Modelo de formación vivencial para la especialización de mujeres líderes en incidencia política desde la ciudadanía.

ESCUELA DE INCIDENCIA POLÍTICA PARA MUJERES LÍDERES

CARPETA DE CONTENIDOS MÓDULO IIII

"Este material se realizó con recursos de la Décima Tercera Emisión del Programa Proequidad del Instituto Nacional de las Mujeres, empero, este no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por las autoras del presente trabajo"

Escuela de Incidencia Política para Mujeres Líderes

Asociación Nacional Cívica Femenina A.C. Mujer mexicana forja tu patria

México Gobierno de la República

Programa PROEQUIDAD

Instituto Nacional de las Mujeres

Contenido

Introducción..... 3

Tema III.1. El problema y los involucrados (Diagnóstico) 6

Tema III.2. Objetivos y alternativas..... 21

Tema III.3. Plan de acción (Campaña) 32

Tema III.4. Metas, indicadores y evaluación..... 44

Introducción

El presente manual contiene el Tercer Módulo de la Escuela de Incidencia Política para Mujeres Líderes, al igual que la carpeta anterior, aquí encontrarás los contenidos, guiones cartas descriptivas y otros recursos para el desarrollo tanto del contenido en línea como para las sesiones presenciales.

En los anexos encontrarás el material necesario para llevar a cabo los Talleres presenciales además de.

- Evaluaciones. Son los formatos para evaluaciones iniciales, intermedias o finales que se requerirán.

- Presentaciones de power point, las cuales señalan claramente las etapas del programa.

- Anexo 5: Bibliografía por temas revisados y documentos de apoyo y/o consulta.

Como recordarás, la Escuela de Incidencia Política para Mujeres está diseñada para completarse en tres etapas de trabajo, este módulo pertenece a la primera etapa.

- 1ra etapa "Etapa formativa" (Junio-julio-agosto)
  - Presentación del programa a coordinadoras del proyecto en diferentes ciudades del país.
  - Inscripciones.
  - Capacitación sobre el uso de la plataforma.
  - Primera etapa de formación (ver programa de contenidos)

- 2da etapa "Clínica para la incidencia" (Septiembre - octubre)
  - Segunda etapa de formación (ver programa de contenidos)
  - Diseño de agenda y plan de incidencia a ejecutarse en 2014-2015.
  - Cada participante incorpora a 3 personas al proceso.
  - Trabajo en campo, asesoría y acompañamiento.

- 3ra etapa "Manos a la obra" (Noviembre-Diciembre)
  - Presentación y lanzamiento de la campaña de incidencia ante por lo menos 100 personas (en cada ciudad)

También es bueno tener presente el Calendario y metodología de trabajo de capacitaciones.

Etapa del programa	Modalidad	Duración/Calendario
Presentación y encuadre	Presencial	1 sesión 90 minutos **Julio**
Evaluación diagnóstica	Presencial	
Módulo 1, Unidad 1 Perspectiva de Género	En línea[1]	Disponible durante 3 semanas 9 horas **4 agosto a 18 de agosto**.
Módulo 1, Unidad 2 Herramientas I	Presencial	1 sesión 8 horas **Agosto**
Evaluación final Módulo I y diagnóstica Módulo II	Presencial	
Módulo 2, Unidad 1Participación ciudadana de las mujeres	En línea	Disponible durante 3 semanas 9 horas **19 agosto a 9 de septiembre**.
Módulo 2, Unidad 2 Herramientas II	Presencial	1 sesión 8 horas **Septiembre**
Evaluación final Módulo II y diagnóstica Módulo III	Presencial	
Módulo 3, Unidad 1 Incidencia política desde la ciudadanía	En línea (teórico) Presencial (práctico)	Teórico: Disponible durante 2 semanas 6 horas **10 a 24 de septiembre.** Práctico: 1 sesión 8 horas **Octubre** (primera semana)
Módulo 3, Unidad 2 Herramientas III	Presencial	1 sesión 8 horas **Octubre** (última semana semana)
Evaluación final Módulo III y diagnóstica Módulo IV	Presencial	
Módulo 4, Unidad 2 Herramientas IV	En línea	Disponible durante 3 semanas 9 horas **1° octubre a 23 de octubre.**
Noviembre: Trabajo en campo, prácticas, reuniones, evento. (las participantes están en		

[1] En la sesión presencial puede iniciarse el estudio del primer tema, si se cuenta con los recursos técnicos y de tiempo

condiciones de iniciar estas actividades al terminar la sesión presencial de la primera semana de octubre, lo cual es recomendable, pero dependerá de los acuerdos que cada equipo convenga)		
Módulo 4 Manos a la obra con visión de largo plazo	Presencial	1 sesión 7 horas **Diciembre** (primera semana)
Evaluación final Módulo IV y clausura	Presencial	1 sesión 90 minutos **Diciembre** (primera semana)

Tema III.1. El problema y los involucrados (Diagnóstico)

Objetivos Tema III.1.

- Conocer **qué es la incidencia política** y cuáles son sus beneficios sociales.
- **Elegir un tema** que incida en la Agenda Política local de igualdad y no discriminación.
- Identificar el **problema** del tema elegido, que forme parte de la política local y que requiera el impulso de una agenda de igualdad y no discriminación.
- Identificar los **actores** involucrados en el problema del tema elegido, que forme parte de la política local y que requiera el impulso de una agenda de igualdad y no discriminación.

La **incidencia política** – mecanismo por el cual se influye en las decisiones políticas en los diferentes ámbitos de gobierno o de poder- requiere de planeación para una acción eficaz; es por ello que este módulo pretende ser una herramienta que contribuya a que las mujeres con liderazgo tengan los conocimientos y habilidades necesarias para intervenir en temas de la Agenda local, dirigidos a la igualdad y no discriminación a partir de identificar el origen de la política, las políticas públicas, el cómo hacer política, el objetivo de la política y las razones por las cuales la participación de los ciudadanos hace valiosa la incidencia – que se participe e influya en las acciones de gobierno de los distintos ámbitos: político, económico, social, cultural.

Reflexionar sobre el concepto de incidencia política es un reto para líderes, ciudadanía, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), mujeres, hombres y organismos involucrados en los temas del desarrollo de la sociedad. Sin embargo, el siglo XXI se distingue por el impulso de la participación social, que mediante las OSC están asumiendo un papel de agentes de transformación social.

Para que la **política** se ejercite buscando el bien común, es deseable que se fomente la participación social, principalmente de las y los ciudadanos. Para ello, como se vio en temas anteriores, se requiere organización de los habitantes para atender y solucionar los problemas comunitarios.

La **participación social** implica apoyar a los seres humanos, principalmente a los más desfavorecidos, en el proceso de adquisición y desarrollo de capacidades; impulsando su desarrollo en comunidad. Supone además actuar en la transformación de los valores y comportamientos sociales; en las políticas y su aplicación práctica.

Por todo lo anterior, es importante identificar qué diferencia hay entre las acciones políticas con distintos términos: advocacy, lobbying, cabildeo, presión e incidencia; que, si bien tienen matices, se utilizan coloquialmente como sinónimos. Sin embargo, tienen connotaciones muy diferentes:

Lobby o cabildeo Se circunscribe a establecer contactos y relaciones con personas o instituciones relevantes para obtener resultados concretos. Llevan implícita una connotación negativa o peyorativa de intriga. En el imaginario colectivo "hacer lobby" es presionar y no siempre de una manera ortodoxa.

Advocacy o incidencia Es un término de uso común en el ámbito de la cooperación para el desarrollo. Contienen un significado de influencia. El influir positiva y constructivamente.

Presión Fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad.

Incidencia Política, algunos autores prefieren utilizar el término de "incidencia social y política", al considerarlo más completo y comprehensivo. Es una**:** "*acción estratégica que pretende influir en la agenda política y el proceso de toma de decisiones con el fin de conseguir mejoras o cambios para una comunidad o grupo de personas*". Cfr. CONGDE: Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de España: "Código de Conducta". http://www.congde.org

La principal característica de la incidencia política es asumir una postura clara y crítica frente a la desigualdad del sistema económico, social y político; impulsando a su vez la posibilidad de construir alternativas que garanticen un desarrollo humano más justo y solidario.

Otras características propias son:

- Asume una posición definida
- Establece compromisos estables a largo plazo
- Influye sobre las personas. Primero en la sociedad civil y ésta en la sociedad política.
- Propicia cambios en las actitudes y comportamientos personales con respecto al tema de interés, sus causas y soluciones
- Aspira a la promoción del desarrollo humano y sostenible
- Utiliza diferentes herramientas para sensibilizar
- Tiene un carácter interdisciplinario para capacitar, influir, movilizar.
- Abarca diferentes escenarios: regional, nacional, e internacional
- Promueve cambios en las políticas de los gobiernos, las empresas y los organismos multilaterales.
- Promueve cambios en las estructuras políticas, en la infraestructura

económica.

- Crea espacios democráticos para el debate
- Integra redes, alianzas o coaliciones que den respuestas globales
- Crea acciones planificadas y congruentes con sus valores
- Transforma las protestas en propuestas concretas y alternativas

Todo lo anterior se puede sintetizar en lo que se denomina una Agenda. La formación de una **Agenda Pública** consiste en un proceso por medio del que varios grupos de la población abordan un Tema, establecen la prioridad de los problemas a resolver, priorizan la importancia de cada uno. los sistematizan y los manifiestan a las autoridades públicas competentes, quienes influyen en la toma de decisiones para la promoción o anulación de una política pública.

La incidencia política de la ciudadanía o de las OSC está vinculada con **ejercer el poder** y se manifiesta por medio del compromiso, las estrategias de acción, la misión, visión, valores, la experiencia, idealismo, pragmatismo, independencia económica, independencia política, transparencia, credibilidad, imaginación y rigor.

Para lograr los cambios deseados y tener la oportunidad real de hacer incidencia política en el tema que nos ocupa, promoviendo un desarrollo humano sostenible, es necesario estar conscientes de las **fuentes de poder**, manifestadas en distintas dimensiones o ámbitos: políticas (conductas públicas), sociedad civil (fortalecer), democracia (legitimar), y beneficio personal de los más desfavorecidos.

En la lucha por el poder, surgen las alianzas y los enfrentamientos. Este es un riesgo que debe asumirse. Conocer, evaluar y adoptar medidas

coherentes frente a ellos es un aspecto importante. Las actividades que apuntan a fortalecer la capacidad de las comunidades locales se conoce como incidencia política a nivel de las bases o **rooted advocacy**. Se refiere a dar voz a los que no tienen voz, permitiendo articular sus propias necesidades y deseos, a fin de que puedan hacer incidencia política por sí mismos.

