actores.

7. **IMPLEMENTACIÓN**

Esta etapa puede ser la más complicada porque implica el surgimiento de nuevos retos en tanto que las ideas que motivaron el proceso de incidencia se vuelven realidad. Para ello se sugiere: a) destinar un presupuesto suficiente para la implementación, b) asegurarse de contar con plazos, procedimientos y/o candados normativos para una adecuada implementación en los casos en que sea aplicable, c) dar seguimiento a la aprobación de los reglamentos y leyes secundarias, d) monitorear la implementación en los estados de la República para el casos de procesos de incidencia de índole federal, e) crear mecanismos de seguimiento y evaluación si es posible dentro de la propia política, programa o acción pública, f) establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de los responsables de la implementación, g) capacitar a los responsables de la implementación y su difusión entre la ciudadanía.

II. GUÍA DE HERRAMIENTAS

PARA PLANIFICAR UN PROCESO DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

En el capítulo anterior hemos revisado el marco conceptual de la incidencia, incluyendo el enfoque de incidencia colaborativa. A continuación, desarrollamos una guía para planificar un proceso de incidencia en políticas públicas desde la Sociedad Civil Organizada. El contenido de esta guía fue elaborado en el marco de los dos Programas de Fortalecimiento de capacidades para la Incidencia en Políticas Públicas para Organizaciones de la Sociedad Civil impartidos por el Centro de Colaboración Cívica entre 2019 y 2021, en alianza con PROFOSC

1. LA PLANIFICACIÓN

DE UN PROCESO DE INCIDENCIA POLÍTICA: PUNTO DE PARTIDA

Para incidir de manera efectiva, además de contar con una comprensión clara de lo que significa la incidencia política y el aporte de la sociedad civil organizada, **es deseable desarrollar un plan de incidencia en políticas públicas (PIPP) que nos permita idear con claridad la ruta a seguir para alcanzar un objetivo de incidencia determinado:**

Un **plan de incidencia** consiste en la definición de una serie de componentes y pasos que contribuyen a precisar y definir los problemas, los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para promover un cambio en políticas públicas. Generalmente, el plan se plasma en un documento que nos permitirá enfocar y priorizar nuestro tiempo, conocimiento y recursos disponibles

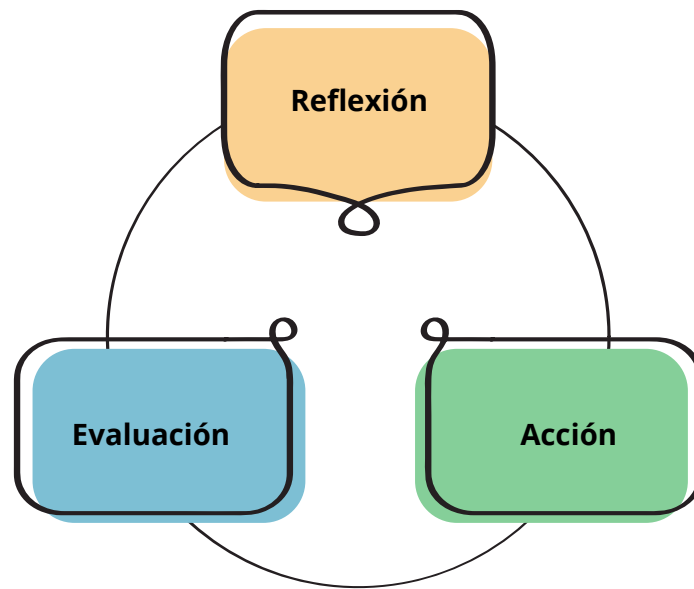
Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012)

Contar con un plan de incidencia abonará a tener un mayor impacto en nuestro trabajo de incidencia; a identificar con claridad nuestras posibilidades, expectativas y marco temporal de acción; así como a visualizar los recursos humanos, técnicos, relacionales y económicos que requeriremos para avanzar. Entonces: **¿cómo construir nuestro plan de incidencia? ¿De dónde partimos?**

En el siguiente diagrama podemos visualizar el **ciclo de planificación de un proceso de incidencia considerando las 3 etapas** que todo proceso de incidencia conlleva, y recuperando los aprendizajes que mencionamos en el apartado anterior para lograr la incidencia efectiva. A lo largo de este apartado podrás poner en práctica este ciclo de planificación a través de 7 herramientas que tendrás a tu disposición:

Con esta etapa arrancamos la elaboración de nuestro plan de incidencia, incluye herramientas específicas para desarrollar:

- La identificación del **problema a atender**, distinguir entre las causas y las consecuencias
- El **análisis del contexto** político, económico, social, legislativo, ambiental y de información disponible para la incidencia
- La definición de nuestro **objetivo de incidencia**.



La última etapa de construcción del PIPP es visualizarnos en la ejecución del mismo a través de identificar:

- Nuestros **indicadores** de acciones y resultados, aquéllos que nos permitirán saber si avanzamos o no conforme al plan inicial.
- Un sistema de **monitoreo y evaluación**, que pondremos en marcha cada determinado tiempo para saber si estamos logrando el objetivo deseado y ajustar en el camino.

Es ahora momento de planificar la acción, para ello realizaremos lo siguiente:

- Un **mapa de actores** vinculados a nuestro objetivo de incidencia, definiremos aquí: ¿en quiénes buscamos incidir y junto a quién incidimos?
- La definición de cuáles serán las **estrategias** más adecuadas para alcanzar nuestro objetivo, y las **acciones** a llevar a cabo en cada una de ellas en un marco temporal determinado.

En los siguientes apartados desarrollaremos las 7 herramientas necesarias para irnos guiando en cada uno de esos 3 componentes, y llevarnos al desarrollo de un Plan de Incidencia en Políticas Públicas (PIPP).

2. REFLEXIÓN:

CONSTRUYENDO NUESTRO PLAN DE INCIDENCIA

Realizar un análisis previo a la elaboración de nuestro plan de acción es fundamental en el trabajo de incidencia. La realización de **este ejercicio reflexivo se lleva a cabo a través de 3 herramientas:**

- 1 la **definición del problema** que queremos abordar a través de un proceso de incidencia en política pública;
- 2 el **análisis de contexto** específico en el que se desarrolla ese problema en el momento actual, y
- 3 la **definición de nuestro objetivo** de incidencia.

Herramienta 1: La definición del problema a atender

La herramienta que te proponemos a continuación pretende elucidar cuál es la problemática en la cual se inserta tu interés de incidir y cómo se plantearía su vínculo directo con las políticas públicas, es decir de qué manera la problemática se mejoraría o solucionaría a través de la incidencia política. Utilizaremos una herramienta que es muy probable que conozcas: el árbol del problema, y lo complementaremos con algunas preguntas adicionales para que nuestro diagnóstico del problema incluya también la identificación de los principales actores afectados o interesados en la problemática y la evolución de esta última a lo largo del tiempo.

El árbol del problema nos permite obtener información con una visión simplificada, concreta y ordenada de cada causa representada con la raíz del árbol, mientras que el impacto de las causas se representa con las ramas del árbol (CARE, 2014). El árbol del problema nos ayudará a:

- Identificar de forma precisa cuál es el problema público sobre el cual queremos trabajar.
- Elucidar cuáles son las causas del problema y cómo se encuentran interconectadas entre sí.
- Identificar cuáles son sus múltiples efectos.
- Ubicar entonces, sobre qué causas y/o efectos, estaría enfocándose nuestro esfuerzo de incidencia.

Figura 3. Árbol de problemas.

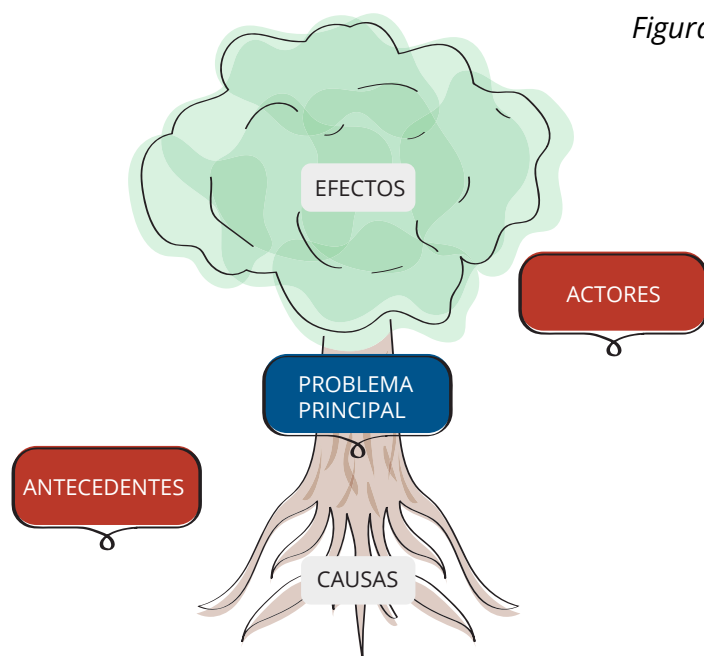


Tabla 4. Preguntas clave para construir el Árbol de problemas.

En este ejercicio se aconseja apoyarse de las siguientes preguntas:

TRONCO DEL ÁRBOL	¿Cuál es el problema que se quiere abordar?
RAÍCES DEL ÁRBOL	¿Cuáles son las causas del problema que queremos abordar? ¿Cómo podríamos clasificar las causas en relación con su naturaleza: cultural, política, económica, social, medioambiental?
RAMAS DEL ÁRBOL	¿Cuáles son los efectos de esta problemática? Igualmente es posible categorizar estos efectos con relación a su naturaleza: cultural, política, económica, social, medioambiental.
LOS ACTORES	¿Quiénes son los actores involucrados en la problemática definida arriba? Entre ellos, ¿Quiénes son los actores principales: aquellos cuyos intereses son afectados directamente o tienen una responsabilidad concreta en la temática?
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	¿Cómo ha evolucionado el problema hasta el presente? ¿Cuándo inició y en qué momento está actualmente? ¿Cuáles han sido los intentos / las políticas implementadas para abordar la problemática? ¿Cuáles fueron las características y los resultados principales de cada uno de ellos?

Ahora bien, definido el problema en el que queremos incidir, sus causas y efectos; podemos pasar ahora a ubicar en qué dimensión es en la que nos gustaría trabajar y/o aquella en la que sería más pertinente incidir. Las siguientes preguntas pueden ayudarnos a reflexionar sobre la dimensión que sería más conveniente abordar a través de un proceso de incidencia, partiendo de la pregunta: **¿Cuál es el problema en términos de incidencia?**

Tabla 5. Preguntas clave para definir la problemática en términos de incidencia.

¿Estamos ante un problema de contenido?

¿Necesitamos generar / diseñar / desarrollar algo que todavía no existe? ¿Una ley, una política, una herramienta?

¿Estamos ante un problema de implementación?

¿Necesitamos modificar el modo en que se ejecuta una ley, una política? ¿Es preciso cambiar el uso de alguna política o programa que se realiza de manera defectuosa o débil para cumplir con su propósito? ¿Es necesario construir información que hoy no existe y/o no es tomada en cuenta para evaluar o monitorear la implementación de una política?

¿Estamos ante un problema cultural?

¿Hay conciencia de que se necesita crear o reformular una ley o una política? ¿Se requiere colocar en la agenda pública y/o estatal un tema que hoy está invisibilizado?

¿Estamos ante un problema de voluntad política?

¿Se sabe qué queremos y existe la información y evidencia para sustentarlo, pero depende de la voluntad de los funcionarios o actores políticos?

¿Estamos ante un problema de ausencia de participación ciudadana?

¿Hay actores que deberían estar involucrados en el diseño o implementación de una ley o política pública y no lo están? ¿Existen trabas de algún tipo para que la ciudadanía pueda participar de alguna decisión?

Herramienta 2: El análisis del contexto

El análisis de contexto es la segunda etapa dentro de un proceso de diagnóstico, plantea la necesidad de **analizar** las diversas dimensiones **del entorno en el que se encuentra el problema** que se busca mejorar o resolver, de tal manera que se haga una **propuesta de cambio con objetivos realistas**, tomando en cuenta las **oportunidades** que brinda el contexto, así como las posibles **amenazas** a las que nos enfrentaremos.

La herramienta **PESILA** nos invita a evaluar el contexto en clave de los factores de carácter **Político, Económico, Social**, de acceso a la **Información, Legislativo y Ambiental** que existen alrededor de nuestro problema de incidencia (CARE, 2014). Considerar esa gran diversidad de factores, nos puede ayudar a identificar problemas y oportunidades en el horizonte que no habíamos contemplado antes, crear escenarios y desarrollar una visión coherente que profundizará nuestra comprensión del problema a atender en un momento determinado.⁸

Considera que un resultado deseable de este análisis es identificar si te encuentras o no ante un contexto adecuado para pasar a la acción, si requieres trabajar en generar cambios en ese contexto para contar con condiciones más propicias para actuar o si es pertinente modificar en algún sentido tu interés de acción para aprovechar de mejor manera el contexto.

Tabla 6. Herramienta de Análisis de Contexto: PESILA

Variable	Político	Económico	Social	Información	Legislativo	Ambiental	*
Oportunidades en el contexto							
Amenazas en el contexto							

* En esta columna adicional podrás colocar otras variables del Contexto que consideres que no se encuentren incluidas en los rubros de PESILA.

Para desarrollar el análisis PESILA es necesario reflexionar en cada una de las variables, cuáles son las oportunidades y amenazas para la problemática en la que quieres incidir. Por cada variable pregúntate: ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en el contexto (variable) a nivel local, a nivel nacional e internacional vinculados a la problemática definida?

⁸ CARE, 2014, Manual de Incidencia de CARE Internacional.

Tabla 7. Preguntas clave para el análisis del contexto.

Algunas preguntas e información relevante para comprender cada una de las variables del análisis de contexto:

**CONTEXTO
POLÍTICO**

¿Cuáles son los factores y tendencias de carácter político relevantes en el país sobre el tema? ¿Qué es lo que están diciendo y haciendo los actores gubernamentales al respecto (revisar sus discursos recientes y monitorear si han hecho compromisos relevantes en manifiestos electorales o planes de gobierno y si han cumplido dichos compromisos)?

**CONTEXTO
ECONÓMICO**

Ubica los factores y tendencias económicos a la escala que estés trabajando (incluyendo el origen del dinero del gobierno, el sector privado, los niveles de pobreza), puede ayudar tomar en cuenta las posibles limitaciones de capacidad de los funcionarios civiles o de proveedores de servicios con quienes hayas decidido interactuar, ya que son ellos quienes tendrán que implementar los cambios propuestos en tu plan de incidencia.

**CONTEXTO
SOCIAL**

Ubica los factores sociales relevantes del país, puedes incluir información demográfica, estadísticas de educación y salud, tasas de empleo, propiedad de la tierra, libertad de prensa, afiliaciones religiosas de los diferentes sectores de la sociedad, al igual que los factores clave que contribuyen a la pobreza y la desigualdad de género.

**CONTEXTO
DE INFORMACIÓN**

Es necesario identificar ¿Cuál es la información que existe sobre el tema de incidencia?, ¿Qué información se encuentra ausente o no generada?, ¿Qué tan accesible es la información para diversos sectores de la sociedad?

**CONTEXTO
LEGAL**

¿Cuáles son los factores legales y limitaciones relevantes para el trabajo de incidencia? ¿Qué marcos jurídicos (internacionales, federales, estatales, locales) se vinculan a la temática? ¿Quiénes son autoridades competentes en mi tema de interés?

**CONTEXTO
AMBIENTAL**

Identifica cuáles son las principales tendencias ambientales en tu país, incluye la deforestación, la contaminación, sequía o inundaciones, tratados internacionales en material ambiental a los que el país se ha adherido.

Herramienta 3: La definición del nuestro objetivo de incidencia

Al igual que cualquier proyecto, programa o estrategia, nuestro Plan de Incidencia necesita un objetivo claro y concreto. Tener definido nuestro objetivo nos permitirá identificar las estrategias y acciones que necesitaremos para alcanzarlo. Sin embargo, **tener un objetivo claro no es suficiente**, es necesario que a la hora de elaborar tu objetivo reflexiones **de qué manera concreta éste es medible, alcanzable, relevante y ejecutable en un tiempo determinado**; de tal suerte que **no solo tengas claro qué quieres lograr** sino que empieces a tener la capacidad de transmitir **por qué y cómo** lo harás.

Para esta definición, les sugerimos la herramienta **EMART**⁹, mediante las preguntas a continuación podrás ir detallando 5 componentes que te permitirán acotar un objetivo claro, realista y estratégico de incidencia:

Tabla 8. Herramienta EMART: Definición de objetivos para la incidencia.

E	Epecífico	Entre más específico tu objetivo será más fácil conseguirlo. ¿Qué quieres lograr?
M	Medible	Tu objetivo debe ser medible para poder monitorearlo. ¿Cómo puedes medir su eficiencia, utilidad o alcance?
A	Alcanzable	Tu objetivo debe ser realista según el contexto y tus capacidades. ¿Por qué es realista y posible de lograr tu objetivo? ¿Con qué instituciones deben trabajar para alcanzarlo?
R	Relevante	Tu objetivo debe ser relevante en relación con el contexto en el que incidirán. ¿Por qué y para qué es importante lograr tu objetivo?
T	Temporal	Es importante identificar el momento propicio para implementarlo teniendo como base tu análisis de contexto. ¿Cuándo se quiere lograr? ¿Por qué este es el momento adecuado?

⁹ Traducción al español realizada por el CCC, tomando como base esta herramienta para la definición de objetivos en la planificación de proyectos se describe en inglés por sus siglas SMART (Specific = Específicos, Measurable = Medibles, Attainable = Alcanzable, Relevant = Relevante y on Time = en Tiempo).

3. ACCIÓN:

CONSTRUYENDO NUESTRO PLAN DE INCIDENCIA

Ahora que contamos con un objetivo de incidencia definido, teniendo claro a qué aspecto de la incidencia en políticas públicas se vincula y qué oportunidades y amenazas presenta el contexto para avanzar, es momento de visualizar un plan de acción. **Para aterrizar nuestro plan de acción haremos uso de 2 herramientas específicas:**

1. el mapeo de actores: identificando interés y poder; y
2. la definición de estrategias y acciones para la incidencia.

Herramienta 4: Mapeo de actores

Incidir requiere estar al tanto de todos los actores que intervienen en el proceso de incidencia. Implica **elegir a los actores que incidirán junto con nosotros, identificar** a aquellos que están **involucrados en las políticas públicas** en la que deseamos incidir, también a los **actores** que no están involucrados pero que existe la posibilidad de **que pudieran resultar afectados**, o a aquéllos que puedan resultar **interesados en colaborar** con nuestra acción de incidencia.

El mapeo de actores es una herramienta que nos permite no solo visualizar sino también analizar a los actores vinculados a nuestro objetivo desde el enfoque de la incidencia. Para ello, debemos analizar el nivel de poder de cada actor, así como su nivel de interés en que avance nuestro objetivo de incidencia. ¿A qué nos referimos por estas dos variables principales?:

Tabla 9. Caracterización del poder e interés de actores clave.

NIVEL DE PODER	<p>El poder provee a sus detentores con la habilidad de reestructurar diferentes situaciones, en este caso, influir en aspectos cruciales de nuestro objetivo de incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ ¿Qué actores (autoridades, instituciones) tienen la atribución o competencia de tomar decisiones sobre mi objetivo de incidencia?▶ ¿Qué actores tienen capacidad de influir sobre los actores decisores principales?▶ ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de los actores que tienen interés en que nuestro objetivo de incidencia avance?▶ ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de los actores que se resisten a que nuestro objetivo de incidencia avance?
----------------	--

NIVEL DE INTERÉS

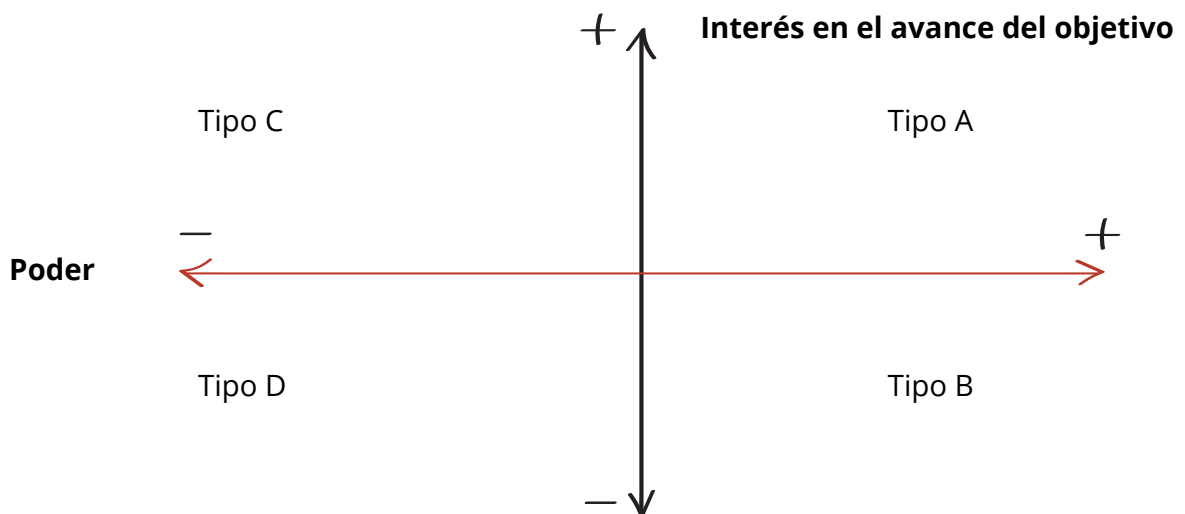
Mide el nivel de interés en que avance el objetivo de incidencia mediante las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué actores se pueden beneficiar por los cambios que buscamos? ¿De qué manera podemos mantener o incrementar su interés?
- ▶ ¿Qué actores se resisten y/o se pueden ver perjudicados en caso de que logremos nuestros objetivos de incidencia? ¿Sobre qué argumentos, ideas o percepciones se basan las resistencias de estos actores a nuestro objetivo de incidencia?

Teniendo esas dos variables como nuestros ejes de análisis, para el desarrollo de este ejercicio crearemos un **Mapa de Interés y Poder** basado en la matriz de Mendelow. Para ello realiza lo siguiente:

1. recupera la lista de actores identificados y analizados en la herramienta 1
2. posiciona a los actores en el siguiente cuadrante, en función de su nivel de interés y su nivel de poder en un gráfico como el que mostramos a continuación:

Figura 4. Mapeo de interés y poder de actores clave para la incidencia.



Los **actores tipo A** son aquellos que tienen mucho poder y que además muestran un alto interés en que nuestro objetivo de incidencia avance. Estos actores serán nuestros **aliados clave**. Queremos mantenerlos cerca y nuestros esfuerzos consistirán en **mantenerlos involucrados activamente en nuestro proceso de incidencia**. Ellos pueden ayudarnos además a influenciar a otros actores con un alto nivel de poder.

Los **actores tipo B** serán considerados las **resistencias**. Las resistencias son aquellos actores que **se oponen a nuestros objetivos de incidencia** y que por tanto podrían plantear obstáculos o limitaciones importantes. Es muy **importante comprender los argumentos y razones** de su oposición dado que nos da la oportunidad de **analizar de qué manera**

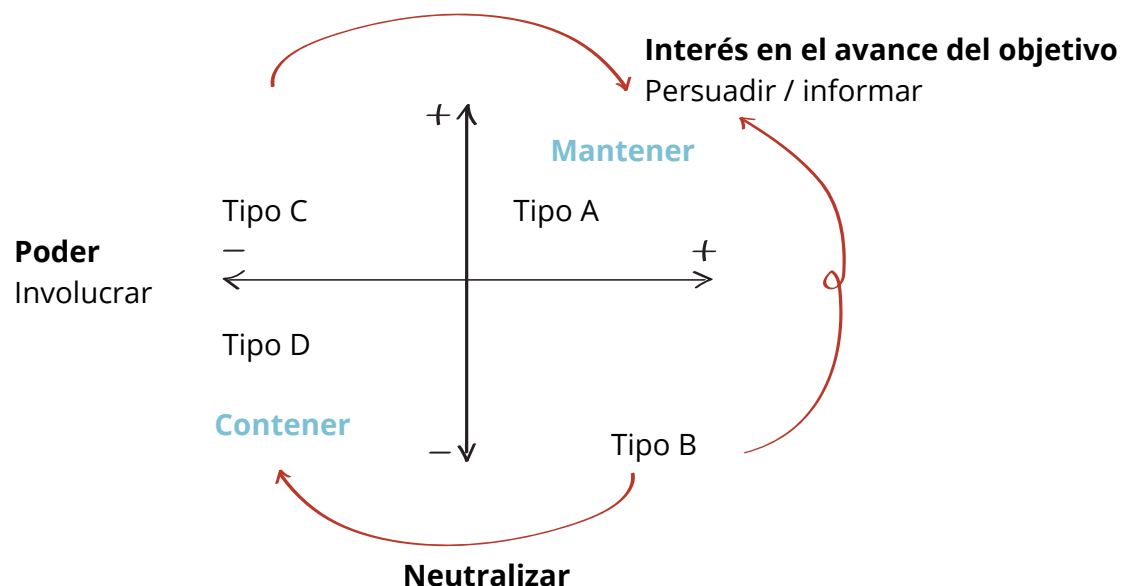
podríamos movilizarlos en su posicionamiento, buscar un cambio de opinión de su parte, aunque esto resulte difícil. Asimismo, es **importante comprender sus fortalezas**, es decir, en qué reside su poder, para tomarlo en cuenta a la hora de analizar la factibilidad nuestro objetivo de incidencia, así como las posibilidades de influir en ellos.

Los **actores tipo C** son muy importantes dado **que tienen mucho interés en que alcancemos nuestro objetivo de incidencia**. Sin embargo, no cuentan con el poder necesario para ayudarnos a impulsar nuestros objetivos políticamente. Será **importante identificar y analizar en qué consisten sus debilidades** para que durante el proceso de incidencia podamos contribuir a **acortar estas brechas e involucrarlos como actores activos e influyentes** del proceso.

Los **actores tipo D** no tienen **ni interés en el avance de nuestro objetivo de incidencia ni el poder como para bloquear** nuestro proceso. Sin embargo, es **importante observarlos de manera cercana** para reconocer qué relaciones se tejen a lo largo del proceso que podrían movilizarlos hacia otro cuadrante.

Sobre la base de este análisis inicial podremos definir las estrategias de relacionamiento con cada categoría de actor según la tipología aplicada y luego afinar nuestro acercamiento a cada uno de ellos siempre considerando nuestro objetivo de incidencia.

Figura 5. Estrategias de relacionamiento con actores clave.



Así tendremos cinco estrategias de relacionamiento posible: mantener, contener, neutralizar, involucrar y persuadir. Estas estrategias de relacionamiento, como veremos a continuación, son enteramente compatibles con las estrategias de incidencia que se utilizan de forma frecuente en los procesos de incidencia.

Herramienta 5: Definición de estrategias y acciones para la incidencia

Ahora ha llegado el momento de definir los procesos que nos permitan alcanzar nuestro objetivo, es decir, las estrategias y acciones de nuestro plan de incidencia. A continuación, encontrarás un listado con las 7 estrategias en las que podrás apoyarte en el desarrollo de tu proceso de incidencia política:

Tabla 10. Estrategias para la incidencia en políticas públicas.

Diálogo y cabildeo	Generar espacios para dialogar e influir a distintos tomadores de decisión y grupo de actores de tal manera que nuestra propuesta sea cada vez más conocida y atractiva para aquellos actores con el poder de influir y decidir.
Construcción de propuestas	Construir propuestas sobre las políticas en las que queremos incidir deben tener bases sólidas. Los datos que se recojan, a su vez nos pueden ayudar a comunicar nuestro objetivo de incidencia.
Sensibilización y formación	Generar conciencia en la población en general o en grupos de interés específicos sobre la problemática que queremos abordar y nuestros objetivos de incidencia, a fin de que el tema cobre interés y se sumen adeptos a nuestra posición.
Incorporación directa de población clave	Involucrar a aquellos grupos que serían los beneficiarios directos de nuestro objetivo de incidencia y generar las condiciones para que estos actores ganen el poder necesario como para generar presión e influir a los tomadores de decisión.
Comunicación y difusión	Hacer llegar mensajes clave a los tomadores de decisión y además movilizar a la opinión pública a través de medios y acciones diversas, posicionando información clave de nuestro objetivo de incidencia para sumar adeptos.
Movilización	Involucrar directamente a la ciudadanía para demostrar el descontento y/o el respaldo social con relación a la problemática sobre la que queremos incidir, visibilizando así su carácter de interés público y no particular.
Estrategias jurídicas	Responsabilizar al Estado sobre los impactos negativos de una política pública en la vida de los ciudadanos, con el fin de conseguir que dicha política sea modificada en el tiempo

Estas estrategias pueden ser ejecutadas de forma paralela y complementaria; suelen encontrarse entrelazadas y/o depender las unas de la puesta en marcha de las otras. Es importante que identifiques cuáles son las más prioritarias y en los que pondrás tu mayor esfuerzo, pues con frecuencia nuestras capacidades y tiempo son limitadas.

Tabla 11. Preguntas clave para la definición de estrategias para la incidencia.

Algunas preguntas y puntos clave que podrán ayudarnos a escoger las estrategias más eficaces son:

- ¿Cuáles de estas estrategias me acercan más a lograr mi objetivo de incidencia?
- ¿De qué recursos necesito disponer para llevarlas adelante? ¿Los tengo o los puedo generar?
- ¿Qué podría estimular el interés en los actores identificados como estratégicos para lograr su colaboración en el proceso de incidencia? ¿Cuáles estrategias son necesarias para: mantener, contener, neutralizar, involucrar y/o persuadir a los actores más relevantes para mi objetivo?

En suma, **elige las estrategias con base a las capacidades que tengas** tú o tu organización para poder realizarla. No es necesario abarcar todas las estrategias aquí mencionadas, ya que podría conllevar a un uso innecesario de energía y por lo tanto al cansancio generalizado de las personas involucradas en la implementación.

Ahora que tenemos definido cuáles serán nuestras estrategias prioritarias, es importante plantear una ruta de acción. Elaboraremos un **plan de trabajo** en el cual **para cada estrategia seleccionada** identificaremos:

1. qué **acciones** debemos llevar a cabo;
2. con qué **actores** nos relacionaremos para ello;
3. qué **resultados** queremos obtener; y
4. en qué plazo de **tiempo** la ejecutaremos. Te sugerimos hacer uso de la siguiente tabla para ir construyendo tu plan de acción para la incidencia:

Tabla 12. Plan de trabajo para la incidencia en políticas públicas.

Estrategia	Acciones ¹⁰	Actores clave	Resultados	Tiempo
Estrategia 1...	Aquí deberás colocar las actividades que llevarás a cabo en el marco de cada estrategia.	Coloca aquí con qué aliados se apoyará la estrategia o en qué actor buscarás incidir, recuerda tu mapa.	Coloca aquí los logros que pretendes obtener en cada estrategia, en tanto avances que te acercan a tu objetivo.	Tiempo de ejecución, recuerda tener presente coyunturas visualizadas en tu análisis de contexto.
Estrategia 2...				
Estrategia 3...				

Al momento de crear tu plan de trabajo y elegir las estrategias es necesario saber cómo organizar la participación efectiva de las personas impulsoras de la incidencia y sus aliados, así como tener en cuenta los recursos con los que se cuenta, ya el plan de trabajo nos marcará la ruta de nuestro proceso de incidencia. Será importante que una vez que esté en marcha, lo revisemos y actualicemos periódicamente, pues tanto el contexto, los actores o nuestras capacidades y recursos van cambiando en el tiempo.

¹⁰ Encuentra en el Anexo 1 un listado orientativo de acciones para cada una de las estrategias, que te puede ser de utilidad.

4. EVALUACIÓN:

CONSTRUYENDO NUESTRO PLAN DE INCIDENCIA

Hemos llegado a la última etapa de construcción de tu plan, que consiste en visualizar la implementación y definir de qué manera podrás ir sabiendo si avanzas hacia el logro de tu objetivo. Para esta fase de evaluación, te sugerimos dos herramientas:

1. la definición de **indicadores**;
2. el desarrollo de un plan **de monitoreo y evaluación**.

Herramienta 6: Definición de indicadores

El primer paso del proceso de monitoreo y evaluación, es la definición de indicadores pues éstos nos darán las medidas que seguiremos a lo largo del tiempo para ubicar si estamos cumpliendo con nuestro plan de incidencia y alcanzando los resultados que anticipamos necesarios para lograr nuestro objetivo. Recordemos que:

- Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que se hacen para cumplir con una acción o un resultado específico.
- Debe haber por lo menos un indicador por cada acción y resultado.
- Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describa clara y exactamente lo que se está midiendo.

Los **indicadores son variables que pueden medir los logros alcanzados, observar los cambios producidos o analizar los resultados**. Expresan el avance de los distintos elementos de la cadena de resultados y, en el mejor de los casos, dan cuenta de todas las dimensiones del desempeño. Para nuestro caso, y dado que el monitoreo y la evaluación son procesos complementarios, **sugerimos establecer indicadores de acción para el monitoreo de su plan, e indicadores de resultado para los momentos de evaluación**. Describimos a continuación cada proceso.

El **monitoreo** es una actividad que **se desarrolla con cierta regularidad**, en los plazos que ustedes consideren los más adecuados en función de la duración total de su plan de incidencia. Por ejemplo, si nuestro plan de incidencia tendrá una duración de 12 meses, pueden programar desde el inicio sesiones de monitoreo mensual o bimensual. El monitoreo **nos permitirá medir en el tiempo los progresos y desafíos** de un proceso de incidencia **a partir de recoger y analizar datos e información relevante**. Este análisis también **nos permitirá vislumbrar alternativas**, oportunas en el tiempo, frente a los desafíos. **Se realiza a través de la revisión de indicadores de acción**, cuyos resultados se comparan con las metas preestablecidas.

Indicadores de acción: se utilizan para monitorear las acciones o actividades que se tiene previsto ejecutar en nuestro plan. Algunos ejemplos son:

- ▶ Cantidad de personas capacitadas.
- ▶ Cantidad de talleres impartidos.
- ▶ Cantidad de reuniones con autoridades llevadas a cabo.
- ▶ Cantidad y tipo de materiales producidos.
- ▶ Cantidad de artículos de prensa sobre nuestro objetivo de incidencia.

En el monitoreo **no sólo deberemos revisar lo que los datos nos arrojan, sino también analizar a partir de ellos si nuestras acciones se están implementando conforme a nuestro plan o no, y en ese caso por qué.** Por ejemplo, si originalmente contemplamos 3 reuniones de diálogo con legisladores clave del Congreso estatal para plantearles nuestra propuesta de incidencia y conseguir su apoyo, y al momento de monitorear vemos que sólo pudimos llevar a cabo una de ellas; habrá que preguntarnos: ¿Qué impidió la realización de las otras 2 reuniones? ¿El motivo tiene que ver con causas internas: falta de tiempo o personal de nuestra organización para acudir, planteamos una estrategia de abordaje inadecuada con ese actor?; o externas: ¿Encontramos resistencia de los legisladores, hubo un cambio en el contexto que restó prioridad o interés de su parte en nuestro tema? Una vez que identificamos la causa, debemos preguntarnos: ¿Hay algo que podamos hacer frente a esos impedimentos? Si es así: ¿qué haremos?, ¿cómo ajustaremos nuestro plan para ello?