Las Campañas de incidencia política son estrategias diseñadas para lograr un objetivo político concreto en un tiempo determinado. Para el Director de la Cátedra UNESCO sobre "Paz y Derechos Humanos", Viçens FISAS (1998), **una campaña de incidencia política:** *"delimita su objetivo a algo específico, que considera alcanzable y mediante una estrategia que conlleva el establecimiento de diferentes etapas, la búsqueda de alianzas y complicidades, una política de comunicación y acercamiento con diferentes actores, un presupuesto que hay que manejar y administrar, y un conjunto de actividades que nos han de llevar a la consecución del objetivo"* .

Cuando se habla de objetivo político, éste no se delimita a los partidos políticos sino que se considera político todo lo que afecta al bien común. Por lo tanto el objetivo político es aquel que implica un cambio en las estructuras políticas, sociales o económicas. Las Campañas con objetivo político son muchas y muy variadas, relacionadas con el desarrollo humano: pobreza, medio ambiente, políticas del FMI (Fondo Monetario Internacional), comercio justo, deuda, agricultura, BM (Banco Mundial), electoral, desarrollo, entre otros.

La Agenda local, la mayoría de las veces es resultado de la Agenda nacional, y ésta, a su vez, de una agenda internacional; al identificar los principales temas de la agenda nacional, posiblemente se identificarán con mayor facilidad los temas de la agenda local.

En México, la presidencia tiene establecidos los temas prioritarios para este periodo de gobierno, 2012-2018, y el poder legislativo ha estudiado los temas de la agenda, a saber: pobreza, educación, trabajo, seguridad, economía (finanzas y recaudación de impuestos), energía, telecomunicaciones y el tema electoral.

Al identificar los temas nacionales, también podremos especificar las políticas que benefician y las que perjudican a la construcción del bien común. La construcción y el desarrollo de una política una política dirigida al sano desarrollo de la sociedad, al bien común, requiere considerar la participación de la sociedad y surgir desde la comunidad, cuestión que actualmente es poca o nula; generalmente es a partir de organismos o políticas internacionales. Por lo anterior, es necesario fomentar continuamente que la ciudadanía sea considerada para opinar, atender y solucionar los problemas que aquejan a comunidades y sectores sociales varios.

Para que una política pública llegue a ser considerada dentro de la agenda, a nivel internacional, nacional y/o local, se puede **incidir** a través de varios actores: organismos internacionales, presidencia, legisladores, organizaciones civiles, empresarios, ciudadanos, medios de comunicación, sectores sociales: obreros, estudiantes, sindicatos, etc.

Influir en las decisiones políticas es tarea de mujeres y hombres, pocos llegan a hacerlo con eficacia. Para ello existen distintos métodos, destacan: planeación estratégica, metodología de marco lógico, análisis de actores, etc.

Ya que el objetivo final es realizar una Campaña de Incidencia Política, se utilizará la Metodología del Marco Lógico como herramienta para los siguientes aspectos que de desarrollaran durante todo el módulo 3:

1. **Elegir un tema** para construir la Agenda
2. Realizar **un diagnóstico** para identificar el problema central y los actores involucrados, con el fin de aportar en la construcción de la Agenda
3. Establecer **los objetivos y las alternativas** de la Agenda
4. Elaborar un **plan de acción** para la realización de la Campaña
5. **Sistematizar** la experiencia que implica: redactar las metas, los indicadores y el método de evaluación, escribir los logros y alcances.

Como se puede observar, los primeros tres pasos servirán para definir la **Agenda** de Incidencia, los pasos 4 y 5 ayudarán para definir la **Campaña** de Incidencia

Para identificar un tema, se sugiere considerar las siguientes características: está incluido en la agenda internacional, en la agenda nacional, en la agenda local; es considerado por organismos internacionales, por organismos nacionales; está establecido en la legislación internacional, en la legislación nacional, en la legislación local. Todo lo anterior vinculado con la igualdad y la no discriminación. En esta ocasión se pide que elijan uno de los siguientes cuatro temas:

- **Empoderamiento económico**
- **Empoderamiento político**
- **Violencia**
- **Conciliación entre vida laboral y familiar**

Centradas en el tema, la primera etapa del proceso de planeación es el diagnóstico, que permitirá tener claridad en el problema de origen y con ello planear acciones realistas y soluciones viables. Las consecuencias de actuar sin

tener un diagnóstico o investigación previos ocasionará: atender problemas secundarios, mezclar causas y consecuencias, ofrecer soluciones parciales al problema, planear acciones inviables o a corto plazo, que difícilmente aborden la situación de fondo.

Elaborar el diagnóstico con la *metodología participativa* contribuirá en gran medida a la definición del plan de acción, en dos vertientes: obtener un diagnóstico apegado a la realidad e involucrar a la comunidad en un proceso educativo de verdadera democracia. Se desarrolla a partir de los conocimientos y experiencias de los participantes, profundizando posteriormente en los niveles de información.

Para identificar el problema central, parte fundamental del diagnóstico, se sugiere utilizar *el árbol de problemas* pues se considera una herramienta efectiva para detectar con la mayor objetividad posible el problema principal y diferenciarlo de las causas y las consecuencias. Para lo anterior será requisito indispensable asegurar que todos los participantes tengan la suficiente información a cerca del tema, los objetivos, la metodología y los mecanismos de participación de cada uno de los actores involucrados.

Se inicia con una lluvia de ideas, los participantes identificarán todos los problemas relacionados con el tema. Posteriormente se escriben todos los problemas en un lugar visible, se marca con flechas la relación entre ellos (causa-efecto) y se identifica el problema principal, que será el que sea la causa de otros problemas (éste simula el tronco). A partir de éste, con las ideas aportadas, se establecerán las causas del problema y los efectos del mismo. Se sugiere considerar algunos aspectos como: que atente contra los derechos naturales, contra los derechos humanos o que no esté contemplado para el respeto de los derechos humanos; que atente contra los usos y costumbres locales, contra lo

moral / ético, contra la justicia; que no incorpore el tema de violencia, igualdad y no discriminación.

Una vez identificado y consensado el problema central, se deberá expresar por escrito, de manera cuantitativa y cualitativa. Lo cuantitativo se refiere a las características de número: cuántos afecta, en qué porcentaje, en qué grado. Lo cualitativo se refiere a lo descriptivo de la situación; es decir, causas, efectos, relaciones: por qué, cómo, a quiénes les afecta. Mientras mayor precisión se tenga en ambos aspectos, mejor será el planteamiento para su abordaje y solución.

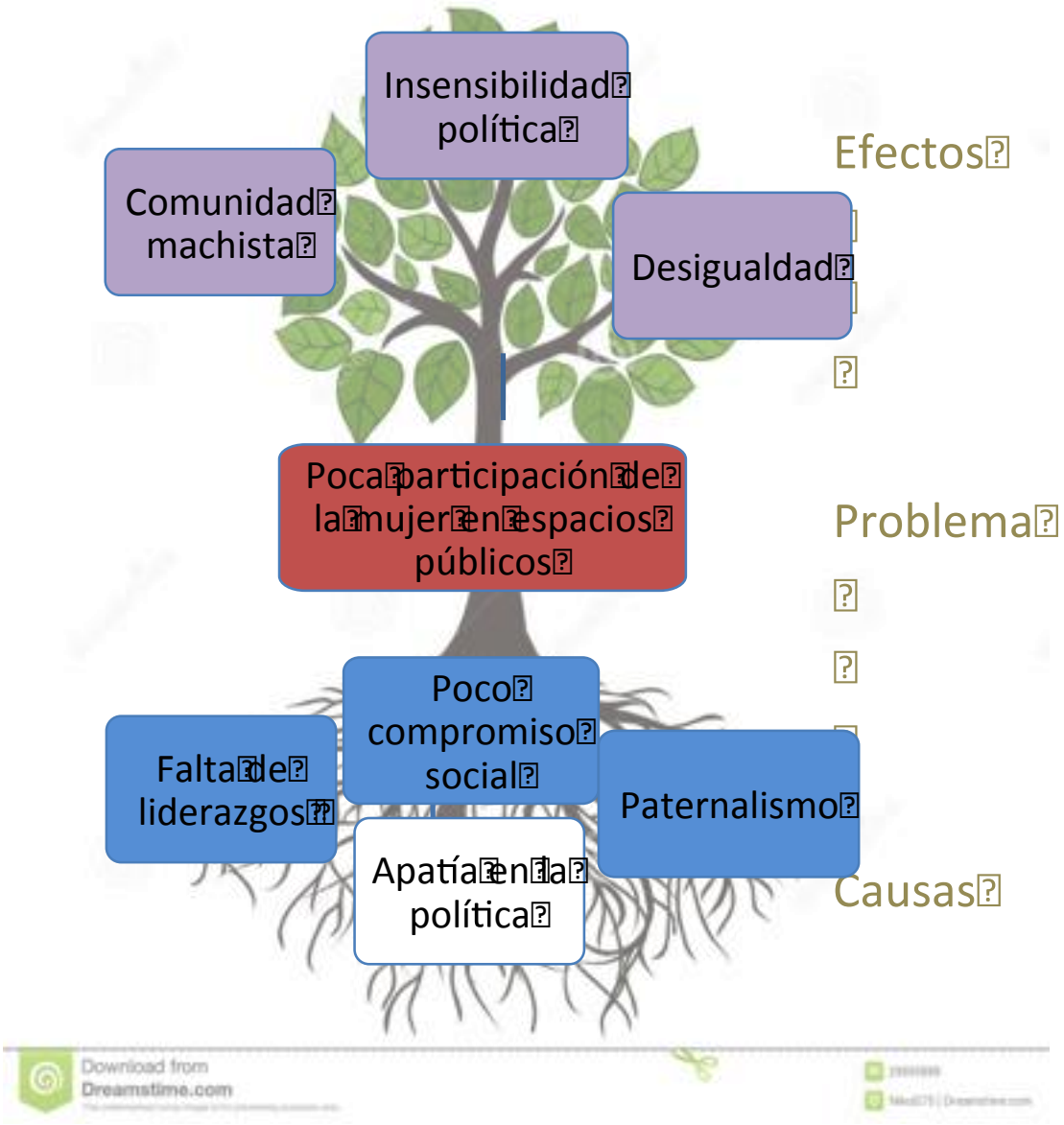
Deberán redactarlo en un enunciado (con sujeto, verbo y predicado), que cuente con estas características: es una situación real, se localiza en una población definida, se define como carencia o déficit, se escribe en negativo, no confundir con falta de servicios.