Como ven, **el monitoreo es clave para mantener una reflexión y adaptación estratégica constante a lo largo de la implementación de nuestro plan**, por lo que es indispensable que dediquemos tiempo para hacerlo.

Ahora bien, **la evaluación se lleva a cabo también en periodos predeterminados**, en función de la duración total de nuestro plan. **Suele ser más espaciada que el monitoreo**, y es una **recomendación tener al menos una evaluación intermedia**, a la mitad del proceso, y otra final. La evaluación es una revisión general del nivel de avance y/o cumplimiento de las estrategias seleccionadas en nuestro Plan de Incidencia en Políticas Públicas y nos ofrece la posibilidad de **valorar los logros alcanzados y los obstáculos encontrados. La evaluación nos permite conocer las razones por las que los resultados fueron o no alcanzados, identifica resultados no esperados y recoge lecciones aprendidas**, así como recomendaciones para las próximas etapas de nuestros procesos de incidencia. El monitoreo y la evaluación forman la base para modificar las intervenciones y determinar la calidad de las actividades que se realizan.¹¹

¹¹ ONU Mujeres, 2010, Elementos esenciales de planificación para la eliminación de la violencia contra las mujeres y niñas

Indicadores de resultado: se utilizan para ver si estamos logrando lo esperado en cada una de nuestras estrategias; puede haber más de un resultado por estrategia de nuestro plan. Algunos ejemplos de resultados estratégicos son sobre los cuales puedes desarrollar indicadores cualitativos o cuantitativos son:

- Legisladores clave se encuentran sensibilizados y apoyan nuestro objetivo de incidencia.
- Se han consolidado liderazgos y alianzas entre la población afectada por la problemática en favor de nuestro objetivo de incidencia.
- Se posicionan nuestras propuestas y objetivo de incidencia en la opinión pública local.

Al momento de la **evaluación**, igual que en el monitoreo, debemos **preguntarnos si alcanzamos o no los resultados esperados y por qué**. Detectar los desafíos, aprendizajes y buscar alternativas. También podemos preguntarnos si hemos obtenido otros resultados no esperados originalmente y si éstos pueden ser potencializados en nuestro proceso, pues suele ser común que esto ocurra.

Herramienta 7: Plan de monitoreo y evaluación

Ahora que tenemos los elementos para definir nuestros indicadores de acción y los indicadores de resultados, tomaremos como base la tabla elaborada en la fase anterior de construcción de nuestro plan para **agregar** a ella la **información que nos permita evaluar el desempeño de la implementación de nuestro proceso de incidencia política**.

Hasta ahora, **nuestra tabla tiene ya la siguiente información**:

- En la columna de **estrategias**, las estrategias de incidencia que decidimos priorizar con nuestro mapeo de actores
- En la columna de **acciones** tenemos ya las actividades que llevaremos a cabo como parte de nuestras estrategias.
- La columna **resultado** se refiere a lo que pretendemos lograr con cada una de nuestras estrategias, deben ser avances que nos acerquen a cumplir nuestro objetivo de incidencia.

- En la columna **tiempo** debemos colocar cuando queremos cumplir con los objetivos de la estrategia.

Para poder llevar a cabo el proceso de **monitoreo y evaluación**, agregaremos a la tabla lo siguiente:

- La **columna indicadores de acciones**, colocaremos aquellos criterios que nos permitan medir el cumplimiento de las acciones.
- La **columna de indicador de resultados**, colocaremos aquellos criterios que nos permitirán medir el progreso de nuestros resultados estratégicos esperados.

Tabla 13. Plan de trabajo, monitoreo y evaluación para la incidencia en políticas públicas.

Estrategia	Acciones ¹⁰	Indicadores de acción	Actores clave	Resultados	Indicadores de resultado	Tiempo
Estrategia 1...		Agrega aquí los indicadores de acción para cada acción contemplada, conforme a la herramienta anterior.			Agrega aquí los indicadores de acción para cada acción contemplada, conforme a la herramienta anterior.	
Estrategia 2...						
Estrategia 3...						

A través de esta sección hemos abordado juntas y juntos los pasos para la elaboración de una Plan de Incidencia en Políticas Públicas. Si cubriste cada aspecto, ¡El Plan de Incidencia está listo!¹²

Recuerda que los procesos de implementación de un Plan de Incidencia son orgánicos, quiere decir que hay que estar listas y listos para adaptarlo según cambios en el contexto. La clave es la flexibilidad.

¹² Ve al Anexo 2 para encontrar un índice completo para tu Plan de Incidencia en Políticas Públicas.

III.

APRENDIZAJES PARA LA INCIDENCIA DE OSC: SISTEMATIZACIÓN DE 6 EXPERIENCIAS EN MÉXICO

En apartados anteriores hemos revisado tanto el marco conceptual de la incidencia como las herramientas sugeridas para planificar procesos de incidencia política. A continuación, compartiremos los resultados de un proceso de sistematización participativa de 6 experiencias de incidencia desarrolladas por OSC y Redes aliadas de PROFOSC entre los años 2019 y 2022, destacando una breve descripción de cada una de ellas, los obstáculos y oportunidades que encontraron en el camino, sus logros y aprendizajes.

Entre los años 2019 y 2022, el CCC en alianza con PROFOSC desarrolló 2 **programas de fortalecimiento y una comunidad de aprendizaje con la participación de 53 Organizaciones y 13 Redes de la Sociedad Civil provenientes de 21 estados** de la República. Estos ejercicios permitieron la **puesta en común de una enorme riqueza de esfuerzos, logros y aprendizajes de la sociedad civil organizada en procesos de incidencia a lo largo del país.**

A fin de recuperar algunas de estas experiencias, en este apartado compartiremos **6 casos de incidencia política a nivel subnacional (municipales y estatales) impulsados por 8 organizaciones de la sociedad civil en 7 estados de la República.** En la selección de estas experiencias se procuró garantizar una diversidad en términos de regiones en las que se desarrollaron los procesos de incidencia; así como de temáticas en relación a los ejes de buena gobernanza que trabaja el PROFOSC. Es importante señalar que todos los casos aquí referidos se encontraban en una fase inicial o intermedia de implementación de sus procesos de incidencia a la fecha de esta sistematización, es decir que ninguno de los procesos de incidencia referidos ha concluido.¹³

Así, las experiencias que representan el corazón de este capítulo son las siguientes:

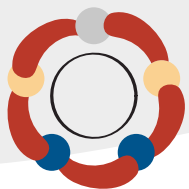
Experiencia de OSC - Red	Localización	Temática
Alianza Ciudadana por el Gobierno Abierto, Tabasco	Tabasco	Transparencia, Acceso a la Información y Participación Ciudadana
Fundación Cántaro Azul, A.C.	Chiapas	Participación Ciudadana y Derecho Humano al Agua
Centro de Investigación, Capacitación y Atención para el Desarrollo Social A.C. (CICADES)	Tamaulipas	Acceso a la justicia y combate a la violencia de género
Diálogo y Movimiento A.C.	Campeche	No discriminación y acceso a la justicia
Karewa A.C.	Chihuahua	Anticorrupción y Participación Ciudadana
Coalición integrada por: Ayuda en Acción A.C., Hábitat para la Humanidad México y Fondo de Lucha por la Democracia	Morelos y Guerrero	Participación Ciudadana

¹³ En todos estos casos, el apoyo de PROFOSC mediante un Capital Semilla tuvo la intención de aportar al arranque de sus esfuerzos de incidencia de forma estructurada para sumar condiciones de viabilidad a futuro. Algunas reflexiones más detalladas al respecto se encuentran al término de este apartado..

A continuación compartiremos una sistematización de cada una de estas experiencias de incidencia, explicitando:

1. el contexto y antecedentes que dan surgimiento al proceso;
2. el objetivo de incidencia que estructuró los esfuerzos;
3. las características del proceso de implementación y obstáculos identificados; y
4. los cambios más significativos y aprendizajes adquiridos en el proceso.

Por último, también compartiremos algunas reflexiones sobre los aportes que brindó el PROFOSC a la materialización de estas experiencias de incidencia y recomendaciones para futuros ejercicios de fortalecimiento a OSC para la incidencia.



1. ALIANZA CIUDADANA

POR EL GOBIERNO ABIERTO EN TABASCO (ACGAT) | PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN TABASCO

Antecedentes

La Alianza Ciudadana por el Gobierno Abierto Tabasco¹⁴ es una Red fundada en mayo de 2018. Reúne a organizaciones, colectivos y personas interesadas en incidir en el cambio social y político de Tabasco desde el enfoque de gobierno abierto¹⁵. Desde su creación, la Alianza ha trabajado primordialmente en la promoción e impulso de la participación ciudadana, articulando esfuerzos que sumen a la ciudadanía organizada, actores gubernamentales y otros actores clave de la entidad.

En su origen la Alianza identificó como problemática principal que:

Tabasco cuenta con una deficiente y baja participación ciudadana, en México es de los pocos estados que no tiene una ley de participación ciudadana (...) Esto tiene graves implicaciones: una incapacidad de la ciudadanía en tomar parte en las decisiones de su gobierno; una lejanía de la ciudadanía respecto a la política local; la dificultad de desarrollar y fortalecer valores democráticos más allá del voto; y finalmente, una profunda insatisfacción por diversas decisiones del gobierno, lo cual se traduce posteriormente en una falta de confianza y satisfacción con la democracia.

Si bien la entidad contaba con una ley vigente en materia de Participación Ciudadana hasta el año 2013, ésta fue derogada al considerarse que los requisitos y procedimientos para la ejecución de los mecanismos de participación contemplados resultaban demasiado difíciles de poner en marcha. Así, tras 3 legislaturas, hasta el año 2020 no había sido promulgada una nueva Ley. Más aún, en el año 2019 fue aprobada en el Congreso Local una reforma al

¹⁴ Más información en: <https://es-la.facebook.com/GobAbiertoTab/>

¹⁵ La alianza por el gobierno abierto surge como una iniciativa internacional basada en la idea de que un gobierno abierto es más accesible, más receptivo y más responsable ante los ciudadanos, y que mejorar la relación entre las personas y su gobierno tiene beneficios exponenciales a largo plazo para todos (véase más información en: <https://www.opengovpartnership.org/es/about/approach/>). México forma parte de este esfuerzo a partir de 2011, y además de un esfuerzo a nivel nacional que ha derivado a la fecha en la elaboración de 4 planes de acción para llevar adelante esfuerzos concretos que reúnan al gobierno, la sociedad civil y otros actores en pos de la transparencia y participación ciudadana en diversas temáticas; se han realizado diversos capítulos subnacionales, entre ellos el de Tabasco. Más información sobre la Alianza de Gobierno Abierto en México y su trayectoria se puede consultar en: <https://gobiernoabierto.org/gobierno-abierto/>.



Código Penal del Estado que fue conocida como “Ley Garrote”, pues establecía sanciones y suponía serias regresiones al ejercicio de los derechos a la protesta social y la libertad de expresión.¹⁶

Es en este contexto que la ACGA definió entablar un proceso de incidencia orientado a fortalecer los mecanismos de participación ciudadana en la entidad.

Objetivo de incidencia

En el marco de PROFOSC, la ACGAT participó en el Primer Programa de Fortalecimiento para la Incidencia en Políticas Públicas para OSC del Sureste de México, llevado a cabo entre noviembre 2019 y marzo 2020. Su plan de incidencia tenía el propósito de:

Impulsar la promulgación de la Ley de Participación Ciudadana en Tabasco que permita condiciones alcanzables, realizables y accesibles para el involucramiento de la población en la toma de decisiones públicas de su entorno mediante mecanismos de democracia directa en un plazo no mayor a 18 meses.

Desarrollo del proceso de incidencia

Cuando construimos el plan de incidencia teníamos claro que no únicamente por existir la ley se incrementa la participación ciudadana, sin embargo, es un instrumento valioso.

Para la ACGAT, desde el diseño de su proceso de incidencia dos premisas resultaron importantes. Primero, que ante la problemática de ausencia de participación de la ciudadanía en la entidad, un marco legal no sería la única vía para resolver o incrementar de forma automática la participación ciudadana, sin embargo, sí resultaría en un instrumento valioso para impulsar mecanismos concretos para ello. Segundo, que “los problemas rebasan al propio gobierno y no es posible resolverlo de forma sostenible sin tomar en cuenta a las personas”.

¹⁶ Aproximadamente 18 meses después de su aprobación, y tras la interposición de recursos de inconstitucionalidad a algunos de sus contenidos, las reformas al Código Penal de la Entidad fueron derogadas tras un pronunciamiento de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (véase: <https://www.cndh.org.mx/documento/cndh-se-congratula-por-determinacion-de-la-scn-de-invalidar-ley-garrote-entabasco>).



Para avanzar en su objetivo, en su plan de incidencia contemplaron la puesta en marcha de 3 estrategias:

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN

específicamente, el desarrollo de un diagnóstico sobre las condiciones de la participación ciudadana (PC) en el estado, que permitiera nutrir la elaboración e impulso de propuestas acordes a la realidad y necesidades del estado de Tabasco

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

En particular a partir del diseño y ejecución de talleres de formación sobre participación ciudadana dirigidos a actores sociales y públicos (representantes de OSC, colectivos, activistas, funcionarios, academia y público en general), y la realización de espacios públicos de diálogo sobre la importancia de la PC en Tabasco, con participación de líderes de opinión y actores clave nacionales.

DIÁLOGO Y CABILDEO

Por último, se preveía una tercera estrategia que implicaba entrar en diálogo y negociación con autoridades legislativas e impulsar propuestas específicas en el marco del Congreso local para lograr la promulgación de la Ley de Participación Ciudadana en la entidad.

Las primeras dos estrategias de acción se implementaron durante 2020, con el apoyo de un Capital Semilla de PROFOSC.

En cuanto al ejercicio de diagnóstico, la Alianza recuerda que: “se pretendía no asumir cosas y contar con elementos más confiables y neutrales de cómo está la situación en Tabasco (...) se hicieron más de 160 encuestas y posteriormente se compiló el informe de participación ciudadana en Tabasco”.

En cuanto a la segunda estrategia, se buscaba generar espacios de diálogo y reflexión sobre esos hallazgos, además de habilitar espacios de formación reconociendo la importancia de la pedagogía política: “La sola ley no resuelve nada (...) se organizó un curso de participación ciudadana, permitió dar una visión más jurídica. Esta esfera fortaleció a las personas que lo cursaron, pero también a la alianza, permitió ver que la exigencia era ya no sólo ética sino legal”.

La alianza destaca que un desafío mayúsculo en la implementación de su proceso de incidencia fue la adaptación al contexto de pandemia: “Adaptarse a la pandemia fue frustrante. Lo que implicaba las reuniones físicas para la creación de redes y contacto personal, se adaptaron pero llevó costos”. Destacan que el ajuste a la virtualidad tuvo 3 consecuencias importantes en el proceso de incidencia y en la Alianza en sí misma:



- ▶ Por un lado, **impactó en la posibilidad de construir y articular redes multiactor para fortalecer su proceso de incidencia**: “El descenso del proyecto a otros niveles de participación en términos de creación de redes y contacto personal con actores clave no fue posible en la virtualidad”. Específicamente para el desarrollo de la segunda estrategia, que buscaría consolidar una articulación ciudadana de impulso a la Ley estatal a partir de los espacios de formación y sensibilización, esto implicó que no fue creada como se esperaba.
- ▶ En parte también debido a **estos ajustes se dificultó la posibilidad de entablar diálogo y procesos de articulación interpersonales con tomadores de decisiones, la Alianza optó por invertir mayores esfuerzos en la estrategia de sensibilización y formación antes que pasar a la estrategia de cabildeo y negociación** para el impulso de la Ley: “Justamente un cambio en el PIPP, en la segunda fase que se incluye la interlocución con actores, se tenía que reforzar la pedagogía política primero”. Cabe mencionar que el arranque de otros proyectos de incidencia de forma simultánea, y en los que se contó con una coyuntura favorable para entablar colaboraciones con autoridades municipales para avanzar en la agenda de atención a la violencia contra las mujeres en la entidad con un componente de participación ciudadana¹⁷, también fue un factor relevante para este ajuste.
- ▶ Por último, **a nivel interno de la Alianza, la migración a la virtualidad dificultó la coordinación y comunicaciones entre sus integrantes, e implicó una mayor inversión de tiempo a ello**: “En la virtualidad, la caja de herramientas para poder rebasar los conflictos se ve limitada (...) surgieron temas para los cuales no estaba preparado”.

Los cambios y aprendizajes más significativos

Era la primera vez que recibíamos recursos, era un enorme éxito a pesar de que el presupuesto era corto, lo sentíamos como algo grande.

¹⁷ En 2021 la ACGAT participó un proyecto con la organización BIOS – dentro del Proyecto de Democracia Ampliada en Entornos Locales, impulsado también por PROFOSC, con el objetivo de colaborar en la reducción de las tasas de embarazo adolescente en el municipio de Balancán. Destacan que es la primera vez que logran colaborar en temas de género en la entidad, específicamente con la Dirección de Atención a las Mujeres a nivel municipal.



Por último, otros aspectos que se indagaron en este ejercicio de sistematización con la Alianza fueron los cambios que se generaron en la problemática, los actores clave con quienes interactuaron o en ellos mismos a partir de la ejecución de su proceso de incidencia; así como qué aprendizajes derivaron del mismo. Destacamos a continuación 4 cambios reconocidos por la Alianza y 2 aprendizajes relevantes.

- Si bien el cambio específico a nivel de política pública aún no se ha materializado, es un hecho que los esfuerzos de incidencia emprendidos por la ACGAT permitieron **eleva el nivel de interés en la agenda y actores públicos, sociales y otros actores clave** sobre el tema en cuestión: “Haber sentado un precedente de que se esté hablando en lo público, hace 3 años que hicimos ese informe y nos enteramos que hay gente citándolo y usándolo para sus temas también”.
- Otro impacto significativo fue que el proceso de incidencia permitió **incrementar el nivel de conciencia y capacidades ciudadanas para el ejercicio de derechos**. La Alianza relata que: “No se puede defender un derecho que no sabemos que tenemos. Importa mucho las desigualdades desde las cuales participamos, des romantizar no sin dejar de creer en la participación”.
- Un cambio también identificado por la ACGAT, una red relativamente nueva en la entidad, es el del **reconocimiento, reputación y legitimidad ganada a partir del proceso de incidencia ante diversos actores**. Ser percibida como un actor genuinamente interesado y con capacidad instalada para avanzar ciertos temas fue importante, en particular la confianza brindada por parte de actores de la cooperación internacional que aportaron recursos para el desarrollo de su proyecto de incidencia o la propia participación en el programa con financiamiento de un ente externo fue percibida como un mensaje de respaldo, representando un hito en su credibilidad, valorización y legitimación. Este cambio significativo permitió, como se señaló arriba, que nuevas colaboraciones se abrieran con el apoyo de la cooperación y en colaboración con autoridades municipales.
- Por último, se abrió una oportunidad para **realizar procesos de investigación sobre la participación ciudadana en la entidad, generar información antes inexistente y que será útil para la toma de decisiones y la construcción de futuros esfuerzos** sea a nivel de la política pública o de proyectos ciudadanos: “En Tabasco se hace poca investigación, representó hacer investigación de este tema en Tabasco, no es un impacto a la alianza pero sí, definitivamente es fácil decirlo ahora pero fue un descubrimiento interesante ver lo que se encuentra en campo”.

En términos de aprendizajes, destacaron dos reflexiones importantes en este caso en particular.

- **La importancia de la flexibilidad para lograr un mayor impacto y objetivos estratégicos**. Al reflexionar sobre la ejecución de su plan, el integrante de la ACGAT señaló que: “el cumplimiento de las tareas no es el cumplimiento de los objetivos, los objeti-



vos estratégicos que estaban detrás no se cumplieron en su totalidad (...) hubiésemos querido lograr un posicionamiento más amplio de la alianza (...) no quisimos cambiar mucho de lo establecido, por la ingenuidad tal vez”.

- **La necesidad de dedicar tiempo y esfuerzo al diálogo, la comunicación, las relaciones y la construcción de visión compartida al interior de la alianza.** Otro aprendizaje en el camino fue que, más allá de lo estratégico y operativo de las acciones de incidencia, al ser la Alianza un actor colectivo, se debe prestar atención a las necesidades y tiempos internos para avanzar con paso firme: “No dar por sentado que todos los que estamos en la alianza estamos en el mismo nivel de conciencia (...) Por la velocidad, a veces no se entra a cuestionarse si todos los que están dentro tienen el mismo dominio de los temas o si estamos compartiendo la visión de las cosas por hacer, sin importar que algunos estén muy activos”.

A la fecha de cierre de esta sistematización la Alianza está preparando su 3º Programa de formación en participación ciudadana en la entidad.



2. CÁNTARO AZUL, A.C.

DERECHO HUMANO AL AGUA

Antecedentes

La Fundación Cántaro Azul¹⁸ es una organización de la sociedad civil fundada en el año 2006 con el objetivo de contribuir a mejorar la salud y la calidad de vida de personas sin acceso a agua segura, ni condiciones básicas de higiene y saneamiento. Primordialmente enfocada en un trabajo directo con comunidades mexicanas rurales e indígenas, sin embargo, a partir del año 2014 comienza de forma progresiva a involucrarse en la realización de acciones de incidencia en políticas públicas.

En ese año, en el marco del desarrollo de un estudio del funcionamiento y la calidad de los servicios de agua impulsado por la Comisión Nacional del Agua y el Banco Interamericano de Desarrollo; la organización ve una posibilidad de participar e integrar su experiencia en este proceso. En sus palabras: “se trató del primer estudio a nivel nacional de comunidades rurales de una política pública que incluía el análisis de calidad del agua. No estaba planeado dentro de los proyectos de la organización y eso implicó asumir un riesgo bastante fuerte y desgaste institucional, también aprendimos bastante a lo largo del proceso (...) la idea era contribuir a nivel nacional más allá del territorio donde trabajamos para que existiera esta información”.

Posteriormente, se involucran en algunas acciones de incidencia con la intención de modificar el Programa Nacional de Bebederos: “El Programa excluía a las escuelas más vulnerables y no atendía los retos de escuelas rurales o indígenas, intentamos que el programa pudiera modificar sus prácticas (...) se logró echar a andar un programa piloto con esa institución en una escala mucho más pequeña de lo que deseábamos y mucho más tarde de lo planeado, por lo que la incidencia fue limitada”.

La organización comienza así a poner en diálogo su experiencia probada en la construcción de soluciones con las comunidades rurales e indígenas, con la incidencia política mediante propuestas específicas de cambio a algunos programas públicos en la materia. Institucionalmente, esto implicó modificar su estructura organizativa: “recibimos financiamiento para hacer una combinación de acciones directas que, contemplando el programa nacional de bebederos, pudiera informarse a ese programa de cómo se podrían atender las escuelas rurales donde no había agua (...) así empezamos a tener personal dedicado a la incidencia”.

¹⁸ Para consultar mayor información sobre la organización dirigirse a: <https://www.cantaroazul.org/mision-y-vision>



Más aún, a partir de un proceso de formación con Ashoka sobre Cambio Sistémico, la organización modifica su teoría de cambio incluyendo su visión de la incidencia, y abre un área con personal específicamente dedicado a estos procesos:

Tal fue el impacto y fortalecimiento al cursar el programa que a partir de ahí se creó un área de cambio sistémico dentro de Cantaro Azul. El haber tomado ese paso, hizo que se convirtiera en uno de los objetivos centrales de la organización. Esto viene acompañado de un aumento cualitativo en las capacidades para hacer incidencia y ayudó a tener una visión mucho más amplia, entendemos la incidencia no únicamente en las leyes o políticas públicas sino en tener otro marco de referencia donde se observa un sistema y sus dimensiones, y cómo al modificarlas se puede abonar a tener otro resultado.

Es en este camino que la organización llega a interactuar con autoridades legislativas locales, específicamente con quien sería la Presidenta de la Comisión de Recursos Hidráulicos del Congreso del Estado: “Al conocerla, empezamos a coincidir en que se necesitaba crear un grupo de trabajo para este tema en el Estado; lo que después se convirtió en la Mesa para la Gobernanza del Agua: una mesa interinstitucional liderada por el congreso local, donde participan instancias de gobierno local, estatal y federal, y también algunas organizaciones”.

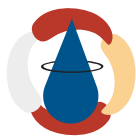
En términos concretos, la organización identificaba una serie de problemáticas en relación a los servicios de agua y saneamiento en las comunidades de Chiapas, entre las que destacaba una contradicción entre el marco legal y las políticas públicas, pues las formas comunitarias de gestión del agua no se encontraban formalmente reconocidas. Esta ausencia de certeza jurídica, en la práctica, implicaba sendos desafíos a su impulso y fortalecimiento.

Así, las primeras acciones de incidencia legislativa de la organización en la entidad arrancaron en el año 2016, con el impulso a una reforma constitucional que tenía el propósito de reconocer el Derecho Humano al Agua. A partir del año 2017, en el marco de la Mesa Interinstitucional para la Gobernanza del Agua del Estado de Chiapas, realizan de forma colaborativa un dictamen de ley que no logra avanzar en el proceso legislativo. El contexto electoral del año 2018 representó una pausa a la continuidad del proceso y la llegada de una nueva legislatura, con la cual fue posible reactivar el tema en el año 2019.

Objetivo de incidencia

En el marco de PROFOSC, Cantaro Azul participó en el Primer Programa de Fortalecimiento para la Incidencia en Políticas Públicas para OSC del Sureste de México, llevado a cabo entre noviembre 2019 y marzo 2020. Su plan de incidencia, en continuidad al trabajo que ya realizaba la organización, tuvo el propósito de:

Impulsar la aprobación de la Ley de Gestión Integral del Agua del estado de Chiapas, incluyendo el reconocimiento y fortalecimiento de la gestión comunitaria del agua.



Desarrollo del proceso de incidencia

En el año 2020, el plan de incidencia de Cantaro Azul preveía la puesta en marcha de 4 estrategias:

CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS Y USO DE DATOS

Específicamente, la generación de información para sensibilizar a actores clave de la entidad sobre la iniciativa de ley y la necesidad de su aprobación (sobre todo autoridades estatales y municipales).

DIÁLOGO Y CABILDEO

En dos sentidos, por un lado el desarrollo de reuniones presenciales con actores clave del Congreso Estatal para impulsar la propuesta. Por otro lado, se tenía contemplado llevar a cabo espacios de diálogo con autoridades municipales consideradas clave por su liderazgo ante el gobierno estatal, y a quienes se buscaba sumar al proceso y lograr que intercedieran ante el gobernador del Estado en favor de la iniciativa.

INCORPORACIÓN DE LA POBLACIÓN DIRECTAMENTE VINCULADA AL OBJETIVO DE INCIDENCIA Y COMUNICACIÓN

Estas dos estrategias se reunieron en una acción clave que consistía en desarrollar talleres formativos en diversas comunidades de la entidad para destacar la importancia de un marco normativo en la materia como vía de reconocimiento, a la par que recabar testimonios y mensajes de representantes comunitarios y líderes de los comité de agua, que pudieran ser transmitidos a la opinión pública en general y a tomadores de decisiones.

Como se señaló antes, para el arranque del año 2020, Cantaro Azul había reactivado su esfuerzo de incidencia legislativa con las nuevas autoridades legislativas electas. Para el momento de elaboración de su plan de incidencia, se había logrado ya reactivar el trabajo de la Mesa Interinstitucional y redactar en conjunto un segundo dictamen de ley, que subsanaba algunas carencias identificadas en el anterior. A pesar de contar ya con un sólido dictamen a nivel técnico y una buena plataforma de aliados para avanzar en la ley, ésta se encontraba detenida.

Las estrategias de su Plan de Incidencia fueron diseñadas para atender lo que la organización identificó como el principal desafío en el contexto estatal: “Dos actores estaban poniendo freno: La Secretaría de Hacienda y la Consejería Jurídica, es decir el Gobernador”. A decir de la organización



Estos actores estaban en el cuadrante B (opositores a su objetivo de incidencia), se buscaba que se pasaran al A (impulsores de su objetivo de incidencia). La estrategia fue buscar generar mucha información y sumar alianzas (...) Una de las estrategias fue hacer saber que la iniciativa beneficiaría a los municipios y visibilizar que los gestores comunitarios del agua serían beneficiados también, se hicieron videos explicando las necesidades y como ese marco legal les beneficiaría (...) Presentamos la información a los Ayuntamientos Municipales para presionar al gobernador.

Además se buscó sumar a otros actores de la sociedad civil a través de la Mesa Interinstitucional, para contar con un frente más amplio de alianzas impulsando la ley. No obstante, esto no se logró a cabalidad: "Casi todas ellas rechazaron la invitación ya que ellas percibían esos espacios como simulaciones, esto por el cansancio de la sociedad civil de que esos espacios no se tomen en serio".

Con todo lo anterior se logró que en agosto de 2020 el proyecto de ley pasara a primera lectura, pero no fue aprobado. En el contexto de la pandemia además, las actividades presenciales fueron suspendidas, por lo que el avance se concentró primordialmente en la realización de videos, fichas técnicas y algunas sesiones virtuales de diálogo.

La frustración de no haber logrado una votación favorable y el contexto de pandemia, llevaron a que el cierre de 2020 y arranque de 2021, bajara el ritmo del proceso. Desde el 2020 también el equipo de incidencia de la organización acompañaba el proceso de incidencia para la Ley General de Aguas a nivel nacional, por lo que la atención para la incidencia se encontraba distribuida en dos frentes de manera simultánea.

Finalmente, al igual que había sucedido en el año 2018, la coyuntura electoral del año 2021 marcó una pausa en el proceso. Existía además un desgaste y cansancio ya acumulados en los impulsores ante la ausencia de resultados:

Existe el cambio de legislatura (...) los términos y desgaste en la relación de los actores impulsores no permitió un cierre y cambio de estafeta con el nuevo diputado, ante el enfriamiento de la relación y de los cambios de la administración pública: despido de gente de la mesa de gobernanza, que es el espacio desde donde se construida; ahorita está frenada por estos factores externos.

Se ha tenido que absorber mucho trabajo: redacción de la ley para que pueda salir y aprobarse (...) asumir proyectos no planeados dentro de la organización puede llevar a asumir riesgos elevados y a un desgaste institucional debido a la demanda de tiempo, esfuerzos y recursos.

Después de las elecciones, se buscó nuevamente hacer ajustes al dictamen a fin de lograr su avance: "se le quitó a la ley todo lo que hace ruido, se dejó todo aquello que no pisa intereses



fuertes y delicados, se empujó nuevamente y el diputado no se animó (esto fue la tercera redacción)”.

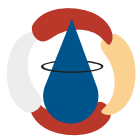
Es así que, a la fecha de elaboración de esta sistematización, Cantaro Azul se encuentra contruyendo nuevamente el tejido de alianzas y relaciones para impulsar el proceso.

Los cambios y aprendizajes más significativos

Se está hablando de la necesidad de una nueva ley y este mensaje no estaría sonando en la agenda de los tomadores de decisiones si no hubiéramos hecho el proceso.

Ahora bien, en términos de cambios significativos derivados del proceso de incidencia, la organización identifica 4 que describimos a continuación.

- El **fortalecimiento a nivel de capacidades técnicas en Cantaro Azul y sobre el tema en general**. Se reconoció que el haber participado en este proceso reforzó los conocimientos técnicos del equipo: “integrar el cabildeo y otras responsabilidades monumentales como la de generar información técnica y jurídica para la elaboración de la ley implicó meternos a hacer cosas que antes no sabíamos y que aprendimos en el camino; a base de prueba y error pero nos fuimos fortaleciendo mucho”. Por otro lado, se destacó que en el marco del proceso se generó información técnica relevante y que seguirá siendo útil más adelante para continuar la incidencia en el tema, de la mano con autoridades estatales aliadas: “El trabajo que se hizo con el INESA (Instituto Estatal de Aguas) ya que fueron un actor clave para dar la información para el diseño institucional de la ley (...) El proceso que existió detrás fue con ellos, en donde se veía el potencial de poder transformarlo a una Comisión Estatal de Agua (CEA), fue un actor muy involucrado que destinaba recursos humanos para trabajar en esto, generaban bases de datos históricas para entender donde realmente estaba el problema público y no sólo partir de la idea de qué creíamos que era lo mejor (...) Se hicieron documentos muy importantes como los balances de presupuesto de cuántos nos costará transitar a una CEA (...) Desafortunadamente, esta información valiosa no logró escalar a un actor clave en la toma de decisiones fiscales”.



- La **generación de nuevas alianzas que permanecen como parte del capital relacional y estratégico de la organización para el futuro**, fue también un cambio producto de las acciones de incidencia: “La instalación de la mesa interinstitucional fue un gran acierto (...) fue un espacio que nos permitió fortalecer las relaciones con diversas dependencias estatales, más allá del legislativo, con quienes se han logrado otras cosas que son igual de valiosas que el proceso legislativo en si mismo”. Se destacó que este proceso, y la construcción de la Mesa, permitió a la organización consolidar relaciones con el Instituto Estatal del Agua, la Secretaría de Salud, la Comisión Estatal de Derechos Humanos, la Secretaría del Medio Ambiente, la oficina de CONAGUA en la entidad, entre otras autoridades; además de actores clave del sector académico: Universidad Politécnica de Chiapas, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas y la Universidad Autónoma de Chiapas.
- Se logró un **impacto positivo y beneficios directos a algunas comunidades de la entidad, a través de las acciones impulsadas para incidir en la Ley**: “Si bien no se ha logrado la aprobación del proyecto de ley, se han logrado otras cosas que son igual de valiosas que en ocasiones en las que se está agotado no se ven (...) Se contó con dos visitas a Chiapas por parte de autoridades de la CONAGUA en las que se les entregaron solicitudes de gestión de proyectos en uno de los municipios en particular, en Tenejapa, gracias a las relaciones que se abrieron se les aprobó 5 o 6 proyectos ejecutivos”.
- El **posicionamiento claro e irreversible de la necesidad de contar con una Ley de Agua en el Estado**: “el diputado dijo al llegar que tenía 3 iniciativas en congeladora que quería analizar para iniciar su gestión en la Comisión de Recursos Hidráulicos. El que estén ahí de alguna manera está diciéndole algo a la persona que está en el lugar de toma de decisiones (...) está diciéndole que se necesita una nueva ley, ese mensaje no estaría sonando en la agenda de los tomadores de decisiones si no hubiéramos seguido el proceso”.

Por último, en términos de aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso, la organización destacó los siguientes:

- **Las alianzas son complejas y volátiles.** En particular en este caso, fue sumamente evidente la manera en que distintos elementos de contexto cambiaban el nivel de interés o prioridad de la temática para sus aliados clave. Las personas entrevistadas de la organización señalan que un aprendizaje que apareció constantemente a lo largo del proceso es realizar análisis permanentes sobre los actores clave, aliados principales y sus intereses, personalidades y correlación de fuerzas; prestar atención a conflictos internos en el gobierno y posibles oportunidades y riesgos abiertas por ellos. Este análisis tiene que ser continuo y actualizado para identificar cambios en la coyuntura política.
- **La flexibilidad y la perseverancia ante los cambios de coyuntura.** Pensar en diferentes escenarios, ser flexibles y creativos y tener alternativas para que las estrate-



gias no dependan de la voluntad política del gobierno; fue un aprendizaje recurrente también. En palabras de la organización: “Flexibilidad y creatividad, hay que estar despiertos a las coyunturas (...) Está bien tener un plan, pero hay que estar despiertos y aprovechar las coyunturas (...) A la par, no quitar el dedo del renglón, si te desgastas y te cansas y te distraes en otras cosas, el actor en el que quieres incidir se irá y pasará la coyuntura. Para incidir hay que estar presente todo el tiempo, recordando a los actores lo que querías y estar encima”.