Por ejemplo:

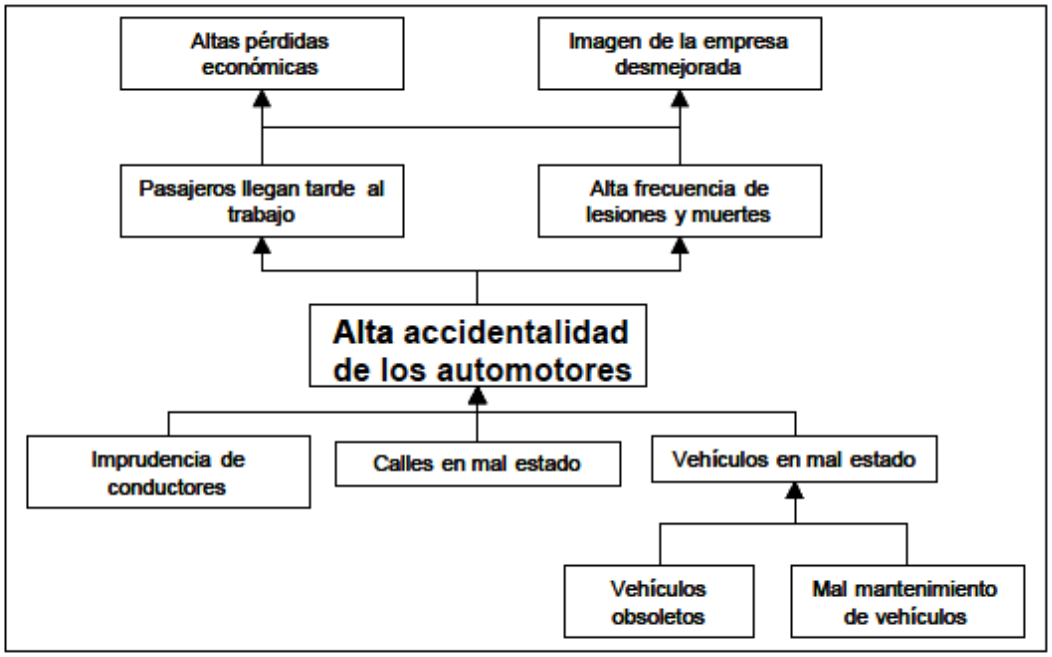
SI: Alto índice de violencia dirigido a las mujeres trabajadoras de la Sierra Potosina

NO: Falta de servicios de capacitación en las empresas

A continuación se muestran dos ejemplos gráficos del resultado obtenido al identificar el problema (el tronco), sus causas (las raíces) y sus consecuencias (las hojas):


Insensibilidad política
Comunidad machista
Desigualdad
Efectos
Poca participación de la mujer en espacios públicos
Problema
Poco compromiso social
Falta de liderazgos
Paternalismo
Apatía en la política
Causas
Download from
Dreamstime.com

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Actividad.- Material: papeles pequeños, bolígrafo, pizarrón o muro, cinta adhesiva.

Paso 1.- Reúne a todas las personas que participarán en la elaboración de la campaña de incidencia

Paso 2.- Elijan un tema para la campaña de incidencia, puede ser uno de los propuestos en el capítulo o algún otro de su interés.

Paso 3.- Escriban en los papeles las situaciones negativas relacionadas con el tema elegido, una idea en cada papel.

Paso 4.- Peguen en el pizarrón o muro las ideas escritas (lluvia de ideas)

Paso 5.- Con un plumón relacionen los problemas con una flecha, el origen de la línea es una causa y la punta con la flecha es el efecto

Paso 6.- Clasifiquen las ideas por categorías: reúnan las ideas que sean similares (la problemática más recurrente suele ser la que tiene mayor número de causas, no la que se repita más veces)

Paso 7.- Elijan, de los papeles escritos, la problemática principal, central

Paso 8.- En otro espacio del pizarrón o muro poner el papel que contenga el problema principal. Arriba del problema poner los papeles que sean considerados como las causas del problema. Abajo del problema poner los papeles que sean considerados como las consecuencias del mismo.

Paso 9.- Redactar el problema, en un enunciado: sujeto, verbo, predicado

Se sugiere consultar las siguientes ligas: http://youtu.be/EVlgLA9PdT8 y http://youtu.be/w1W0Mewowv0

Las coordinadoras además pueden consultar la siguiente liga: http://www.youtube.com/watch?v=w1W0Mewowv0 hasta el minuto 11:30

En caso de que quieran profundizar en el tema, se sugieren las siguientes ligas:

Cfr. http://deproyectoenproyecto.blogspot.mx/2010/06/como-identificar-los-problemas-sociales.html

Cfr. http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie5.pdf

Identificar los actores involucrados permite tener presente quiénes son las personas, los grupos, las organizaciones y las instituciones que tienen intereses o que pueden resultar afectados en menor o mayor grado por las acciones a ser implementadas. Se sugiere considerar: actores internacionales (personas, organismos, empresas, medios de comunicación, países, iglesias), actores nacionales (gobierno, empresarios, legisladores, magistrados, sindicatos, medios de comunicación, líderes de opinión, partidos políticos, iglesia, magisterio); que estén relacionados directa o indirectamente con el problema.

También se podrá garantizar que los grupos en igualdad de oportunidades tengan mayor posibilidad de apropiación del proyecto y entre los involucrados negocien las soluciones. Ayuda además a diferenciar los intereses y necesidades

de los diferentes grupos de población frente a un mismo problema. Contribuirá a su vez para crear una base para que estos actores participen durante las etapas de la Agenda o de la Campaña: preparación, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.

Será necesario hacer una lista en la que se consideren aspectos como: interés por el tema (beneficio directo o indirecto); posición de cooperación o de conflicto frente al tema; investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación con respecto al problema establecido, grado de involucramiento en el proyecto, sus reacciones frente al avance del proyecto (considerando que en cada etapa del proyecto pueden ser distintas).

Actividad.-

Paso 1.- Enlistar los actores involucrados en el problema, no importa el número final.

Paso 2.- En una columna adjunta a la lista escribir cómo se involucran cada actor en el problema.

Paso 3.- En una tercer columna adjunta anotar el porcentaje de influencia del actor en el tema.

Paso 4.- Incluye en otra(s) columna(s) otros aspectos que consideres necesarios para considerar, que ayuden a la toma de decisiones y a la planeación de la Campaña.

Actores	Cómo se involucran en el tema	Porcentaje de influencia	Otros aspectos a considerar
1			
2			
3			
4			

Tener el problema identificado, el objetivo claro y por escrito será la principal herramienta para delimitar la Agenda de Incidencia y planear con eficacia.

Recapitulando:

- La incidencia política es una**:** *"acción estratégica que pretende influir en la agenda política y el proceso de toma de decisiones con el fin de conseguir mejoras o cambios para una comunidad o grupo de personas"*.
- La principal característica de la incidencia política es asumir una postura clara y crítica frente a la desigualdad del sistema económico, social y político; impulsando a su vez la posibilidad de construir alternativas que garanticen un desarrollo humano más justo y solidario.
- Los pasos para la construcción de una Agenda y la elaboración de una Campaña de Incidencia, con la Metodología del Marco Lógico son:

1. **Elegir un tema** para construir la Agenda

2. Realizar **un diagnóstico** para identificar el problema central y los actores involucrados, con el fin de aportar en la construcción de la Agenda
3. Establecer **los objetivos y las alternativas** de la Agenda
4. Elaborar un **plan de acción** para la realización de la Campaña
5. **Sistematizar** la experiencia que implica: redactar las metas, los indicadores y el método de evaluación, escribir los logros y alcances.

- La elaboración de un diagnóstico es necesario para tener el problema central identificado, el objetivo claro y por escrito. Esto será la principal herramienta para delimitar la Agenda de Incidencia y planear con eficacia.

Tema III.2. Objetivos y alternativas

Objetivos Tema III.2.

- Establecer los **objetivos** a partir del problema central con la temática elegida, para construir una Agenda pública, que promueva la agenda de igualdad y no discriminación. En los cuatro temas: empoderamiento económico, empoderamiento político, violencia y conciliación entre la vida familiar y laboral.

- Describir las **alternativas** de solución al problema central identificado, tanto para la construcción de la Agenda como para la elaboración de la Campaña de Incidencia.

Los objetivos se convertirán en las líneas de trabajo permanente y continua entre el grupo de mujeres líderes y los responsables políticos. Por tanto, Para la construcción de los mismos se sugiere que contengas las siguientes características:

- Ponderar la importancia del tema para el grupo de mujeres líderes
- Considerar el punto de vista de los afectados
- Con posibilidad de involucrar a varios actores, con alianzas y trabajo en red
- Que integre la participación de los medios masivos de comunicación

Además:

- **Viables** que se pueda llevar a cabo. En caso de ser muy ideales, es mejor descartarlos.
- **Específicos**, claro, bien determinado, entendible, delimitado.
- **Claro y riguroso**, posible de investigar, analizar, para obtener

información de calidad desde el punto de vista técnico (por ejemplo, legislativo)

- **Sólido,** establecido con razones fundamentales y verdaderas.
- **Medible**, que tenga dimensión (en número, porcentaje, grado) para que pueda ser verificada.
- **Alcanzable**, que se cumpla en un plazo de tiempo.

Para construir los objetivos del tema elegido, se utilizará el *árbol de objetivos,* herramienta de la Metodología del Marco Lógico. Siendo al versión positiva del árbol de problemas, permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para ello, se partirá del árbol de problemas y del diagnóstico; por lo tanto, será necesario revisar uno a uno los problemas del árbol y convertirlos en un objetivo positivo, realista y deseable. Con lo anterior, las causas se convertirán en **medios** y los efectos en **fines**. Los pasos son:

1. Transformar el problema central del árbol en objetivo, tomando en cuenta su viabilidad. Expresado en positivo, será un estado al que se desea llegar.
2. Cambiar todas las condiciones negativas de las causas y efectos, que están integrados en el Árbol de Problemas, en estados positivos (las causas serán medios y los efectos, los fines).
   Presentar el resultado con la misma estructura utilizada para el Árbol de Problemas, cambiando el contenido pero no la cantidad ni la forma en que se relacionan unos con otros.