- Los **procesos de incidencia son de largo aliento, requieren una enorme cantidad de recursos y esfuerzos de las organizaciones, y suele haber poco apoyo para llevarlos a cabo.** Este fue un aprendizaje sentido al momento de la sistematización, aunado a la frustración de haber visto más de 5 años pasar con cambios importantes pero aún sin haber logrado la aprobación de la ley estatal, se reflexionaba lo siguiente:

Estructuralmente los apoyos que existen para este tipo de proyectos son mínimos, GIZ apareció en los dos procesos y fue fundamental, pero son mínimos los apoyos tanto económicos como de redes o institucionales. En gran medida lo difícil fue que nos hicimos muchas ilusiones, creímos que se podrían dar esos cambios, decidimos sacrificar muchas cosas institucionales que pusieron en riesgo la continuidad de otros proyectos. No hay mecanismos de soporte para la incidencia, muchas organizaciones que no han dado el paso de entrarle más directamente es porque tienen más presente lo que se sacrificaría y cuentan con menos redes de apoyo.

Aún reconociendo lo anterior, al cierre de la sistematización la reflexión del equipo de Cántaro Azul señalaba que:

Es muy riesgoso el no dar el paso hacia la incidencia, si de por sí en México la ciudadanía no se moviliza y se cae en la indiferencia, se estarían peor si las organizaciones y personas no se involucraran a la incidencia.



3. CENTRO DE INVESTIGACIÓN, CAPACITACIÓN Y ATENCIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL A.C. PREVENCIÓN Y ATENCIÓN A LA VIOLENCIA HACIA LAS MUJERES Y NIÑAS

Antecedentes

CICADES es una organización de la sociedad civil creada en 2003 en el estado de Oaxaca con el objetivo de impulsar los derechos humanos de las mujeres, el acceso a la justicia y la salud sexual y reproductiva¹⁹. Tras algunos años de pausa en su labor, en 2014 retomaron sus actividades en el estado de Tamaulipas.

CICADES destaca que Tamaulipas es una de las entidades con los mayores índices de violencia e inseguridad en el país, incluida la violencia de género y contra las mujeres en sus más graves expresiones: violencia feminicida y desapariciones de mujeres. De acuerdo con el análisis de contexto e información recabada por la organización:

- Para el año 2018 la entidad alcanzaba un total de 1,274 mujeres y niñas desaparecidas, es decir que concentraba el 13.7% del total nacional, mientras que para el 2020 llegó a ocupar el primer lugar nacional con una tasa de 72.8 desaparecidas por cada 100,000 mujeres.
- Los asesinatos dolosos de mujeres se incrementaron en un 300% entre 2007 y 2014; a su vez, entre 2017 y enero 2021 se contabilizaban oficialmente 8 asesinatos de mujeres, ninguno de ellos tipificado como feminicidio.

Frente a todo ello, la organización destaca al centro de la problemática:

1. las carencias en términos de recursos y capacidades de las autoridades estatales encargadas de la procuración y administración de justicia, así como de aquéllas encargadas de desarrollar políticas públicas en materia de prevención y atención a violencia;
2. la ausencia de datos y de procesos de generación de información sobre la problemática, que es necesario tener para construir políticas públicas sólidas basadas en evidencia; y
3. la ausencia de protocolos y programas acordes al contexto de la entidad, que sean efectivamente implementados por las autoridades estatales.

¹⁹ Más información sobre la organización puede consultarse en: <https://cicadesac2003.wixsite.com/cicadesac>



Objetivo de incidencia

En el marco de PROFOSC, CICADES participó en el Segundo Programa de Fortalecimiento para la Incidencia en Políticas Públicas para Redes y OSC en modalidad virtual, llevado a cabo entre noviembre 2020 y marzo 2021. El plan de incidencia que desarrollaron tuvo como objetivo:

Contribuir a la mejora de los servicios y procesos de atención, investigación y restitución de derechos de mujeres y niñas víctimas de desaparición, violencia feminicida y muerte violenta en el estado de Tamaulipas.

Desarrollo del proceso de incidencia

Todo el tiempo estamos pensando en que si hacemos tal cosa o publicamos tal información es arriesgarnos mucho (...) Nosotras aprendimos que no necesitamos ser confrontativas todo el tiempo porque en realidad aquí al menos no ha funcionado.

El planteamiento inicial de la organización en su plan de incidencia preveía que, para el logro de su objetivo, pondrían en marcha 3 estrategias:

CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS Y USO DE DATOS

Se busca recabar información sobre la situación de violencia contra las mujeres en la entidad (desapariciones, violencia feminicida y muertes violentas) , las estrategias actualmente implementadas por las autoridades para su atención, y las necesidades de capacitación, formación y sensibilización de las autoridades; a fin de construir propuestas que mejoren las políticas y capacidades instaladas en la materia: un protocolo de investigación y una guía de atención integral especializada.

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Específicamente se contempla llevar a cabo un programa de capacitación dirigido a autoridades, proveedores de servicios de salud, atención y justicia a las mujeres (informado por los datos generados en la estrategia anteriormente citada).



**INCORPORACIÓN
DE LA POBLACIÓN
DIRECTAMENTE
VINCULADA AL
OBJETIVO DE
INCIDENCIA**

En concreto se prevé llevar a cabo un programa con organizaciones de la sociedad civil que brindan atención directa a mujeres en situación de violencia con el objetivo de socializar y compartir un modelo de atención primaria a la violencia de género

Durante el año 2021 y el inicio de 2022, mediante un apoyo de Capital Semilla otorgado por PROFOSC en colaboración con el CCC, CICADES se abocó a arrancar las acciones relativas a la generación de información contempladas en su plan de incidencia. En concreto, pretendían realizar un diagnóstico para la mejora de los servicios y procesos de atención, investigación y restitución de derechos de mujeres, adolescentes y niñas víctimas de desaparición, feminicidios y otras muertes violentas, en el estado de Tamaulipas. Esto se realizaría primordialmente a través de entrevistas a profundidad con operadores jurídicos de las áreas ministerial, policial y pericial de la Fiscalía General de Justicia del estado de Tamaulipas (FGJT).

Un desafío principal en la ejecución del diagnóstico fue el acceso a estas autoridades. En palabras de la organización: “El fiscal completamente cerrado, jamás nos recibió. Optamos darle la vuelta y ver con fiscales locales si por ahí podíamos entrar. Afortunadamente logramos una entrevista, hicimos un cuestionario con preguntas similares a la guía de entrevistas originalmente prevista pero ya de preguntas cerradas, para que pudiera responderse por más personas a manera de encuesta”. La adaptación de la organización fue clave para poder llegar al cumplimiento de esta primera acción de incidencia.

Además del desarrollo de las encuestas a peritos, policías y agentes de Ministerio Público, decidieron realizar dos acciones adicionales para complementar información. Por un lado, la realización de entrevistas a profundidad a otras autoridades y actores clave de sociedad civil, no previstas originalmente pero vinculadas a la temática: integrantes del Poder Judicial, Instituto de las Mujeres, policías inactivos/as y aliadas de sociedad civil. A decir de la organización: “Estos acercamientos fueron clave no solo para entender sus percepciones de la fiscalía y su trabajo sino también los desafíos a los que se enfrentan cuando la fiscalía no hace su trabajo”.

Por otro lado, el desarrollo de solicitudes de información a través de portales de transparencia y el análisis de datos e información oficial. En específico: “Decidimos hacer un análisis a partir de lo que el estado está obligado a presentar por cuestiones de transparencia, revisamos datos públicos: cuenta pública, indicadores de resultado y demás, todo lo relacionado con violencia contra las mujeres, feminicidios, desapariciones”.

En suma, con la flexibilidad y ajustes descritos, la organización resalta que: “encontramos mucho más de lo que podíamos haber imaginado. Considero que si bien cambió la idea ori-



ginal, fuimos a un nivel más macro. Vimos que no existe realmente una política pública en el estado que ponga foco en esos problemas”.

Es importante señalar que además de estos desafíos directamente vinculados a la implementación del diagnóstico, la organización identificó que la inseguridad latente en la entidad provoca un contexto sumamente adverso para la incidencia. En particular, se refiere que este contexto contribuye a un entorno mucho más cerrado al escrutinio y a un menor desarrollo de las OSC:

El contexto es muy adverso. Aquí no hay casi OSC que trabajen el tema (...) A pesar de que compartimos contexto con Nuevo León o Chihuahua, allá hay más apertura al escrutinio público, acá es más difícil que haya otras voces. La cerrazón de las autoridades es enorme, concentra todo el poder, no hay contrapartes que puedan articularse para hacer frente en un tema. Incluso las organizaciones feministas tienen un trabajo poco constante por lo complejo de las circunstancias.

Este contexto implica también que las actividades de incidencia se lleven a cabo con cautela y mediante estrategias que tomen en consideración los riesgos existentes. En sus palabras: “Si bien no hay amenazas directas es algo ahí latente. Todo el tiempo estamos pensando en que si hacemos tal cosa o publicamos tal información es arriesgarnos mucho (...) Nosotras aprendimos que no necesitamos ser confrontativas todo el tiempo porque en realidad aquí al menos no ha funcionado”.

Una reflexión final sobre el tema fue que la posibilidad de hacer alianzas con actores clave en el propio gobierno, que comparten la visión de la organización, es una oportunidad valiosa para seguir trabajando. Ante la dificultad de articulaciones más amplias de sociedad civil, CICADES encontró que existe la posibilidad de sumar a cambios desde dentro en algunos casos, y esas ocasiones representan valiosas oportunidades que se debe potenciar:

“Podemos hacer alianzas con gente del mismo gobierno. La sociedad civil está muy apática y temerosa. Pero si podemos hacer alianzas y a un nivel más micro hacer ciertos cambios. Si podemos por ejemplo acercarnos más al centro de la mujer o a un área de la fiscalía que tiene proyectos de capacitación, para hacer acciones más acotadas”.

Los cambios y aprendizajes más significativos

Como ya fue mencionado en algunos otros casos, para la experiencia de CICADES uno de los **cambios significativos** a raíz de su proceso de incidencia fue el fortalecimiento a nivel de **capacidades técnicas** de la organización, en concreto **aventurarse y probar la capacidad instalada que ya se tiene representó un gran reconocimiento interno**: “Entender que realmente podemos hacer incidencia (...) y también que los recursos para hacerlo: los tenemos, si podemos hacerlo; no es el monstruo que creíamos que era (...) finalmente entendimos como es la política pública en el estado, porque comprendimos su funcionamiento”.



Otro **cambio significativo** fue el **arrancar el cambio necesario para la incidencia**, en concreto a través de la generación e interpretación de información, que permitirá que siguientes acciones se materialicen. En sus palabras: “Ciertamente sí abrimos un camino que antes no se había abierto. Debido a la cerrazón del gobernador, la violencia y la dificultad para conseguir la información, se excusaban un montón, se retrasaban un montón. Esta brecha es importante porque por ejemplo ahorita se viene un cambio de gobierno, vamos a ver si podemos hacer algo ahí (...) podemos influir en que el estado destine más presupuesto a capacitar a su personal, a cambiar paradigmas de gente común y corriente sobre desapariciones y feminicidios”.

En cuanto a **aprendizajes**, uno muy destacado por CICADES y que coincide en otras experiencias, tiene que ver con **la volatilidad de las alianzas que se deben entablar en un proceso de incidencia**. Para la organización diversas alianzas que hubiesen sido clave para acceder a la Fiscalía y desarrollar las entrevistas originalmente planeadas, se modificaron radicalmente; mientras que otras se crearon de forma inesperada, en concreto aquéllas con autoridades originalmente no previstas en el proceso de diagnóstico. En sus palabras: “fue un aprendizaje entender que la gente puede cambiar, puede ser aliada en algunas cosas y en otras no, y que mi trabajo no puede depender de lo que ella decida en ese momento, de la alianza que priorice determinado actor”.

Otro **aprendizaje** también ya mencionado en otras experiencias es **la importancia de ser flexible y adecuar las estrategias y acciones de incidencia al contexto**. Como se ejemplificó en el apartado anterior, CICADES debió ajustar sus acciones y aún así cumplió con la generación del diagnóstico que es lo que esperaba en este primer periodo de implementación de su plan: “También aprendí que se puede llegar a Roma por muchos caminos, puedes dar la vuelta, aprender y llegar al objetivo que te planteaste por otra vía que antes no habías identificado”.

A la fecha de cierre de sistematización, CICADES ha concluido la fase diagnóstica de su plan y prevé avanzar en las siguientes estrategias planeadas. Considerando que la entidad entrará en una coyuntura electoral en 2022, prevén aprovecharla como una oportunidad para impulsar su temática de incidencia, ya con un enfoque hacia las nuevas autoridades.



4. DIÁLOGO Y MOVIMIENTO A.C.

ACCESO A LA JUSTICIA DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS: GARANTIZANDO SUS DERECHOS LINGÜÍSTICOS

Antecedentes

Diálogo y Movimiento es una organización fundada en el año 2006 con el objetivo de crear, gestionar y desarrollar procesos y proyectos locales de investigación aplicada, capacitación y docencia; para prestar servicios a las personas y comunidades, así como a grupos nacionales e internacionales con una perspectiva intercultural y de derechos humanos²⁰.

La problemática que describe la organización y sobre la cual estructura su trabajo tiene que ver con la ausencia de una política pública efectiva en materia de derechos lingüísticos, y su impacto en diversos ámbitos para avanzar hacia la garantía de los derechos de los pueblos indígenas, específicamente en lo vinculado con el acceso a la justicia. En este sentido, la organización destaca los siguientes desafíos en el contexto nacional y de Campeche:

- ❖ La ausencia de una política de formación y actualización de intérpretes profesionales a nivel nacional, así como de protocolos para asegurar de manera efectiva el rol y competencias de las y los intérpretes en materias legales específicas.
- ❖ La insuficiencia o incluso inexistencia de recursos asignados para contar con peritos en interpretación y traducción, así como de procesos certificación de competencia laboral que garanticen la profesionalización y el conocimiento de conceptos para asegurar un entendimiento intercultural.
- ❖ Si bien tanto en los Códigos de Procedimientos penales locales como en el nacional se cuenta con referencias claras en materia de uso de intérpretes, peritajes antropológicos y abogados que conozcan la cultura de las personas indígenas ya sean víctimas o victimarios, así como en la Ley de ejecución; no se conocen o no se comprenden debido a una cultura racista e integracionista que no permite aún el quiebre cultural para un cambio radical en la forma de hacer justicia.

²⁰ Más información sobre la organización puede ser consultada en su sitio web: <https://www.dialogoymovimiento.org/Nuevo/Inicio.html>



Objetivo de incidencia

En el marco de PROFOSC, Diálogo y Movimiento participó en el Segundo Programa de Fortalecimiento para la Incidencia en Políticas Públicas para Redes y OSC en modalidad virtual, llevado a cabo entre los años 2020 y 2021. Su proyecto de incidencia tenía como objetivo:

Incidir en la creación de protocolos de actuación para servidores e intérpretes en el sistema penal para el estado de Campeche, incluyendo la generación de los recursos financieros en las instituciones públicas para: formación, profesionalización paga de intérpretes y sus funcionarios públicos.

Desarrollo del proceso de incidencia

El proceso electoral fue muy diferente a otros sexenios (...). El colapso del PRI y el boom de Morena implicó un cambio en la forma de hacer política, un cambio radical no solo en las personas como es común en las transiciones, sino hasta en las instituciones, estructuras y competencias de las autoridades.

En el marco de su plan de incidencia, la organización contempló ejecutar acciones en torno a 5 estrategias:

CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS Y USO DE DATOS

Realizar un informe sobre la situación que guardan los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas (DLPI) y la situación de intérpretes en el sistema de justicia penal en la entidad.

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Desarrollo de foros y espacios de diálogo con la presencia de actores clave de la sociedad y autoridades del estado, a fin de elevar el interés sobre el tema.

DIÁLOGO Y CABILDEO

Realizar espacios de diálogo y negociación con autoridades a fin de compartir los hallazgos encontrados y promover compromisos concretos en algunas temáticas para la atención de los desafíos en la entidad.



COMUNICACIÓN

Desarrollo de materiales de difusión sobre los derechos lingüísticos de los Pueblos Indígenas, por lo menos en dos lenguas.

ESTRATEGIAS JURÍDICAS

En específico dar continuidad a las acciones de litigio estratégico de la organización.

A finales de 2021 e inicios de 2022, con el apoyo de un Capital Semilla otorgado por PRO-FOSC en colaboración con el CCC, Diálogo y Movimiento se planteó avanzar en dos acciones específicas, vinculados a las primeras dos estrategias citadas arriba:

- Crear un diagnóstico institucional para lograr un programa de formación y un protocolo de inclusión y de actuación para funcionarios públicos e intérpretes, en materia de derechos lingüísticos que permita un real acceso a la justicia y debido proceso para población indígena.
- Lograr sensibilizar en la temática y crear una puerta de oportunidad en redes sociales con medios audiovisuales.

La organización tenía previsto realizar solicitudes de acceso a información a diversas instituciones vinculadas con el proceso de acceso a la justicia para recabar información detallada sobre la situación de personas intérpretes (si se cuenta con su contratación, bajo qué condiciones y de qué forma se encuentran laborando, en qué lenguas indígenas, cuántos hombres y mujeres, entre otras cosas), para posteriormente realizar un seminario con representantes de las instituciones gubernamentales y otros actores clave a fin de presentar los resultados. Además, se preveía realizar reuniones de diálogo con autoridades de forma bilateral, para reactivar las relaciones y potenciales colaboraciones considerando el cambio de gobierno; y desarrollar materiales de sensibilización y difusión sobre Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas que se pudieran difundir de manera amplia.