   Nota: en caso de que durante el proceso surjan dudas sobre las relaciones existentes entre cada problema, se deberán remitir al Árbol de Problemas y proseguir con el de Objetivos

3. Identificar las causas del problema que no son modificables por el proyecto (Agenda o Campaña) y señalarlos. Estos se conocen como parámetros
4. Convertir los efectos del árbol de problemas en fines. Igual que en las causas, por cada efecto se considerará sólo un fin.
5. Revisar con cuidado que la estructura siga la "lógica" medio-fin y hacer las modificaciones necesarias en caso de que no sea así para adaptarlo.

En resumen: **el Árbol de Objetivos** (medios-fines) refleja una situación opuesta al Árbol de problemas, permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, tanto la Agenda como la Campaña. En ambas deberán constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que los originaron.

Consultar las siguientes ligas: http://youtu.be/2Goz1Oxu4qk y

http://youtu.be/pWtYe83HDtU

Actividad: Generar el árbol de objetivos a partir del árbol de problemas

1. Reúnan a las personas que participaron en la realización del árbol de problemas
2. Transformen el problema central en un objetivo
3. Transformen las causas del árbol de problemas en medios
4. Transformen los efectos del árbol de problemas en fines

A continuación se muestran un ejemplo del Árbol de Problemas trasladado al del Árbol de Objetivos; quedando como resultado el objetivo central (el tronco), sus medios (las raíces) y sus fines (las hojas).

Ejemplo 1:

Árbol de problemas. Problema central:

Desempleo y falta de servicios públicos básicos

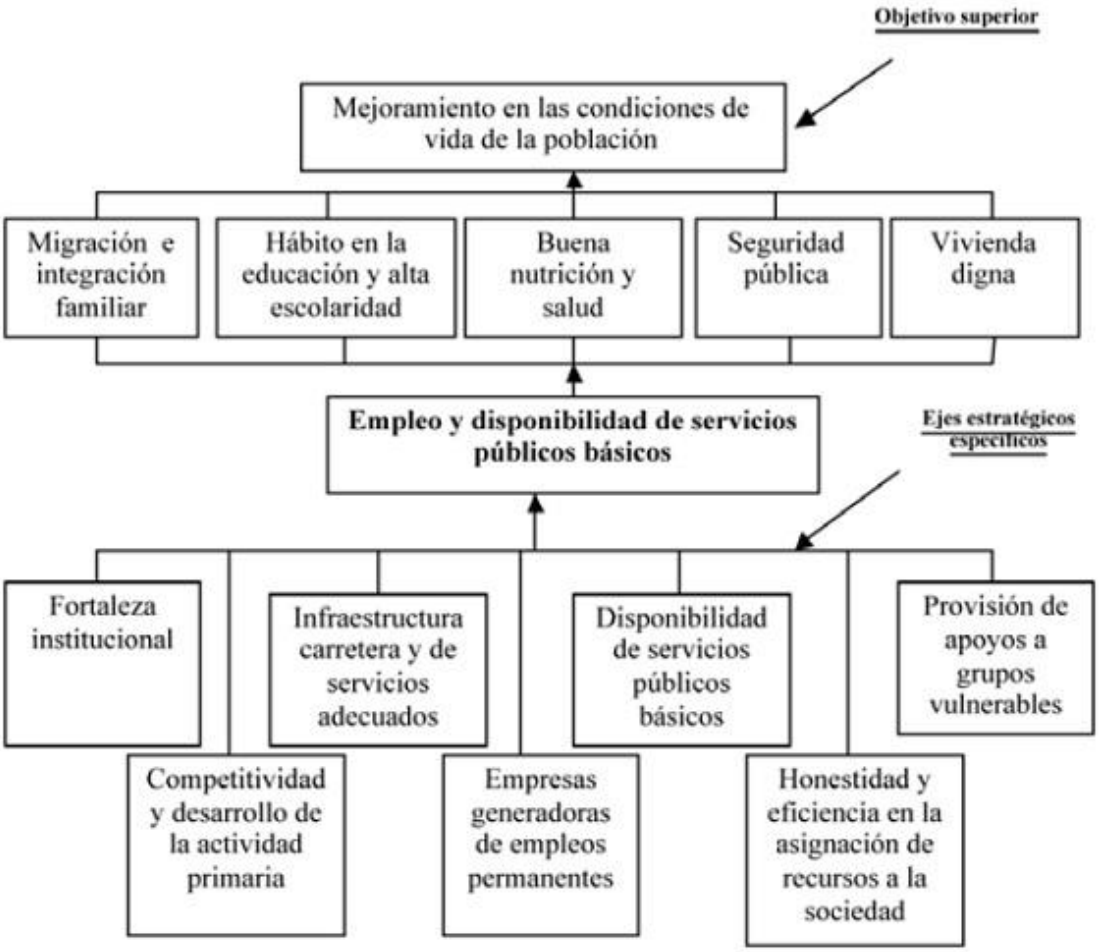
Árbol de objetivos. Objetivo Central:

Empleo y disponibilidad de servicios públicos básicos

Figura I
Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia con información generada en los talleres ZOPP.

Figura II
Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia con información generada en los talleres ZOPP.

A partir del Árbol de Objetivos, será más fácil plantear las **alternativas** de solución a la problemática identificada. El paso previo es identificar las áreas de intervención dentro del árbol, siguiendo estos pasos:

1. Clasificar los medios según su viabilidad, excluyendo los parámetros (problemas que no sean modificables por el proyecto por su complejidad o alcance)
2. Elegir las vías de **acción** que requieran una evaluación más profunda, con criterios como: recursos disponibles (humanos y materiales), capacidad institucional, ventajas comparativas.
3. Destacar las posibles áreas de intervención, para la construcción de la Agenda y en caso de que ya se tenga elegida la problemática específica, también para la Campaña.

Las áreas de intervención (acción) se convertirán en alternativas, para ello deben desarrollarlas de forma detallada, especificando qué requieren invertir: recursos humanos, insumos, actividades a realizar para lograr las metas, estudiar los costos y estimar los impactos.

Facilitará la elaboración del Árbol de Acciones. En este proceso se definen acciones concretas tendientes a materializarlas, hacerlas realidad. A continuación se muestra un ejemplo:

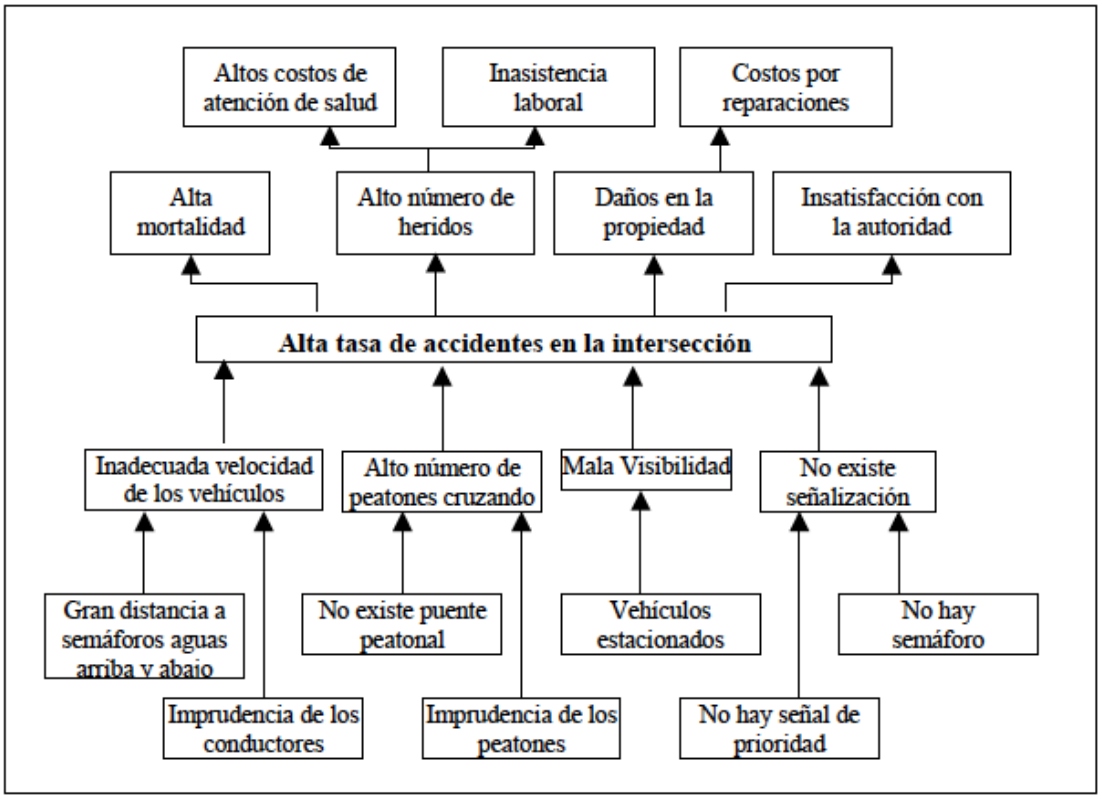
Ejemplo 2:

Árbol del problema. Problema central: Alta tasa de accidentes en la intersección

Árbol de objetivos. Objetivo Central: Baja tasa de accidentes en la intersección

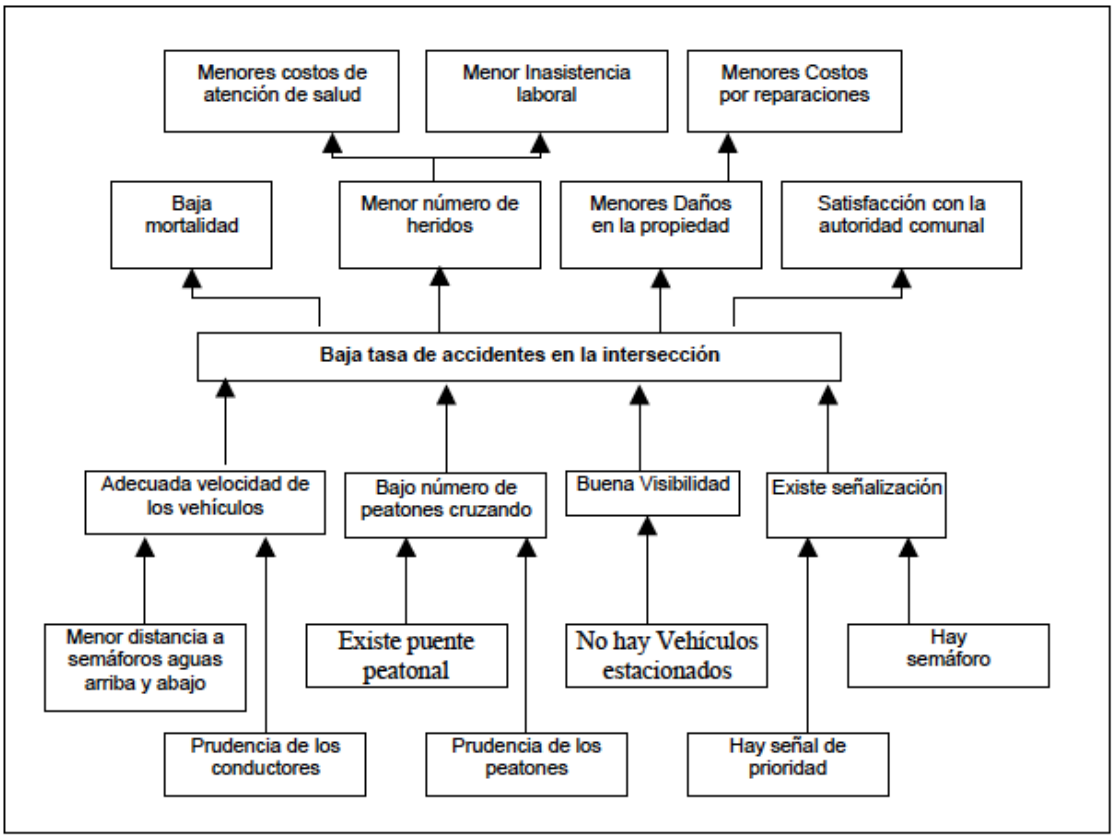
Árbol de acciones. A partir de los medios (raíces) **del Objetivo Central**

ÁRBOL DEL PROBLEMA



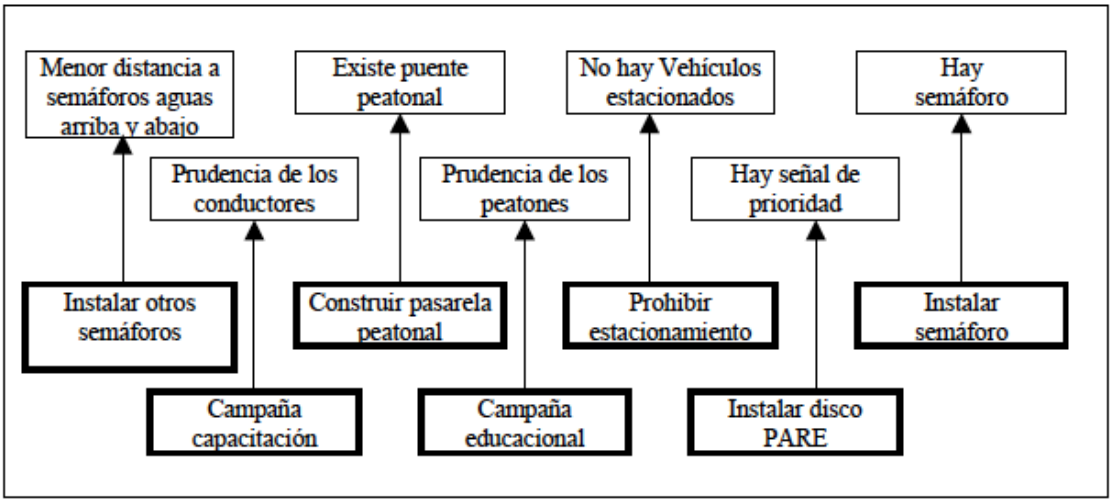
Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

ÁRBOL DE ACCIONES



Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Después de formular las respectivas **acciones** para la solución del problema, se deben configurar **alternativas** viables y pertinentes. El resultado de toda esta etapa es conocer un problema y postular varias alternativas consideradas como factibles para solucionar el problema planteado. En el análisis de las acciones y conformación de alternativas, se recomienda atender los siguientes elementos:

- Considerar que en el proceso de análisis siempre habrá la posibilidad de incluir nuevas alternativas.
- Las alternativas deberán analizarse relacionando el espacio geográfico, social y económico, para verificar su factibilidad y pertinencia. Considerando costos y beneficios de cada una. Se sugiere que cada alternativa sea identificada con diferentes **aspectos**, para elegir la(s) que sea(n) más viable con respecto a:
    1. Costos totales en valores presentes y futuros
    2. Viabilidad financiera y económica
    3. Viabilidad técnica
    4. Habilidad para mejorar y mantener recursos
    5. Sostenibilidad
    6. Contribución al fortalecimiento del grupo o institución y construcción de capacidad gerencial
    7. Impacto ambiental
    8. Aceptación por parte de los beneficiarios
    9. Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa
- Entre las alternativas más viables, elegir la que tenga mayor pertinencia, eficacia y eficiencia.
    i. Pertinencia. Que corresponda con el propósito
    ii. Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera
    iii. Eficiencia. Capacidad de lograr los mayores bienes o servicios con el menor costo posible

Dependiendo del problema elegido, la alternativa puede referirse a un programa coherente como a un proyecto específico. En este caso puede ser tanto a la Agenda como a la Campaña de Incidencia.

Actividad. Identificar las acciones y plantear las alternativas

1. Identificar los medios que están escritos en la parte inferior del árbol de objetivos; es decir, que no tienen otro medio que los genere y corresponden a las causas (parte más baja del árbol de problemas)
2. Hacer operativos los medios; que quiere decir escribir todas las acciones que se puedan realizar para solucionar cada medio, cada elemento de la parte más baja del Árbol de Objetivos.
3. Plantear las Alternativas para cada una de las acciones propuestas
4. Hacer un análisis de cada alternativa con respecto al costo-beneficio
5. Seleccionar las alternativas con mayor viabilidad
6. Elegir la alternativa con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia

Recapitulando:

- En la Metodología del Marco Lógico, los objetivos se plantean a partir del Árbol de Problemas, herramienta eficaz pues permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, tanto la Agenda como la Campaña; ayudando a construir las soluciones reales y factibles de los problemas que los originaron.
- Los objetivos deben ser: viables, específicos, claros y rigurosos, sólidos, medibles y alcanzables.
- Las acciones se plantearán a partir de las metas del Árbol de Objetivos (las raíces del árbol).
- Las alternativas de solución se elaborarán a partir de las acciones planteadas.
- La alternativa más viable será la que se elija a partir de considerar los **9 aspectos** planteados en este capítulo: costos, viabilidad financiera y técnica, habilidad de recursos, sostenibilidad, fortalecimiento interno,

impacto ambiental, aceptación de beneficiarios, compatibilidad con el tema elegido.

- Para la construcción de la Agenda, elegir la alternativa más viable, que tenga mayor pertinencia, eficacia y eficiencia.

Tema III.3. Plan de acción (Campaña)

Objetivos Tema III.3.

- Reconocer los **pasos** para la Incidencia Política, identificando la necesidad de un Plan de Acción para la elaboración de la Agenda.

- Elaborar un **plan de acción** para la Campaña de Incidencia, que influya en la política local, a partir de los objetivos y alternativas planteados en los dos capítulos anteriores, considerando varios escenarios de solución.

Durante este tercer módulo se elaborará el Plan de Acción a partir de los insumos obtenidos durante los dos capítulos anteriores: un tema elegido y el problema central identificado.

La **Agenda de Incidencia Política** se construirá de forma presencial. Se sugiere seguir ocho pasos para construirla, que se escribirán y desarrollarán a continuación:

1. Selección y análisis crítico del problema
2. Construcción de la propuesta
3. Análisis de los espacios de decisión
4. Elaboración del mapa de poder
5. Autoanálisis
6. Elaboración de una estrategia de influencia
7. Elaboración de un plan de actividades
8. Evaluación continua

1. **La selección y análisis crítico del problema:**

Elegir el Problema a Tratar:

- Identificar el problema central que nos afecta
- Se relaciona con la visión que se tiene de nuestra comunidad.

Analizar Causas y Efectos:

- Atacar las causas para transformar los efectos
- Puede usarse la técnica del Árbol de Problemas
- Priorizar las Causas
- Priorizar las alternativas de solución

2. **Construir la propuesta:**

Precisar la propuesta concreta del grupo para que sea clara, específica y detallada.

Es lo que se plantea para dar solución a la parte del problema que se eligió:

- **¿Qué** es lo que se quiere lograr?
- **¿Cómo** se quiere lograr? (que acción se quiere que se tome)
- **¿Quién** tiene que llevar a cabo la acción?
- **¿Para cuándo** se tiene que llevar a cabo?

3. **Analizar los espacios de decisión:**

Este paso consiste en ver quién toma la decisión y cuál es el procedimiento de toma de decisión

- ¿Quién tiene el poder de decisión para viabilizar la propuesta? Hay que identificar a la persona con nombre y apellido.

- ¿Cómo es el proceso de decisión? Cuáles son los procedimientos formales como leyes, calendarios, reuniones etc. Cuáles son los no formales. Con quien hablar, como influir, etc.

4. **Elaboración del Mapa de poder:**

   Identificación de actores que influyen en el problema. Llamado también "Canales de Influencia"

   - Clasificación de actores en:
     - Aliados
     - Oponentes (a la propuesta)
     - Indecisos
   - Priorización de actores
     - Elegir un número manejable para trabajar
     - Seleccionar los que tienen más poder

5. **Autoanálisis:**

   Decidir cómo se va a organizar la campaña o el trabajo de incidencia

   - Identificar qué aporta cada grupo / alianza
   - Establecer cómo se tomarán las decisiones
   - Analizar cuáles son las Fortalezas y las Debilidades para llevar a cabo la Campaña.
   - Definir cómo solucionarán las debilidades y aumentarán las fortalezas

6. **Elaboración de una estrategia de influencia:**

Definir cómo se convencerá a los involucrados de actuar en nuestro favor.

- Cómo convencer a los Indecisos de que nos apoyen.
- Cómo motivar a aliados a apoyarnos.
- Cómo neutralizar a los oponentes.

Para ello hay que:

- Preparar los argumentos. Qué queremos comunicar
- Influir en el Espacio de Decisión. Detectar las motivaciones de los actores. Cabildeo. Movilización de los afectados. Alianzas
- Trabajo con los medios (prensa, radio, página web, etcétera).