El último eje de acción, enfocado en el desarrollo de materiales de difusión, fue llevado a cabo en los meses de duración del apoyo semilla. Asimismo, de entre los diversos esfuerzos emprendidos por la organización para la interlocución con las nuevas autoridades en la entidad, se logró renovar un convenio de colaboración con el Instituto de Acceso a la Justicia del Estado de Campeche (INDAJUCAM), para la difusión de materiales audiovisuales construidos por la organización. Además, fue posible hacia la fecha de elaboración de esta sistematización, articular un foro de diálogo en la entidad con la presencia de autoridades clave recién electas que permitiera comenzar a colocar la relevancia de abordar este tema en la agenda estatal. Por último, el apoyo directo a personas indígenas usuarias del sistema de justicia es otra de las actividades que la organización mantuvo de forma exitosa en el arranque de su plan de incidencia.



Si bien fue posible avanzar en la consolidación de un mapeo de actores políticos en la entidad y reactivar algunos acercamientos, en términos generales el balance de la organización es que la **coyuntura electoral en la entidad implicó un desafío mayúsculo para concretar el diagnóstico** sobre la situación de los Derechos Lingüísticos de Pueblos Indígenas y de intérpretes en la entidad, y las acciones de diálogo y cabildeo con autoridades. En palabras de la organización:

El proceso electoral fue muy diferente a otros sexenios (...) El colapso del PRI y el boom de Morena implicó un cambio en la forma de hacer política, un cambio radical no solo en las personas como es común en las transiciones, sino hasta en las instituciones, estructuras y competencias de las autoridades.

Se destacó que el **cambio total de personal frente a otras transiciones dificultó mucho la continuidad de las alianzas** y con ello el intercambio de información y colaboración. Destacó también que durante algunos meses la plataforma de acceso a información pública se encontró inhabilitada, lo cual impidió la realización de las solicitudes previstas para el desarrollo del diagnóstico.

Es importante señalar que a la fecha de cierre de esta sistematización varias de estas instituciones se encontraban ya en reactivación, y aún con el retraso suscitado por el cambio de gobierno, se prevé que las acciones previstas podrán llevarse a cabo en el año 2022.

Para no detener este impulso que ya estaba de generar incidencia en materias de derechos indígenas, se realizó un foro para trabajar acceso a la justicia, sobretodo con miras a abrir otra vez la plataforma y relaciones sobre el tema (...) En vez de intentar una reunión, invitar a ese espacio más amplio funcionó bastante bien, y se contó con la participación de la Fiscalía, Defensoría Pública, Tribunal, Comisión de Derechos Humanos, algunas organizaciones aliadas, investigadores que trabajan en la elaboración de peritajes antropológicos, entre otros.

Los cambios y aprendizajes más significativos

En línea con el desafío principal que enfrentó la organización, uno de los aprendizajes en este caso tiene que ver con **establecer objetivos acotados y progresivos en el proceso de incidencia**, que permitan ir avanzando paulatinamente; **así como procesos de monitoreo y evaluación para asegurar que se realicen los ajustes necesarios** en el camino:

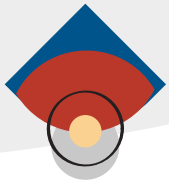
Viéndolo en retrospectiva, si bien teníamos un cierto mapa político y de los actores, diría que nos pusimos muchas metas iniciales: bajar las metas e ir más despacio y más sólido (...) El primer error es que no tuvimos la información necesaria del estado para las acciones planeadas, ir haciendo las cosas, pero paso a paso; más fechas internas de monitoreo de evaluación de los avances del proyecto.



En línea con ello, destacaron como un aprendizaje importante el **mantener una estrategia de mapeo de actores actualizada** y dedicar el tiempo a ello.

Por último, una reflexión final en esta experiencia tiene que ver con la interacción compleja que se da entre los esfuerzos y recursos que colocan las organizaciones para avanzar en sus temáticas de incidencia, y la ausencia de recursos por parte del estado para cubrir sus responsabilidades. En específico, se señalaba que un aprendizaje preliminar en este momento es que las autoridades suelen tener disposición a colaborar a cambio de que las organizaciones cubran gastos y/o tareas para las cuales ellos no cuentan con recursos (por ejemplo, la formación de interpretes). Esto deja para la organización una reflexión importante sobre la **importancia de mantener con claridad los objetivos de incidencia y de colaboración con las autoridades sin asumir o descargar al Estado de sus responsabilidades:**

Algo más que hemos visto es que, por ejemplo la traducción y difusión son gastos que hay prever desde acá, pues las instituciones cada vez tienen menos recursos (...) Es una constante que en las instituciones nadie tiene recursos y quieren que Diálogo y Movimiento les paguen cosas, mencionan que si la interpretación es un beneficio para los pueblos, pues que lo hagan gratis (...) Hay que tener cuidado, pues incidir en política pública es una cosa, pero que no quieran todo gratis.



5. KAREWA A.C.

VIGILANCIA CIUDADANA EN LAS COMPRAS PÚBLICAS

Antecedentes

Karewa es una organización de la sociedad civil que trabaja desde el año 2016 para eliminar la corrupción en las compras públicas a través de la transparencia y la vigilancia ciudadana en el uso de los recursos públicos²¹. Desde su creación, han desarrollado un modelo anticorrupción que consta de 4 ejes:

- **Transparencia proactiva²²:** Mediante una plataforma propia (Monitor Karewa), la organización transparenta la información de las contrataciones públicas de los gobiernos municipales y estatales, poniéndola a disposición de la ciudadanía de una manera accesible y amigable.
- **Contraloría Social:** Fomentan la participación de la ciudadanía a través de ejercicios ciudadanos que permiten a las personas vigilar el uso de los recursos públicos. Estos ejercicios se denominan Rally Karewa.
- **Medición – Índice de Riesgo de Corrupción:** Miden el desempeño de las administraciones públicas de acuerdo a sus procedimientos de compra para promover mejoras en los mismos.
- **Colaboración:** Fomentan alianzas con la sociedad civil para promover una ciudadanía participativa y organizada en la vigilancia de los recursos públicos.

En 2017, Karewa presentó su primer plan de mejora al problema identificado entonces: la corrupción en las compras públicas; logrando que 7 de las 9 recomendaciones emitidas fueran plasmadas en las nuevas leyes de Adquisiciones y Obra Pública del Estado de Chihuahua. Aún con este gran avance, de la implementación de su modelo anticorrupción Karewa aún identifica problemáticas que persisten para avanzar hacia un combate más efectivo a la corrupción, basado en la transparencia y participación ciudadana.

En específico, destacan como una problemática importante la ausencia de promoción, acceso a las herramientas y seguimiento a los hallazgos, veredictos y recomendaciones obtenidos a través de la figura de contraloría social prevista en la Ley de Participación Ciudadana

²¹ Más información sobre la organización se puede consultar en: <https://www.karewa.org>

²² En palabras de la organización, *la transparencia proactiva parte de reconocer que el acceso a la información es un primer paso indispensable, y además es necesario comprender y saber qué significa esa información para que la ciudadanía la haga suya.*



del Estado de Chihuahua²³. Esta ausencia tiene como efecto que se pierdan las oportunidades de mejora detectadas por las personas ciudadanas, lo cual detona el riesgo de que la figura caiga en simulación de participación ciudadana y legitime las posibles malas prácticas detectadas.

Objetivo de incidencia

En el marco de PROFOSC, Karewa participó en el Segundo Programa de Fortalecimiento para la Incidencia en Políticas Públicas para Redes y OSC en modalidad virtual, llevado a cabo entre los años 2020 y 2021. Su plan de incidencia política se desarrolló con el propósito de:

Fortalecer la figura de la contraloría social desde los principios de la participación ciudadana.

Desarrollo del proceso de incidencia

El contexto político de Chihuahua también representó desafíos (...) Es una guerra política que está más allá de las organizaciones, pero que nos impactó bastante pues generó un período de cero comunicación

Para avanzar hacia su objetivo de incidencia, la organización planeó poner en marcha 4 estrategias:

DIÁLOGO Y CABILDEO

Mediante: 1. La articulación de propuestas concretas a los marcos normativos correspondientes a la contraloría social y la transparencia proactiva a través del aprendizaje como organización y la implementación de ejercicios de contraloría social en conjunto con otras organizaciones e instituciones, 2. Hacer un sondeo de los espacios disponibles a nivel municipal para ello, con la finalidad de incidir en el Reglamento de Participación Social.

²³ Más información sobre esta figura y su descripción en la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua puede encontrarse en la siguiente página: https://www.ieechihuahua.org.mx/public/sistema/archivos/interno/paginas/2019/particion_ciudadana/Manual_LPC_16-01-20.pdf.



CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS Y USO DE DATOS

En particular la revisión de 35 contratos públicos en un periodo de 6 meses, a fin de obtener datos referentes a riesgos de corrupción en las compras públicas, su posible impacto y recomendaciones para mitigarlos.

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Realización de un evento público de presentación de resultados, con presencia de instituciones públicas con el objetivo de sensibilizar y difundir los hallazgos obtenidos.

INCORPORACIÓN DE POBLACIÓN DIRECTAMENTE RELACIONADA AL OBJETIVO DE INCIDENCIA.

Específicamente se busca mantener la participación de ciudadanas/os e instituciones aliadas en los ejercicios de contraloría social.

Entre el segundo semestre de 2021 y el inicio de 2022, mediante un Capital Semilla otorgado por PROFOSC con la colaboración del CCC, la organización planteó avanzar con las siguientes acciones para el arranque de su plan de incidencia:

- Consolidar propuestas concretas a los marcos normativos correspondientes a la contraloría social y la transparencia proactiva.
- Articular y socializar propuestas a través de mesas de trabajo donde fuera posible exponer, intercambiar y evaluar las propuestas.
- Hacer un sondeo de los espacios disponibles a nivel municipal con la finalidad de incidir en el Reglamento de Participación Social (municipal).
- Llevar las propuestas concretas obtenidas a los espacios correspondientes identificados a nivel municipal para su consideración y posible formalización de acuerdos de incidencia tanto en marcos normativos como en planes y programas ciudadanos.

A lo largo de este periodo, la organización llevó a cabo diversas acciones:

- **Se activaron 7 Rallys Karewa** (ejercicios de contraloría social) de agosto a diciembre de 2021, en colaboración con organizaciones, estudiantes, maestras y profesores de diversos espacios (...), además se consolidaron todos los recursos necesarios para la implementación del Rally Karewa en la plataforma Google Classroom (...) con el objetivo de que cualquier grupo de personas pueda implementar un ejercicio de contraloría social de manera autónoma.
- **Presentaciones públicas:** con participación de representantes de las siguientes organizaciones y/o instituciones con fines de complementar visiones de los resultados y buscar vinculación y seguimiento a los mismos: El Comité de Participación Ciudadana Chihuahua, el Instituto de Emprendimiento Región Norte ITESM, Coparmex Chi-



huahua, Observatorio Regional Zamora, Instituto Michoacano de Transparencia, Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, Red de Cohesión y Participación Social, así como el grupo de estudiantes El Poder de Uno.

- **Participación en las mesas de trabajo de los temas de transparencia y participación ciudadana** para los planes de desarrollo de las nuevas administraciones en Chihuahua (municipal y estatal): los aprendizajes obtenidos en los ejercicios se consolidaron para llevarlos a los espacios de trabajo con funcionarios públicos.
- **Diálogo con actores clave de la entidad y municipio para planificar espacios de trabajo conjunto** (Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción y Coordinadora de Transparencia y Gobierno Abierto del Municipio).
- **Colaboración con el Comité de Participación Ciudadana y universidades locales** para diseñar e implementar nuevas metodologías de contraloría social que tengan mayor oportunidad de seguimiento a incidencia y/o denuncia ciudadana.
- **Arranque de procesos de capacitación y planeación** para la implementación y “transferencia de la metodología del Rally Karewa” en colaboración con la Comisión de Educación de la Red Nacional de Comités de Participación Ciudadana, en diversos estados del país.

Como puede verse el avance de la organización ha sido sostenido y cumple ya varios de los componentes previstos en su plan, no obstante es importante señalar que un desafío que enfrentaron en la implementación fue el cambio de administración en Chihuahua. Destacan en este sentido que el cambio de gobierno tuvo dos implicaciones concretas. Por un lado, la necesidad de reconstruir relaciones para ir asegurando la confianza y voluntad de colaborar:

La administración anterior era muy abierta y había sido fundamental trabajar muy de la mano con las unidades de transparencia y proponer unidades de trabajo (...) Las personas que asumieron esos puestos decían que sí tenían interés en trabajar con el proyecto, pero que no tenían tiempo. Las mesas de trabajo finalmente se realizaron con retraso, pero con amplia participación y receptividad.

Por otro lado, el adaptarse a una coyuntura política ajena a la organización que implicó que diversas autoridades pausaron temporalmente la comunicación con sociedad civil debido a investigaciones internas:

El contexto político de Chihuahua también representó desafíos. La gobernadora actual pasó por un proceso legal luego de una acusación de corrupción (...) ha habido mucho hermetismo en ese proceso (...) Es una guerra política que está más allá de las organizaciones, pero que nos impactó bastante pues generó un período de cero comunicación hasta que en febrero 2022 se reactivó poco a poco (...) Hasta entonces, todos los lugares se cerraron para los Rallys y para la incidencia el tema anticorrupción.



Los cambios y aprendizajes más significativos

En línea con el desafío recién mencionado, uno de los cambios importantes en el proyecto fue el ajuste en los tiempos originalmente previstos de ejecución debido a los retrasos que suscitó la coyuntura electoral:

El cambio más importante ha sido el tiempo, dependíamos de que nos recibieran para poder hacer varias cosas (...) En específico las mesas de trabajo eran uno de los objetivos comprometidos (...) casi estábamos ya desistiendo y de una hora para la otra nos convocaron.

De la mano con ello la organización refleja como aprendizaje principal que:

La estrategia es insistir y tener paciencia (...) Lo que caímos en cuenta como aprendizaje es que habíamos diseñado un plan de incidencia en que las actividades principales no dependían tanto de nosotros, sino de las autoridades (...) Estar pendientes y mantener buena comunicación ha dado buenos resultados, pero también nos queda la reflexión para futuros planes de incidencia de incluir más acciones que estén en nuestras manos.

Otro cambio significativo a partir del proceso de incidencia en particular, y de la trayectoria de incidencia de la organización en general, es que **ante un tema tan sensible como lo es el combate a la corrupción y la vigilancia en el uso de recursos públicos, plantear una narrativa en la que el trabajo de incidencia de la organización es preventivo** y no sólo reactivo o con fines de denuncia, ha abonado a tener mayor apertura por parte de las autoridades para colaborar y a que Karewa sea reconocido como un actor legítimo y genuinamente interesado en una colaboración con el gobierno en la temática:

Cuando nos presentamos como organización anticorrupción, todos piensan “denuncia”, pero la incidencia es preventiva también (...) El ser percibidos como una organización a la que genuinamente le interesa el tema de acercar a las personas al gobierno hace que haya una buena recepción, por lo menos las personas en una de las mesas de trabajo generaron que se hicieran propuestas muy interesantes de cómo implementar incidencia proactiva en sus lugares de trabajo.

A la fecha de cierre de esta sistematización, la ejecución del plan de incidencia de Karewa seguía en marcha, con una perspectiva de alta probabilidad de influir en la política municipal: “Me parece muy realista que ese reglamento pueda ya implementar mecanismos concretos de incidencia proactiva a nivel particular, a partir de lo que hemos hecho y logrado hasta ahora”.



6. AYUDA EN ACCIÓN, FONDO DE LUCHA POR LA DEMOCRACIA Y HÁBITAT PARA LA HUMANIDAD MÉXICO. PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

Antecedentes

Ayuda en Acción²⁴ es una organización internacional sin fines de lucro con más de 40 años luchando contra la pobreza y la desigualdad, y con 20 años de trabajo en México. Hábitat para la Humanidad México²⁵ es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro que promueve el reconocimiento de la vivienda como un derecho humano fundamental, desarrolla comunidades, moviliza recursos públicos y privados y convoca a voluntarios y a aliados para hacer posible el acceso a viviendas adecuadas a familias de bajos recursos económicos. Fondo de Lucha por la Democracia²⁶ es una organización que promueve el desarrollo sustentable de la región oriente de Morelos mediante acciones de construcción de ciudadanía.

Las 3 organizaciones cuentan con una amplia trayectoria de trabajo a nivel municipal y/o comunitario en sus temáticas de acción, particularmente en el centro de México. Cuentan además con un interés compartido por el fortalecimiento de la participación ciudadana y la gobernanza inclusiva en los ámbitos locales; en función de ello, han conformado una coalición para analizar de forma conjunta las problemáticas que enfrenta la participación ciudadana en el ámbito municipal e incidir sobre ellas²⁷.

En términos generales, identifican como problemática que las estructuras y mecanismos deficientes o inexistentes impiden la colaboración entre la sociedad civil y gobierno local. Señalan en el marco de su diagnóstico que:

²⁴ Más información en: <https://ayudaenaccion.org.mx>

²⁵ Más información en: <https://www.habitatmexico.org>

²⁶ Más información en: <https://www.facebook.com/FLDMorelos/>

²⁷ Desde 2019, Fondo de Lucha por la Democracia y Hábitat para la Humanidad México, promovieron de la mano con diversas OSC el Foro Nacional Diálogos por el Municipio y posteriormente la plataforma Foro Municipalista, un espacio de articulación y diálogo que busca promover municipios que garanticen el bienestar de su población en un marco de transparencia y democracia local participativa.



- Quien ejerce la presidencia municipal centraliza el poder, de manera que el cabildo muchas veces no es más que una figura decorativa;
- La participación ciudadana es muy limitada y fluctuante debido, no tanto a la falta de interés de los ciudadanos, sino sobre todo a los espacios cerrados del ejercicio del poder;
- Las finanzas municipales han entrado en una crisis profunda a causa de imprevisión, despilfarro, corrupción, incapacidad e improvisación, entre otros motivos;
- La diversidad del municipio en toda la república no se refleja en el marco jurídico vigente;
- Las acciones de los ayuntamientos son ajustadas más a tiempos políticos que a tiempos estratégicos de largo plazo.