7. **Elaboración de un plan de actividades:**

Definir qué, quién, con qué recursos, tiempos, etc. tomando en cuenta

- Actividades (y estrategias)
- Investigación e información
- Actividades para fortalecer al grupo que hará la incidencia
- Actividades para influir sobre actores clave

8. **Evaluación continua:**

Revisar periódicamente las actividades que de planearon. En tres niveles:

- Logro de lo propuesto
- Cambio en la forma en cómo se hacen las cosas
- Cambios en la sociedad

Sistematizar la experiencia, incluyendo los resultados no esperados

Además de los ocho pasos, se sugiere repasar las características de **Incidencia Política** vistas en el capítulo primero del módulo 3. Recordando siempre que la principal **es asumir una postura clara y crítica frente a la desigualdad del sistema económico, social y político; impulsando a su vez la posibilidad de construir alternativas que garanticen un desarrollo humano más justo y solidario.**

En esta sesión también se abordará el Plan de Acción para la Campaña de Incidencia Política. Las campañas son una estrategia a realizar cuando se han agotado acciones previas y se diseñan con un tiempo preestablecido y acotado, así como con distintos componentes como la sensibilización y la movilización. Tienen identidad visual (logotipo o imagen) y persiguen un objetivo claro de cambio a nivel de estructuras, políticas y prácticas.

Los objetivos de la campaña se convertirán en las estrategias de trabajo permanente y continuo entre los grupos, OSC y los responsables políticos. Esto ayudará a ir un paso más delante de la presión política coyuntural. Además, se aconseja buscar alianzas u otras OSC para trabajar en red, para ello habrá que identificar aliados y posibles instituciones asociadas.

Los pasos sugeridos para la **Campaña de Incidencia Política local**, que se explicarán a continuación, son:

1. Coordinar
2. Documentar el proceso
3. Trabajar en red / alianzas
4. Investigar
5. Decidir la estrategia (de la Campaña)
6. Presupuestar
7. Comunicar
8. Movilizar a la sociedad
9. Incidir en Política
10. Evaluar y sistematizar la experiencia

1. **Coordinar.** Elegir un Coordinador General y un equipo especializado. Gran parte del éxito de una campaña depende de su coordinación. Entre los Coordinadores, se debe abordar en reuniones previas, la formulación y definición de la campaña en términos claros y precisos. Perfilar los objetivos generales y específicos, el plan de actividades, evaluación, presupuesto disponible y calendario.
    - **Coordinador General.** Persona que centraliza, distribuye la información y asume funciones de representación. Debe saber delegar, armonizar, negociar, ser flexible y contar con la confianza de su equipo.
    - **Equipo especializado:** Requiere comunicación fluida
        - **Coordinadora técnico**: encargado de la documentación y las investigaciones.
        - **Coordinadora de comunicación**: encargado de la relación con los medios y adaptar los contenidos para su divulgación
        - **Tesorera**: responsable de las finanzas de la campaña. Requiere comunicación directa con todo el equipo también con los responsables de Campaña de otras OSC.

2. **Documentar el proceso.** Se recomienda tener todo por escrito: objetivos de la campaña, la estrategia, los recursos, los aliados, las minutas de reuniones. El documento se irá discutiendo y modificando hasta llegar a un consenso.

3. **Trabajar en red / alianzas.** Con un núcleo de organizaciones líderes (entre 6 y 8), ya que tomar decisiones y lograr acciones efectivas será más fácil.
    - Las organizaciones con las que se formen alianzas deberán compartir afinidades por el objetivo, los ámbitos de actuación o la visión común sobre un tema.
    - Las adhesiones y colaboraciones de otras organizaciones, instituciones y/o empresas, son un segundo nivel dentro de la campaña; serán decididas por el equipo organizador.

4. **Investigar.** La investigación es fundamental para elaborar la documentación técnica. Proporcionará la información y los contenidos para una adecuada planeación, la elaboración de los mensajes de la Campaña y decidir las acciones de incidencia política. Estará a cargo de la Coordinadora Técnica. También se podrá buscar un/una consultora externa y la colaboración de experta/os en el tema.

   Los **documentos** resultantes de la investigación, responsabilidad de la Coordinadora Técnica serán:

   - ✓ **Investigación rigurosa**. Que incluya análisis del problema, análisis del contexto y análisis cronológico. Este documento irá dirigido a las personas que se responsabilicen de la administración. También puede ayudar a forjar las alianzas
   - ✓ **Documento base.** Material fundamental dirigido al público más específico y contiene las líneas ideológicas de la campaña, sus objetivos y fundamentaciones. Es el documento que acompañará como carta de presentación a los actores políticos. Los datos, cifras, logística e información se puede ir actualizando. Este es el otro **punto clave** del éxito de una campaña.
   - ✓ **Guía de Campaña.** Concentrará toda la información sobre la Campaña: temas, fines, objetivos, organización, metodología y calendario o Plan de actividades.
   - ✓ **Boletín de campaña**. Impreso y electrónico ayuda a mantener el interés de la Campaña e informar periódicamente del avance.
   - ✓ **Manifiesto de la campaña**. Escrito en el que se exponen los fundamentos de la Campaña: denuncias, acciones, demandas y el compromiso que asume el grupo o la OSC. Generalmente se escribe en una cuartilla, máximo dos con un lenguaje claro y directo, transmitirá las ideas con rigor y precisión. Conviene incluir recuadros, gráficos y dibujos.

5. **Decidir la estrategia de la Campaña.** Etapa en que se definen los mecanismos a través de los cuales se podría incidir en los espacios de decisión para ganar o motivar a las personas aliadas e indecisas y neutralizar a las oponentes. La fase inicial está muy definida y la estrategia se irá modificando en función de los logros obtenidos.

   Las estrategias más conocidas son: estudios, presión política, medios de comunicación, movilización popular, alianzas, presencia en eventos, uso de las TIC (redes sociales) Para elegir la que más sirva, les ayudará responder las siguientes preguntas: ¿Qué herramientas se adaptan mejor a la persona que va dirigido?, ¿Qué secuencia es la más apropiada?, ¿Qué necesitamos para usar estas herramientas?, ¿Cuál es el análisis costo/impacto?

6. **Presupuestar.** A partir de la Guía de la Campaña, se realizará un presupuesto que considere la cantidad requerida para la ejecución de todos los planes.

7. **Comunicar**. Decidir el mensaje y los canales de comunicación que se utilizarán para transmitir el mensaje principalmente a los actores políticos, considerando también a los diferentes destinatarios: aliados, adherentes, actores y sociedad civil. Un **mensaje claro** debe ser: *breve, enérgico, incluir el plazo en el que aspira a lograr el objetivo, incluir acciones, razones y ser digno de recordar*.

8. **Movilizar a la sociedad.** Sensibilizar a la sociedad sobre el tema y la problemática en cuestión. Hacer un llamado a la acción, a partir de la(s) estrategia(s) seleccionadas. Favorecer la articulación entre diferentes actores: autoridades políticas, medios de comunicación, coordinadoras, asociaciones, centros educativos y sociedad civil.

9. **Incidir en Política.** Hacer un mapa de los actores involucrados y ubicarlos según su poder (su grado de influencia en el tema) y su posición con respecto al tema: Indeciso, aliado u oponente. Retomar el ejercicio realizado en la

actividad dos del capítulo 1 de este módulo. Se puede reordenar la influencia de los involucrados graficarla de otra forma, por ejemplo:

	Poder	ALIADOS			NEUTRALES			OPONENTES		
Jerarquía de la Iglesia Católica	+++++									
Ministro de Salud	++++									
Organizaciones con trabajo en VIH/SIDA	++									
Grupos de PVVS	+									
Viceministro de Salud	++									
Asesor de normatividad	+									
Consejo Nacional de Salud	++									
Directores de Clínicas especializadas	+									
Sindicato de trabajadores de la Salud	+++									

10. **Evaluar y sistematizar la experiencia.** Al inicio de la campaña se realiza un Plan de Actividades con indicadores para cada una de las etapas. Durante la ejecución de las campañas, se organizan reuniones de seguimiento para evaluar los avances y los obstáculos. En el Plan de Actividades se identifican las tareas concretas para implementar la estrategia y de esta manera alcanzar las metas planteadas.

Actividad:

1. Se sugiere tener por escrito y a la mano los 10 pasos para realizar una Campaña de incidencia, planteados en este capítulo.
2. Elegir a las personas que formarán el equipo coordinador.
3. Elaborar un plan de acción con tiempos y responsables, a partir de todas las actividades a realizar.
4. Repartirse las tareas y establecer tiempos y plazos.

Utilizar el siguiente formato:

¿Qué queremos lograr?	¿Qué actividades vamos a desarrollar	¿Cuándo las llevaremos a cabo?	¿Quiénes son los responsables?	¿Con quiénes nos vamos a aliar?	¿Qué recursos necesitamos?

Pueden tomar el siguiente ejemplo como referencia:

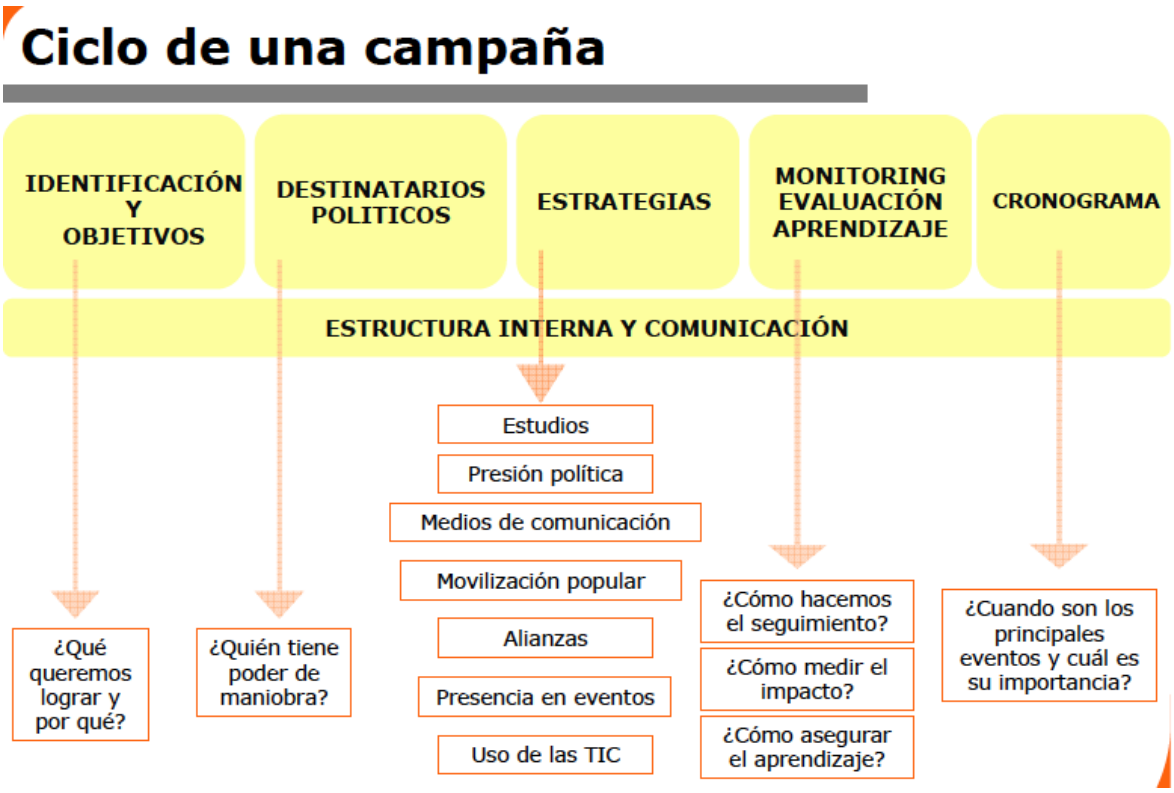
Ejemplo de plan de trabajo

¿Qué queremos lograr?	¿Qué actividades vamos a desarrollar?	¿Cuándo las llevaremos a cabo?	¿Quiénes son responsables?	¿Con quienes nos vamos a aliar?	¿Qué recursos necesitamos?
2000 jóvenes organizados y no organizados participan en el debate sobre las prioridades de la agenda juvenil del distrito.	20 Video debates en organizaciones juveniles y grupos vecinales.	Todo Agosto	Comisión de educación	Con la Institución educativa.	Movilidad, Refrigerio para 1000 personas. Equipos de video o DVD, CD. Lista de participantes.
	Consulta a través de la aplicación de una encuesta a jovenes en las calles del distrito o por zonas o sectores	Todo Septiembre	Comisión de comunicación	Con la universidad.	Convocatoria 2000 encuestas Lápices, tajadores Procesamiento de las encuestas. Refrigerio para encuestadores.
	Encuentro distral de jóvenes para elaborar la agenda	Primeros dias del mes de octubre	Comisión de organización	Con la defensoría del pueblo y la ONG	Convocatoria, local, refrigerio, materiales para participantes, Registro fotográfico, papelotes plumones, tarjetas maskingtape

Fuente: Agendas Juveniles e Incidencia Política en los Gobiernos Locales y Regionales. Asociación Calandria

Recapitulando:

La siguiente gráfica ayudará a identificar los pasos más importantes de una campaña



Tema III.4. Metas, indicadores y evaluación

Objetivos Tema III.4.

- Conocer la importancia de plantear **metas** en un proyecto.
- Establecer **indicadores** para alcanzar las metas en la campaña de incidencia local.
- Conocer la importancia de la **evaluación** de todo el proyecto y aplicar los conocimientos a la Campaña de Incidencia Política.

La Evaluación es el proceso mediante el cual se revisa el cumplimiento de las actividades y los procedimientos previstos para el logro del proyecto. Permitirá controlar el grado de cumplimiento del cronograma planteado para la elaboración de la Agenda y de la Campaña de Incidencia política. Establece si se están logrando o no los productos y los impactos esperados en términos del tema seleccionado.

La evaluación de políticas y proyectos debe tener en cuenta 4 criterios fundamentales: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia. En cuestión de incidencia, el criterio será los impactos. A continuación revisaremos su descripción:

COHERENCIA	**PERTINENCIA**	**EFICIENCIA**	EFICACIA
Se refiere al análisis interno de las relaciones que existen entre los objetivos, las políticas, los programas y los proyectos respecto a los principios de equidad de género.	Se refiere al grado de interpretación que hacen la política y los proyectos de los problemas, conflictos e imágenes de inequidad.	Es el análisis del potencial real de las políticas para lograr transformaciones en la estructura de identidad de género a favor de la equidad. S evalúa si es la forma más adecuada de obtener los resultados esperados y si evita generar nuevos problemas	Es la evaluación expost de las políticas para determinar el nivel en el cual el conjunto de políticas y estrategias de desarrollo contribuyen a la resolución de inequidades y a la generación de nuevas identidades
INCIDENCIA..... IMPACTOS			
Hace referencia a si las acciones concretas ejecutadas, fortalecen las capacidades de las instituciones y de los hombres y las mujeres beneficiarias para desarrollar, ejecutar y/o solicitar programas regulares del estado, para reclamar su atención, así como para trabajar conjuntamente con este iniciativas de política o programas para la equidad de género y la equidad social.			

Además, deberá considerar Los INDICADORES de Impacto que señalan las posibles modificaciones que se puedan alcanzar en términos de igualdad y no discriminación.

IMPACTOS	Mejoras alcanzadas que dan sostenibilidad	OBJETIVO DE DESARROLLO
	Transformaciones generadas por la ejecución	IMPACTO de las medidas del Proyecto
	Capacidad de adaptación del proyecto en función de las dinámicas del contexto.	CONTEXTO
	Cambios esperados en acciones y capacidades de los grupos meta	PROPOSITO DEL PROYECTO
	Productos generadores de Impactos	RESULTADOS
	Qué hacer para obtener los productos?	ACTIVIDADES
	Recursos humanos - financieros - tiempos	CANTIDADES Y COSTOS
	Cómo precisar Impactos y resultados	INDICADORES - METAS
	Donde encontrar información para evaluar el proyecto?	MEDIOS Y FUENTES DE VERIFICACION

Una estrategia de Incidencia Política necesita ser **medida**; principalmente cambios, avances y retrocesos, retos y obstáculos, cambios inesperados y cambios en el clima político, ajustando así el Plan a la realidad. Esta posibilidad se desarrolla gracias a la experiencia, el tiempo y el conocimiento pleno de los actores involucrados, es por ello indispensable contar con la posibilidad de medir los avances con base en **evidencias**, así el equipo tiene claridad y no basa sus decisiones en la subjetividad de alguno de sus miembros. Para ello se deben crear **Indicadores**, que señalen en dónde está el proyecto, dónde se ubican los obstáculos y así poder actuar en consecuencia.

El proceso de Monitoreo y Evaluación se basa en la elaboración de indicadores, **cuantitativos** para contar con evidencias y **cualitativos** para poder medir la calidad en el proceso. Con la suma de ambos factores, se logra conocer la situación del proceso y aportar elementos concretos para la evaluación y comprender si se lograron los objetivos propuestos, o cual es la causa de que no se hayan logrado, aprender de la experiencia y poder mejorar futuros planes.

Los **indicadores** son parámetros, criterios específicamente creados que nos ayudarán a valorar nuestro proyecto.

Existen **indicadores de resultado**, que están vinculados con la meta principal de nuestro Plan de Incidencia Política, e **indicadores de proceso**, que miden el logro de las actividades puntuales.

Para poder desarrollarlos es importante preguntarse acerca de los aspectos que nos indicarían si algo salió como lo esperábamos. Por ello es muy importante que el equipo se concentre en analizar el Plan de Incidencia Política y se pregunte **que logros espera,** no siempre el cambio de una ley o una nueva política, es decir los resultados finales se logran rápidamente, el alcance de nuestra meta se logra al ir avanzando en objetivos menos ambiciosos o en cada actividad planteada; es por ello importante verificar si nos aproximamos a los resultados deseados.

Los indicadores ayudarán en el proceso de observación, deberán ser observables y medibles y generalmente se expresan en números, tasas y porcentajes. Es importante contar con un indicador para cada resultado esperado y preguntarse si es lo suficientemente específico para darnos claridad en los avances del proyecto y asegurarse de haber aclarado los conceptos y aspectos subjetivos del indicador. El que existan aspectos que puedan interpretarse de diversas formas, puede modificar por completo la comprensión del indicador, por lo que es necesario que se desarrollen indicadores lo más objetivos posible y que puedan ser comprendidos por el equipo.

Los indicadores pueden ser cuantitativos (de cantidad) o cualitativos (de calidad); Es recomendable desarrollar indicadores de cualitativos, entendiendo éstos como la satisfacción del equipo al respecto, evidentemente un aspecto subjetivo, pero que es necesario para valorar la calidad de la estrategia, combinada con la percepción del resto de los miembros del equipo.

Para entenderlos mejor, a continuación hay un ejemplo:

Objetivo: Expresar la postura de las organizaciones de la sociedad civil en una carta pública dirigida al Ministro de Salud, respecto al Programa Nacional de SIDA, en un contexto de reducción del Programa a nivel de una Dirección, para evitar dicha decisión.

Hay varias actividades a realizar:

o Elaborar una carta dirigida al Ministro de Salud

o Conseguir las firmas

o Publicarla en medios masivos

Este ejemplo, aunque sencillo es muy ilustrativo para poder desarrollar indicadores, tanto de proceso como de resultado.

En relación al Objetivo, nos debemos preguntar, qué o cuánto queremos lograr, así definiremos el RESULTADO ESPERADO, es decir, lo que, según nuestro plan queremos y necesitamos alcanzar. En este ejemplo, queremos lograr que una carta sea producida y que ésta sea publicada por algunos medios; así que podemos desarrollar dos indicadores cuantitativos y uno cualitativo.

Aunque parece lógico, pues al leer el objetivo que deseamos producir, entendemos que se trata de una sola carta, es necesario, al crear el indicador, solo expresarlo como "número" sin el número a alcanzar. Así, fueran varias cartas, es en el resultado esperado, donde se coloca la meta.

Indicador: # de cartas a realizar.

Resultado Esperado: 1 carta publicada

Un segundo Indicador, se puede referir al número de firmas de organizaciones obtenidas para la carta.

El resultado esperado es la meta de organizaciones que queremos alcanzar, asegurando el impacto de la carta al ser publicada, es decir, el equipo debe ponerse una meta, alcanzable, pero que sea lo suficientemente fuerte para lograr el impacto en los medios y movilizar al Ministerio de Salud, dentro del Plan de Incidencia Política

Indicador: # de cartas a realizar.	**Resultado Esperado:** 1 carta publicada
Indicador: # de organizaciones	**Resultado Esperado:** 50 organizaciones firman la carta

Para elaborar indicadores cualitativos, podemos crear un indicador que nos de la idea de la calidad de nuestro objetivo, si llegamos a alcanzarlo. Por ejemplo, podemos elegir uno que refleje el impacto y que en términos de calidad, haga el peso necesario para que al ser publicado en un número importante de medios, pueda impactar al Ministro. Además podemos pensar que no solo el número de medios donde se publique mostrará el impacto, sino la propia calidad de los medios, por tanto el indicador puede ser:

Indicador: # de medios que publican la carta	**Resultado Esperado:** 5 medios, publican la carta,

Es por ello importante, **crear los indicadores** y después, observando el proceso, **establecer los logros** esperados siempre manteniendo la ambición, pero asegurando que sean alcanzables. Ello permitirá comparar lo alcanzado contra lo que había propuesto; se debe asignar un valor a cada indicador para poder evaluar los resultados. Es importante que los logros esperados señalen el TIEMPO en que deberán alcanzarse y las audiencias a las que deberán dirigirse. Por ejemplo:

Indicador:	Resultado Esperado:
# de medios que publican la carta	5 medios, publican la carta, en marzo de 2006
# de medios con alcance nacional	3 medios son de alcance nacional, uno es de

Cada Actividad usualmente tiene un producto, que puede ser desde un informe, un listado de participantes, hasta, usando este ejemplo, la carta condensada por las organizaciones.