De acuerdo a la información recabada por la coalición, específicamente en lo que tiene que ver transparencia y acceso a la información:

- Apenas 57% de los municipios destinan servidores públicos para atender solicitudes de información.
- Sólo 41% cuenta con alguna normatividad que regule la transparencia y el acceso a la información.
- Aún más grave, sólo 21% de los municipios cuentan con mantenimiento de archivos, lo que hace virtualmente imposible una gestión adecuada de la información.

A su vez, en lo relativo a participación ciudadana en el ámbito municipal, señalan que:

- La Ley de Planeación no contiene mecanismos para que se pueda, por ejemplo, ejercer el presupuesto, si y solo sí se ha aprobado en espacios deliberativos.
- En el caso de la potestad de los municipios sobre el territorio se presenta la dificultad de que el cabildo no ejerce sus facultades normativas (...) No hay mecanismos para implementar el Convenio 169 de la OIT.
- Se requiere que haya espacios de planeación que trasciendan los períodos de gobierno.
- Se requiere cambios a la Ley de Planeación: Consultivo-deliberativo-vinculante.

Ante ello, consideran que es necesario impulsar nuevos mecanismos de gobernanza local en materia de participación ciudadana y cambios que hagan más funcionales y deliberativos los cabildos y sus comisiones para que los ayuntamientos promuevan el desarrollo.



Objetivo de incidencia

En el marco de PROFOSC, las 3 organizaciones participaron en el Segundo Programa de Fortalecimiento para la Incidencia en Políticas Públicas para Redes y OSC en modalidad virtual, llevado a cabo entre los años 2020 y 2021. En dicho marco, construyeron de forma conjunta un plan de incidencia en políticas públicas con el propósito de:

Promover el derecho a la participación en gobiernos locales a través de la implementación de mecanismos efectivos para la toma de decisiones colaborativa y mejora de políticas públicas en dos municipios de Morelos y Guerrero.

Desarrollo del proceso de incidencia

Sí alcanzamos los objetivos que nos planteamos para la fase de arranque del PIPP, dada la presencia de las autoridades electas en las actividades (...). Esto es fondo semilla y plantamos la semilla: autoridades se mostraron muy interesadas, nos escucharon, no nos corrieron ni nos cerraron la puerta.

Para el logro de su objetivo de incidencia, la coalición se planteó activar diversas estrategias de trabajo:

CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS Y USO DE DATOS

En específico, a construcción de un diagnóstico sobre la participación ciudadana en los actuales mecanismos de participación en los municipios a fin de generar evidencia para plantear la urgencia de diseñar nuevos o mejorar los mecanismos existentes buscando aumentar la participación más informada y participativa posible.

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Se planeó llevar a cabo talleres y foros dirigidos, en un primer momento a la población con el objetivo de mostrar la importancia de su participación en foros y consultas. En un segundo momento, dirigidos tomadores de decisiones (legisladores u otros) a fin de sensibilizar, promover e incentivar mecanismos de participación ciudadana en dos municipios del país.



DIÁLOGO Y CABILDEO

Se planificó desarrollar dos conversatorios con diversos actores clave (Comisión de participación ciudadana y de fortalecimiento municipal en Congreso Nacional, y el INAFED; congresos estatales de participación ciudadana, y cabildos municipales de los municipios en donde se aplicará el proyecto) para concretar planes de acción y acuerdos sostenidos de las reuniones de cabildeo.

COMUNICACIÓN

Se prevé la generación de campañas de comunicación a favor de mecanismos efectivos para la toma de decisiones.

INCORPORACIÓN DE POBLACIÓN DIRECTAMENTE VINCULADA AL OBJETIVO DE INCIDENCIA

Se contempló realizar talleres para el diseño de nuevas formas de participación en gobiernos locales, así como Foros Ciudadanos sobre mecanismos de participación ciudadana.

ESTRATEGIAS JURÍDICAS

En concreto, diseñar una propuesta de cambios al reglamento municipal para la participación ciudadana para dar pie a otras formas de participación para la toma de decisiones que se requieren para la buena gobernanza.

Entre finales de 2021 e inicios de 2022, con el apoyo de un Capital Semilla otorgado por PRO-FOSC en colaboración con el CCC; la coalición planteó dar arranque a su plan de incidencia con acciones en las dos primeras estrategias arriba mencionadas:

Sensibilización y formación En concreto, ejecutar un programa de formación y sensibilización en formato virtual que fortalezca conocimientos sobre el desarrollo sostenible municipal y el marco jurídico del Ayuntamiento; así como realizar un taller presencial y realizar talleres-conversatorios virtuales para recuperar propuestas sobre planeación sostenible y participación ciudadana.

Construcción de propuestas y uso de datos En particular se prevé generar propuestas de mejoras al marco jurídico del municipio para la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas. De manera preliminar, se considera que estas propuestas podrían ir dirigidas hacia los siguiente instrumentos de política pública:

1. Plan Municipal de Desarrollo,
2. Reglamento del Consejo Consultivo de Comisarios, y
3. Reglamento Interior del Cabildo.



El arraigo de este proyecto se concentró en dos municipios: Atoyac de Álvarez y Benito Juárez (Guerrero). La intención además es que esta experiencia pueda ser replicable a futuro en otros municipios del país.

Uno de los ámbitos destacados en la implementación del proceso de incidencia tiene que ver con la estrategia de acercamiento a las autoridades. Además de un conocimiento previo del contexto y actores por parte de algunos miembros de la coalición, fue crucial que **generaron un acercamiento proactivo y oportuno a las autoridades en el momento de la coyuntura electoral**, logrando un buen posicionamiento de su tema de interés y una positiva voluntad de colaboración:

Al inicio de los trabajos vinieron las elecciones de junio 2021. Realizamos un par de conversatorios sobre el tema de participación municipal con las autoridades que habían resultado elegidas para integrarse a los ayuntamientos. La gente de Atoyac y Benito Juárez son las que mostraron más interés y por eso escogimos estos municipios.

Destacó en este caso, a diferencia de otras experiencias, que **el cambio de gobierno en ambos municipios representó una ventana para incidir** pues al llegar personas por primera vez a la función pública, provenientes del sector académico o privado, se abría una posibilidad de concertar voluntades y proyectos que en gobiernos anteriores no levantaban interés. Más aún, **el hecho de que las autoridades fuesen enteramente nuevas en el puesto** y relativamente inexpertas en la función pública, **permitía que se dejaran orientar por las OSC en su labor**, lo cual representó una gran oportunidad para influir y colocar en la agenda el tema de interés para la coalición.

La voluntad de colaboración se mantuvo de forma constante, y a lo largo del programa de formación ejecutado se tuvieron buenos resultados:

Primer contacto en los talleres virtuales (...) encontramos muy buena voluntad por parte de estas nuevas autoridades (...) Sí alcanzamos los objetivos que nos planteamos para la fase de arranque del PIPP, dada la presencia de las autoridades electas en las actividades (...) Muy buenos ponentes, aprendí muchísimo en nuestros talleres y tuvimos resultados muy buenos en cuanto a las guías de trabajo. Esto es fondo semilla y plantamos la semilla: autoridades se mostraron muy interesadas, nos escucharon, no nos corrieron ni nos cerraron la puerta.

Además de los talleres, se avanzó en el diseño de un curso virtual “La Participación ciudadana y el desarrollo local en el gobierno local” y se logró consolidar una serie de guías con propuestas para fortalecer la participación ciudadana en el ámbito municipal, que han quedado como resultado de esta etapa de arranque. Se prevé que en continuidad al proceso de incidencia, se siga impulsando su incorporación en instrumentos específicos de la política pública municipal.



En términos de desafíos en la implementación, al igual que en otras experiencias ya citadas en este apartado, la coalición identifica que **la imposibilidad de sostener más actividades presenciales impactó en sus logros:**

Solo realizamos dos visitas, en las cuales pudimos hacer un panorama de los problemas y potencialidades de los municipios. También identificamos que en la región hay organizaciones locales con mucha presencia y varios años de actividad en la defensa de sus derechos, pero no logramos establecer un trabajo tan cercano a ellas.

También señalaron que en definitiva es necesario **contar con mayores recursos y tiempo para mantener esfuerzos más amplios de colaboración no solo con las autoridades sino también con actores clave de la sociedad civil** y comunidades locales:

Tener claro que un tema que debemos tener muy entendido es que un contexto son las autoridades electas interesadas en generar mecanismos de participación ciudadana y otro es cuando ya están en el ejercicio de sus funciones. Para mayor presencia, seguimiento y acompañamiento, sería necesario mayor recurso.

Hizo falta hacer un trabajo mucho más cercano a organizaciones locales (...) en la región hay unas con mucha presencia y varios años de actividad en la defensa de sus derechos. No se dio por la distancia y la violencia (...) Realizar un acercamiento mayor con la gente de Benito Juárez implicaba más tiempo, recursos, atención (...) con la virtualidad no funcionó descender a otros niveles de participación.

Los cambios y aprendizajes más significativos

Como se describió arriba, una de las estrategias atinadas en este proyecto fue desarrollar espacios de formación con autoridades municipales como vía para sensibilizar de la importancia de fortalecer la participación ciudadana. La coalición reitera como un **aprendizaje** la relevancia de **invertir en la formación de capacidades en autoridades** como un eslabón que generalmente no se observa, pero que muchas veces puede estar a la base de los problemas que se quieren atender:

Cuando hablamos de incidir en gobiernos locales tenemos que ver con quiénes podemos hacer este trabajo. Cubrir la enorme necesidad de formación entre autoridades de municipios menos desarrollados. El trabajo que hicimos logró desarrollarse bien porque lo hicimos bien.

Otro aprendizaje en este caso, considerando la peculiaridad de que las organizaciones implementadoras no son originarias de los municipios donde se trabajó, es la **relevancia de invertir tiempo y esfuerzos en la construcción de alianzas horizontales locales** a fin de detonar procesos más sostenibles y arraigados en el contexto y más enfocados en las necesidades de cambio que son sentidas por los actores locales:



Fortalecer la red y la alianza con las organizaciones locales, tener una reunión previa, presentar los objetivos (...) quiénes conocen su territorio son las organizaciones locales (...) en el contexto de este tipo de procesos, es necesario estar más presente en el territorio (...) Trabajamos sobre un elemento que va cambiar la correlación de fuerzas: reglamento, plan municipal de desarrollo. Pero a lo mejor pudo ser otro elemento, eso solo se podía identificar si se tenía mayor cercanía con la gente.

Explorar y conocer muy bien tu territorio, para evitar factores que te toman de sorpresa (...) que pueden llevar a tener que abortar los planes.

Otro aprendizaje relevante que mencionó la coalición tiene que ver con desmitificar la idea de que el trabajo a nivel municipal puede seguir una única receta, y más bien reconocer la enorme diversidad que representan los municipios en México:

El presidente municipal y su grupo de regidores no es homogéneo, tienen intereses diversos. Los dos municipios están a 10 min, pero tienen formas de gobierno muy distintas. No hay una sola forma de llegar con las autoridades, que actúan con lógicas personales, partidistas, y otras. Pensar en diferentes escenarios. Este proyecto pequeño da un vislumbre de la complejidad de hacer incidencia a algo tan complejo como es el ámbito municipal.

Por último, otro aprendizaje relevado por la coalición y que ya ha sido mencionado en otras experiencias en este apartado, tiene que ver con la importancia de clarificar y acotar el objetivo de incidencia pues de ello depende que el proceso de incidencia se distinga de otros y también que guarde su autonomía frente a los intereses de las autoridades:

Ir con un objetivo muy claro y específico, una o dos acciones muy contundentes: incidir en un reglamento interno, que funcione un consejo ciudadano; por ejemplo. Nos enfrentamos con una sinnúmero de organizaciones que quieren impulsar mecanismos de participación, lo cual hace complejo que los esfuerzos avancen.

Tú tienes que establecer las líneas de prioridad de tu incidencia, que no van a coincidir de entrada con las del gobierno. Buena gobernanza sería justamente el encuentro para trabajar de forma conjunta.

Al cierre de esta sistematización la organización había concluido la fase de talleres y elaboración de propuestas para fortalecer los mecanismos municipales de participación ciudadana y éstas habían sido entregadas a las autoridades municipales de Atoyac de Álvarez y Benito Juárez, Guerrero. La expectativa es continuar con las acciones de incidencia para que sean incorporadas en algún instrumento de la política pública municipal en cada caso (Reglamento, Plan Municipal de Desarrollo u otros) y dar seguimiento al trabajo de visibilización de la importancia de la participación de la población en la construcción de estos mecanismos, con miras a lograr que el ejercicio del derecho a la participación en gobiernos locales se incrementa cualitativamente en ambos municipios.

EL FORTALECIMIENTO

PARA LA INCIDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: REFLEXIONES FINALES

La incidencia había sido siempre una actividad que teníamos muchos deseos de hacer pero no teníamos las herramientas o el conocimiento (...) aprendimos que se puede hacer incidencia en muchos frentes. En ese sentido el programa nos abrió los ojos y nos abrió el panorama para ver que lo que hacíamos también era incidencia.

El último aspecto que fue explorado en el proceso de sistematización fue de qué manera el fortalecimiento para la incidencia emprendido por PROFOSC resultó útil y relevante a los procesos emprendidos por cada OSC y sus redes, así sus como recomendaciones para futuros ejercicios similares. A continuación compartimos las reflexiones compartidas por las organizaciones entrevistadas al respecto.

Los principales aportes reconocidos

El fortalecimiento de capacidades en sí mismo y algunas características concretas de los dos programas de Fortalecimiento fueron reconocidos por todas las organizaciones como un gran aporte. En lo concreto, este programa permitió:

1. comprender mejor qué son las políticas públicas y contar con un marco teórico y conceptual sobre la incidencia;
2. contar con una guía de herramientas que detonaron un ejercicio reflexivo y analítico en el quehacer de la organización para la incidencia, y que
3. dieron una estructura consolidada para llegar a un plan.

En palabras de las personas entrevistadas:

“El programa nos dio la oportunidad de comprender la política pública y saber que podemos hacer cosas”.

“Haber dotado de un marco teórico y conceptual, entender que hay herramientas, hay orden en la incidencia, no todo es orgánico. Eso facilitó muchísimo”.

“En cuanto a los conocimientos, la curva de aprendizaje solos nos hubiera tomado más tiempo. La importancia de la calendarización, el mapeo de actores; todas las herramientas fueron valiosas”.

“Metodológicamente, la guía fue muy importante para poder abordar un paso a paso (...) Dieron la posibilidad de generar una caja de herramientas que puede replicarse en otros proyectos: el cronograma, la guía de incidencia que aprendimos con ustedes, se están utilizando por otras organizaciones de Morelos.”.

Por otro lado, el **capital semilla** que fue diseñado para apoyar el arranque de acciones clave para detonar los planes de incidencia elaborados a lo largo del Programa fue también un aspecto reconocido como valioso por todas las organizaciones. El fondo permitió que algunas organizaciones contaran con recursos para acciones que de otro modo no hubiera podido realizar de la misma manera, y también significó un apoyo simbólico y de acompañamiento a sus procesos de incidencia que alentó más allá de lo económico.

Destacan las siguientes reflexiones al respecto:

“La contribución semilla nos permitió hacer más de lo que podíamos hacer sin ella. Sin el capital semilla nos hubiéramos quedado solamente en las solicitudes de información. Entrarle con la gente: ir, contratar a alguien que aplique cuestionarios; todo eso fue posible por el fondo”.

“El capital semilla hace una diferencia, es un antes y un después, no sólo por lo que da el dinero sino también por el aporte simbólico que generó, ya que (...) el hecho de que GIZ diga que nuestra organización cumple con los requerimientos para recibir el recurso es un reconocimiento muy importante y no se puede medir en dinero”.

Por último, para algunas organizaciones resultó muy relevante que **el Programa permitió y alentó espacios de intercambio y colaboración** entre las organizaciones:

“Este proyecto nos permitió avanzar en el trabajo que veníamos llevando desde el foro municipal. Si no estuviéramos en el proyecto de PROFOSC, estaríamos alejados de estos municipios y realidades. Nos permitió ir a otro contexto. Y acercarnos entre nosotros y sumar nuestras experiencias”.

“El intercambio con otras organizaciones es muy valioso e interesante y ayuda a nutrir muchísimo”.

Las recomendaciones para el futuro

En relación al **programa** se hicieron algunas sugerencias específicas para futuras ediciones, señalando aspectos de contenido y duración.

“Incrementar los tiempos, yo entiendo que no todas tenemos mucho tiempo para capacitarnos, pero a veces es muy apresurado”.

“Hacer una siguiente edición del programa más especializada en diversos temas (...) para ir atendiendo una necesidad de especialización en temas de nuestro interés”.

“Hubiera sido ideal permitir a más de una personas por organización para cursar el programa, eso hubiera favorecido un trabajo al interior más colectivo para elaborar el plan de incidencia”.

También se plantearon algunas recomendaciones sobre cómo **fortalecer el acompañamiento durante ambos procesos: Programa y Capital Semilla**, desde el donante y desde la organización oferente del Programa:

“Que el apoyo no solo sea financiero sino también de interlocución desde el donante, sería valioso para fortalecer el proceso de incidencia ante algunas autoridades (...) sería extraordinario que pueda continuar”.

“Durante la ejecución de los planes de incidencia suele haber cambios drásticos en el contexto que pueden requerir ajustes, tener una estrategia de acompañamiento y orientación para realizar adecuaciones sería muy valioso”.

“Quedaban muchas ganas de contar con una asesoría más personalizada, porque tanto CCC como GIZ se involucraban de alguna forma en el proceso de incidencia recomendando actores, se sabe que ese tipo de asesorías son una locura, pero sería muy valiosas”.

En relación a **la continuidad** de este esfuerzo en específico, surgieron diversas ideas de las personas entrevistadas tanto en términos puntuales para **mantener las relaciones construidas**, como sugerencias de **profundizar el espacio de aprendizaje y alianzas** que se han detonado.

“Dejar consolidado un directorio de participantes para que todas podamos quedar en contacto y hacer sinergias”.

“Más apoyo de programas de acompañamiento y fondeo para que se consoliden estas propuestas de incidencia, que abonen a que se fortalezca una cultura diferente en las OSC para la incidencia, independiente del tema que esté trabajando la asociación civil”.

“Crear un laboratorio de incidencia en política pública sería muy interesante (...) ampliar las redes de colaboración en estos temas, idear talleres con otros actores”.

“Realizar uno o dos encuentros con las organizaciones que participaron en el programa. Teníamos puntos en común con varias que estaban en los talleres y ya no tuvimos encuentros con ellos”.

“Compartir aprendizajes a nivel local, estos círculos de reflexión a partir de las que han trabajado con PROFOSC estaría muy bien tener referencias de otros estados”.

“Difusión del conocimiento es importante, a partir del programa se elaboraron materiales e información (...) Consolidarlo en una plataforma puede ser una gran contribución para visibilizar la incidencia de las OSC con su potencial para transformar la política en México para la calidad de vida y la dignidad humana. Una plataforma en donde se pudiera retroalimentar y conocer los casos de otras organizaciones podría abonar al proceso la incidencia de las organizaciones”.

En síntesis, además de una valoración general bastante positiva del PROFOSC y sus aportes, las OSC entrevistadas reconocieron de diversas maneras que el contar con recursos (materiales, formativos y de acompañamiento), permite expandir y reconocer el trabajo que se hace desde la sociedad civil: en profundidad y cantidad, en labores de incidencia. En este sentido, se reflexionó que es importante que, al igual que se reconoce que los procesos de incidencia son de largo aliento, se debe reconocer que los apoyos para ello deben ser de largo aliento también:

“Esfuerzos como éste son buenísimos en estimular. Sin embargo, los procesos de cambio sistémico e incidencia son mucho más largos, pasa que se le entra y se acaba y te quedas solo otra vez. Hagas lo que hagas lo más importante es sostenerlo (...) hay mucha ineficiencia, pueden entrarle 10 organizaciones y al final sólo 3 organizaciones le dan continuidad (...) Es importante que las OSC cobren conciencia de ello, pero también es una recomendación dirigida a fundaciones y mecanismos que permiten que las OSC tengan recursos, pues cada vez más descartan a México ya que ven al país como un país de medios ingresos o descartan financiar la incidencia y el personal requerido para ello”.

The background features abstract organic shapes in blue, red, and grey. A large black circle is centered on the page, overlapping the blue and grey areas. The word "CONCLUSIONES" is written in white, bold, uppercase letters within the blue area.

CONCLUSIONES

A lo largo de este documento hemos repasado un breve **marco conceptual sobre la participación y la incidencia** de las organizaciones de la sociedad civil en la construcción de políticas públicas. Recalamos que **la sociedad civil organizada juega un papel central el fortalecimiento democrático** al ser un actor que impulsa agendas temáticas específicas vinculadas al goce de los derechos humanos y el desarrollo social, y en la gobernanza pues contribuye a articular puentes entre sentidas necesidades sociales y la activación de procesos incluyentes de toma de decisiones para su atención.

Como se ha destacado a lo largo del texto, la incidencia de la sociedad civil puede realizarse desde diversos enfoques y estrategias. Resaltamos en este sentido **la base conceptual y metodológica que el enfoque de incidencia colaborativa** ofrece, y de la mano con este, una **guía de herramientas** para la planeación de procesos de incidencia en políticas públicas que fue puesta en práctica por las diversas organizaciones y redes que participaron en los espacios de fortalecimiento y acompañamiento brindados por PROFOSC y el CCC.






La sistematización de las **6 experiencias de incidencia** en este documento ofrece además una serie de reflexiones desde la práctica. Por un lado, dialogan con el proceso de formación y acompañamiento reconociendo la **pertinencia de apostar a la formación de las OSC para la incidencia, habilitar espacios colectivos de intercambio de saberes, y acompañar tanto a nivel material como estratégico** sus procesos de implementación. Por otro lado, **aportan una serie de aprendizajes** desde los contextos de implementación de la incidencia y sus desafíos.

Estas experiencias resaltan la necesidad apremiante de que **la sociedad civil se active políticamente en lógica de incidencia** para impulsar cambios necesarios en las problemáticas públicas. A la vez, **reconocen que los procesos de cambio social deseados son complejos y de largo aliento**, por lo que **es necesario que la sociedad civil cuente con herramientas sostenidas para ser efectiva**, tanto a nivel de **profesionalización** para la incidencia (mediante la formación y desarrollo de saberes conceptuales, metodológicos y analíticos), como de acceso a **recursos materiales y estratégicos** por parte de donantes y otros aliados que permitan impulsar esfuerzos sostenidos en el tiempo.








Pensando en ello, este documento pretende ser un **aporte al trabajo** realizado por **PROFOSC**, que guarde **memoria de sus esfuerzos y legado**, y que deje en claro la pertinencia y necesidad de seguir abriendo esfuerzos y ofertas dirigidas a fortalecer los procesos de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil desde actores de la cooperación internacional. Sobre todo, pretende también brindar un **reconocimiento al trabajo de las organizaciones de la sociedad civil que realizan esfuerzos de incidencia política en México**, pues aún en los contextos políticos, sociales y económicos más adversos, se activan en **una labor que día con día fortalece las condiciones de posibilidad de una democracia sustantiva en México**, que a través del diálogo y la deliberación encuentre soluciones duraderas a los problemas públicos más acuciantes del país.












The background features abstract organic shapes in blue, red, and grey. A large black circle is centered on the page, overlapping the blue and grey areas. The word 'REFERENCIAS' is written in white, bold, uppercase letters within the blue area.














REFERENCIAS

- 
 Albuquerque, C. (2014). Informe de la relatora especial sobre el derecho humano al agua potable y el saneamiento. Asamblea General Naciones Unidas.
- 
 Balbis, J. (2001). ONGs, gobernanza y desarrollo en América Latina y El Caribe. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- 
 Barragán, D., Echeverría, H., & Erazo, D. (2014). Participación ciudadana ambiental: guía para la acción. Quito: Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental.
- 
 Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2015). IDB Group-Civil Society. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/sociedad-civil/definicion-de-sociedadcivil%2C18852.html#:~:text=El%20Grupo%20BID%20considera%20%E2%80%9Csociedad,sindicatos%3B%20fundaciones%3B%20instituciones%20religiosas%3B>
- 
 Canto Chac, M. (2002) Introducción a las políticas públicas. En Participación Ciudadana y Políticas Públicas en el Municipio (págs. 1-25). México: Movimiento Ciudadano por la Democracia.

(2005). Participación ciudadana: la gobernanza de las sociedades complejas. México. Universidad Autónoma Metropolitana.

(2010). Introducción. En Participación ciudadana en las políticas públicas. Siglo XXI.
- 
 Cooperative for American Remittances to Europe, CARE. (2014), Manual de Incidencia de CARE Internacional.
- 
 Comunidades y Energías Renovables, CER. (2020). Lineamientos para el Desarrollo de Proyectos de Energía Renovable Participativos, Incluyentes y Transparentes. Ciudad de México.
- 
 Centro de Colaboración Cívica, CCC. (2011) La Sociedad Civil Organizada en un Congreso sin Mayorías. Aprendizajes y Recomendaciones para un Cabildo Efectivo. Ciudad de México.
- 
 Cohen, M. (2013). Democracia deliberativa y gobernanza ambiental: ¿conceptos transversales de una nueva democracia ecológica? Sociológica, 73-122.
- 
 Corominas, J. (1994). Diccionario etimológico de la lengua castellana. Madrid: Gredos.
- 
 Cunill, N. (1997). Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social. Caracas: CLAD y Nueva Sociedad.
- 
 Del Tronco, J., Brodziak, F., & Hernández, M. (2017). Negociación Política en Democracia: diez prácticas efectivas. Toluca: Instituto Electoral del Estado de México.

- 
 Fundación Cambio Democrático, FCD. (2011). Manual Incidencia Colaborativa en los Poderes Legislativos. Buenos Aires.
 (2013). Incidencia colaborativa de la Sociedad Civil en Políticas Ambientales. Buenos Aires: Fundación Cambio Democrático, Fundación Directorio Legislativo y AVINA.
- 
 García, R. (2000). La participación ciudadana dentro de la reforma del Estado: premisas e iniciativas. El Cotidiano.
- 
 Hawthorne, A. (2004). Is civil society the answer. Carnegie Pappers.
- 
 Holguín, C. (2013). La participación social y ciudadana en las políticas públicas: apuntes para su reflexión. En R. André, El análisis y la evaluación de las políticas públicas en la era de la participación: reflexiones teóricas y estudios de casos. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- 
 Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH). (2002). Participación Ciudadana. San José, Costa Rica.
- 
 Leiras, M. (2007). "La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas. Definiciones, explicaciones y evaluación de la literatura especializada local e internacional. En C. Acuña, & A. Vacchieri, La incidencia política de la sociedad civil. Buenos Aires: Siglo XXI.
- 
 Migdal, J. (2001). State in Society. Cambridge University Press.
 Observatorio de la Realidad Social. (2020). Guía de Evaluación de Políticas Sociales, Euskadi.
- 
 ONU. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Organización de las Naciones Unidas.
 (1976). Pacto internacional de Derechos Civiles y Políticos . Organización de las Naciones Unidas.
- 
 ONU MUJERES. (2010). Elementos esenciales de planificación para la eliminación de la Violencia Contra las Mujeres y Niñas. [https://www.endvawnow.org/es/modules/view/14-principios-bsicos-de-programacinmonitor eo-y-evaluacin.html](https://www.endvawnow.org/es/modules/view/14-principios-bsicos-de-programacinmonitor%20eo-y-evaluacin.html)
- 
 Programa ALIAR, Aprendizaje y Liderazgo para la Incidencia en Argentina. (2016), Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas.
- 
 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). ¿Qué entendemos por participación ciudadana? Ciudad de México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

- 
 Rabotnikof, N. (2008). Lo público hoy: lugares, lógicas y expectativas. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
 Ramírez, J. (2013). *La participación ciudadana en la democracia*. Guadalajara, México: Instituto electoral y de participación ciudadana del estado de Jalisco.
- 
 Roth, A.-N. (2002). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Aurora.
- 
 Sauca, J., & María, V. (2007). *Lecturas de la sociedad civil. Un mapa contemporáneo de sus teorías*. Madrid: Trotta.
- 
 Saura, C. (2015). Análisis general de las técnicas de intervención del Estado en la economía. *Revista Digital de Derecho Administrativo*.
- 
 SEGOB. (2017). *Lineamientos para el impulso, conformación, organización y funcionamiento de los mecanismos de participación ciudadana en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal*. Ciudad de México.
- 
 Serrano, A. (2015). *La participación ciudadana en México*. Estudios Políticos.
- 
 Soumano, M. (2005). Más allá del voto: modos de participación política no electoral en México. *Foro Internacional*.
- 
 Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S., & Morales, G. (2010). *Manual de Incidencia en Políticas Públicas*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades a. c.
- 
 Valencia, G. (2012). *Incidencia de la sociedad civil en el ciclo de políticas públicas. Papeles políticos*.
- 
 Velásquez, C., & González, R. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona.
- 
 Villarreal, M. (2010). *Participación ciudadana y políticas públicas*. Ciudad de México: CEENL.
- 
 Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012). *Guía N°1: Qué es un plan de incidencia. Por qué planificar, en ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.
- 
 Young, I. (1999). *State, Civil Society, and Social Justice*. En I. Shapiro, & C. Hacker-Cordon, *Democracy's Value*. Cambridge University Press.

- Ziccardi, A. (2004). Espacios e instrumentos de participación ciudadana para las políticas sociales del ámbito local. En A. Ziccardi, Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local (págs. 245-272). Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales.
(2012). Sobre la participación ciudadana en las políticas públicas del ámbito local. En Participación ciudadana en las políticas públicas (págs. 205-221). Ciudad de México: Siglo XXI editores.

The image features a minimalist abstract design. A large, dark blue shape occupies the upper half, with a white, rounded rectangular cutout at the top left. A thick black circle is centered in the upper half, overlapping the blue area. In the lower-left corner, there is a solid red shape. The bottom half of the image is dominated by a large, light grey shape that flows from the center towards the right and bottom. The overall composition is clean and modern, using a limited color palette of blue, red, grey, and white, accented by a black line.

ANEXOS

ANEXO 1

TABLA ILUSTRATIVA DE ACCIONES PARA LA INCIDENCIA

DIÁLOGO Y CABILDEO

- Visitas directas
- Procesos de construcción de consenso
- Espacios de negociación
- Presentaciones
- Mesas de diálogo
- Identificar y participar en los mecanismos formales de participación ciudadana que existan en el ámbito escogido

CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS Y USO DE DATOS

- Recoger datos, analizar políticas públicas para formulación de propuestas sólidas.
- Generar información para sensibilización, formación y comunicación en relación a nuestra propuesta de incidencia

SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

- Foros
- Talleres
- Seminarios
- Publicaciones
- Festivales
- Compartir información sobre la política pública y el objetivo de la incidencia con el público en general para que se interesen y se sumen a la causa.

INCORPORACIÓN DE LA POBLACIÓN DIRECTAMENTE RELACIONADA A NUESTRO OBJETIVO DE INCIDENCIA

- Asambleas
- Reuniones
- Talleres de capacitación
- Actividades de formación de coaliciones
- Actividades de fortalecimiento institucional

COMUNICACIÓN

- Conferencias de prensa
- Artículos
- Reportajes
- Video documentales
- Entrevistas
- Involucrar a periodistas y líderes de opinión

MOVILIZACIÓN

- Huelgas
- Marchas
- Vigilias
- Plantones
- Protestas

ESTRATEGIAS JURÍDICAS

- Litigio estratégico
- Responsabilizar jurídicamente al estado por las consecuencias negativas de una Política Pública en la población y generar un cambio en las mismas

ANEXO 2

ESTRUCTURA GENERAL DE UN PLAN DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS.

A continuación encontrarás una síntesis de la estructura general de un Plan de Incidencia en Políticas Públicas (PIPP), que retoma el contenido detallado que desarrollamos en el apartado 2 de esta publicación. Como verás, tu Plan de Incidencia deberá tener 5 apartados:

EJE 1: REFLEXIÓN

1. Diagnóstico: definición del problema y análisis de contexto.
2. Definición de objetivos de la incidencia.

EJE 2: ACCIÓN

3. Mapeo de actores y definición de alianzas.
4. Estrategias y acciones para la incidencia.

EJE 3: EVALUACIÓN

5. Sistema de monitoreo y evaluación.

1. **Diagnóstico:** Análisis del contexto y definición del problema.
- Herramientas: Árbol de problema y Análisis de contexto PESILA.

La elaboración de un diagnóstico del problema nos permitirá identificar cuáles son las causas y/o conflictos que se encuentran a la base de la problemática sobre la cual queremos incidir, qué mecanismos, políticas y/o legislaciones lo abordan, en qué ámbito específico se requiere hacer cambios y cuáles son las capacidades con las que contamos para arrancar un proceso de incidencia. Así mismo, el análisis de contexto permitirá identificar las oportunidades y amenazas en las cuales la problemática se inserta en un momento dado, a nivel económico, político, social, ambiental, entre otros; y con ello identificar los momentos y coyunturas más pertinentes para la incidencia.

2. **Definición de objetivos de la incidencia**
- Herramienta: Definición de objetivos EMART

Una vez realizado lo anterior, deberemos definir lo más precisamente nuestros objetivos de incidencia. Recordemos que nuestro objetivo puede insertarse en alguna de las distintas fases del ciclo de las políticas públicas, a saber:

1. en su formulación;
2. en su implementación;
3. en su evaluación. La definición de objetivos deberá ser realista, precisa, medible y temporalmente ubicada en el tiempo.

3. Mapeo de actores y definición de alianzas.

- Herramienta: Mapeo de interés y poder de actores clave.

El mapeo de actores nos permitirá identificar quiénes son aquellos actores o grupos de personas que tienen alguna relación con nuestros objetivos de incidencia; sea porque podrán verse potencialmente afectados o beneficiados, por que tienen un alto poder de decisión sobre la misma, o porque pueden eventualmente apoyar o bloquear nuestras propuestas. Analizar a estos actores nos permitirá conocer cuáles son sus intereses, recursos y relaciones en función de nuestro objetivo; a su vez, podremos definir qué alianzas y estrategias deberemos poner en marcha con aquellos actores que resulten clave a partir de este análisis.

4. Estrategias y acciones para la incidencia.

- Herramienta: Plan de acción para la incidencia

Como lo hemos visto en el apartado 2 de este documento, existe una amplia gama de estrategias posibles para la incidencia. Habremos de definir cuáles son aquellas que nos serán más útiles para el logro de nuestros objetivos, considerando el análisis de contexto y actores que ya elaboramos. Estas estrategias podrán ordenarse en fases o plazos temporales si es necesario, y deberán contar con una descripción de las acciones específicas, tiempos y responsables para su ejecución. Lo anterior nos permitirá contar con un plan de acción específico, que podremos ejecutar y monitorear en el tiempo.

5. Sistema de monitoreo y evaluación.

- Herramienta: Desarrollo de indicadores y plan de monitoreo y evaluación.

Por último, y una vez que definido nuestro Plan de Acción, es recomendable y necesario crear tu propio sistema de monitoreo y evaluación de resultados. Es deseable que establezcas la temporalidad en la que irás monitoreando, y tengas muy claro qué es lo que vas a evaluar, en función de tus objetivos de incidencia y de las estrategias y acciones que definiste, de dónde obtendrás la información necesaria para dicha evaluación, y quién es responsable de hacerlo. Esto te permitirá no sólo ir registrando tus avances, sino también ir haciendo ajustes de ser necesario, en tus acciones o estrategias.