Los **indicadores de proceso**, arriba desarrollados, dan cuenta de las actividades y funcionan para verificar en que momento estamos en el Plan de Incidencia Política, si se han logrado dichas acciones concretas y con que productos se cuenta.

Los **indicadores de resultado** nos darán cuenta de los impactos logrados y son más complicados de elaborar, particularmente cuando queremos lograr cambios o modificar políticas; usando el ejemplo anterior, nuestro objetivo es:

Expresar la postura de las organizaciones de la sociedad civil en una carta pública dirigida al Ministro de Salud, respecto del Programa Nacional de SIDA, en un contexto de reducción del Programa a nivel de una Dirección, para evitar dicha decisión.

Por ello **el indicador de resultado** se deberá referir al CAMBIO deseado, en este caso se trata de evitar una decisión a través de la presión pública, pero el

objetivo no pretende lograr ese cambio solamente con la carta, es decir, se trata de una acción de Incidencia Política, no de una estrategia completa.

Se eligió este ejemplo para facilitar el desarrollo de los indicadores, por tanto, el indicador de resultado que crearemos, tendrá que relacionarse con el cambio esperado y el posible impacto de expresar la visión de la sociedad civil en el tema, por ello seleccionaremos algunos indicadores que nos muestren si se impactó al Ministerio de Salud y no forzosamente si se logró revertir la decisión acerca de la reducción del Programa a un nivel inferior.

Indicador:	**Resultado Esperado:**
# Adhesiones de la sociedad civil logradas	50 organizaciones firmaron la carta
# de respuestas de parte del Ministerio de Salud	1 respuesta oficial del Ministerio solicitando una reunión con las organizaciones firmantes

Aunque el cambio no se logra con acciones aisladas, de esta forma se puede medir el resultado de una acción concreta.

Hacer un Plan de Monitoreo y Evaluación requiere el desarrollo de indicadores de Proceso, para las actividades claves del Plan de Incidencia Política, elaboración de indicadores de Resultado para la Meta del Plan y un proceso definido por el grupo para evaluar los avances y realizar ajustes durante la implementación y una sesión final de evaluación general del Plan, identificar las lecciones aprendidas y hacer recomendaciones para el seguimiento o el inicio de otro Plan de Incidencia Política.

El Plan de Monitoreo y Evaluación puede emplear una tabla como la que a continuación se muestra para recoger la información pertinente y agregar los comentarios de calidad y documentación relevante. Es pertinente que algunas personas del equipo se dediquen al monitoreo y el grupo amplio a la evaluación y redacción de al menos una o dos lecciones aprendidas y las recomendaciones. Este proceso de documentar la experiencia de manera breve permite afianzar el proceso de aprendizaje, compartir con otros la experiencia y contar con un archivo de las acciones de Incidencia Política para el futuro. Es también recomendable no planificar un esfuerzo más grande que el propio Plan de Incidencia Política o desgastar demasiada energía en el monitoreo.

La tabla cuenta con una columna para agregar las fuentes de verificación, es decir, los lugares, documentos, origen de la información para poder demostrar que los logros se alcanzaron o no; por ejemplo, la carta es la fuente de la actividad concreta, los documentos (faxes o correos electrónicos) son la verificación de las organizaciones que se adhirieron a la propuesta y es importante sugerir las fuentes de verificación para saber donde encontrar la información y demostrar al resto del equipo los resultados concretos.

Meta del Plan de Incidencia Política	**Indicador(es) de resultados (cambios)**	**Logro(s) esperado(s)**	**Fuente(s) de verificación**
Actividad(es) Clave	**Indicador(es) de proceso**	**Logro(s) esperado(s)**	**Fuente(s) de verificación**

Las sesiones de evaluación incluyendo la sesión final de evaluación y cierre, pueden centrarse en la revisión de la tabla que ya contiene la información necesaria, las fuentes de verificación y el cumplimiento del plan de monitoreo,

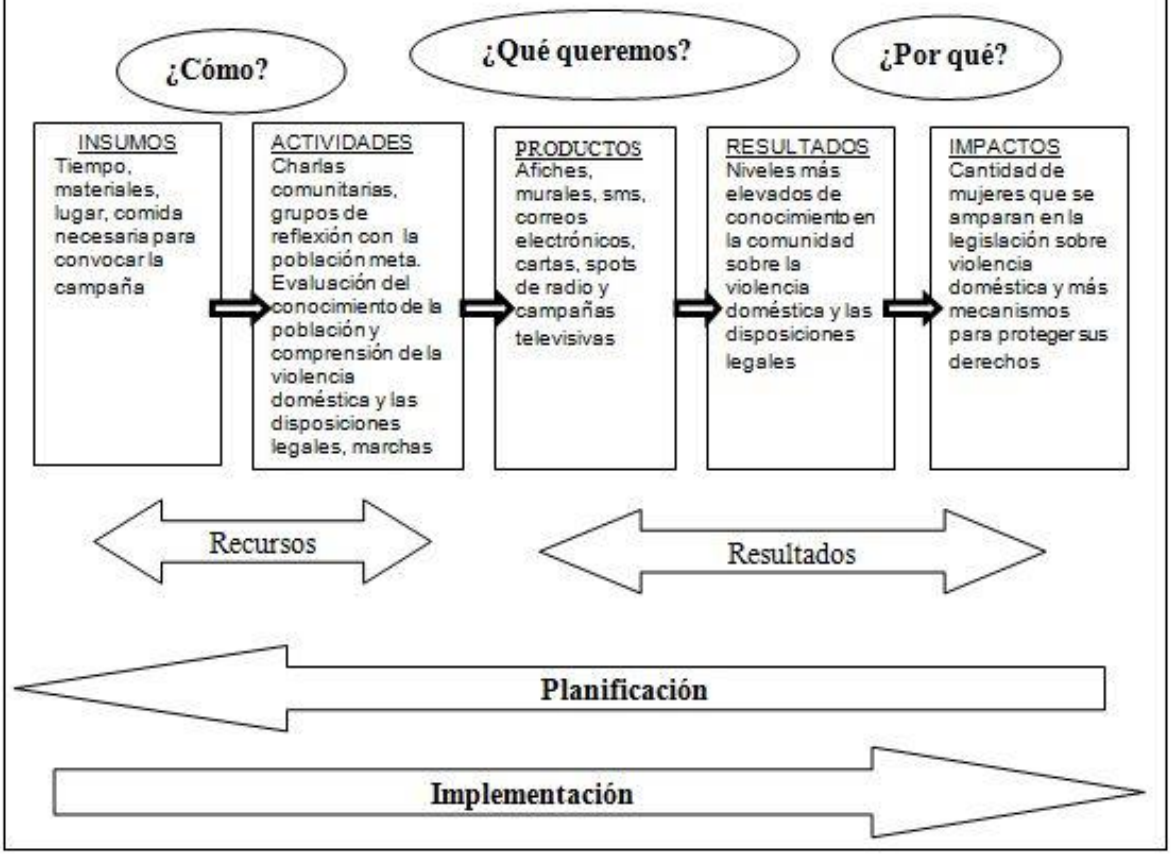
por ejemplo, si hubo reuniones cada periodo determinado, si se hicieron ajustes o si no se logró la Meta, revisar las causas.

En los siguientes dos ejemplos se podrá observar cómo quedará una hoja de control con los indicadores realizados.

Ejemplo: Un marco de resultados para una campaña de concienciación de la legislación sobre violencia doméstica

Meta – Mujeres y niñas empoderadas para reclamar sus derechos por ley.

Objetivos – 1) Aumentar el conocimiento de las nuevas disposiciones entre los miembros de la comunidad (hombre y mujeres) en el pueblo de Risa en un 50% en 2 años y 2) Duplicar, en 3 años, la cantidad de mujeres y niñas en Risa que dicen que denunciarían actos de violencia contra ellas.



Marco lógico ilustrativo con indicadores de
Monitoreo y Evaluación de programas de prevención y mitigación de violencia por razones de género
(USAID, MEASURE Evaluation y el Grupo de Trabajo Interagencial de Género)

Meta: Mejorar la respuesta nacional ante la violencia contra la mujer

Objetivo	Actividades	Indicadores	Modos de Verificación	Supuestos
Mejorar el acceso a la justicia para las sobrevivientes de violación en situaciones de conflicto	• Facilitar el acceso a las redes de asistencia legal; • Promover la reconciliación y la confianza mediante la mejora de los vínculos entre interesados locales • Crear conciencia del imperio de la ley, y de los derechos humanos, incluyendo VdG entre las OBC y organizaciones de la sociedad • Adecuar la ley consuetudinaria a los estándares nacionales	• Porcentaje de personal del departamento de asistencia legal del Ministerio de Justicia capacitado en los principios del imperio de la ley y derechos humanos, incluyendo VdG • Número de talleres organizados, dirigidos a mejorar los vínculos entre los trabajadores de la salud, las redes de asistencia legal, y las asociaciones de abogados • Número de sesiones para la concienciación sobre VdG dirigidas por OBC • Aumento en el porcentaje de casos de VdG denunciados, registrados y resueltos por las fuerzas policiales y autoridades judiciales.	• Informes anuales • Registros de capacitación del programa • Registros del programa • Estadísticas de ofensas criminales	Situación política estable, compromiso político sostenido, y financiación adecuado

Source: Frankel and Gage 2007

Actividad:

5. Con el Plan de Acciones ya realizado, revisar cada una de las actividades y establecer un indicador cuantitativo para cada una
6. Revisar en grupo si el indicador es el adecuado para la meta a lograr
7. Elegir las 5 actividades más importantes y establecer un indicador cualitativo

o de calidad para cada una.

8. Revisar en grupo si el indicador es el adecuado para lograr la meta
9. Realizar un formato de control de monitoreo de actividades, metas y tiempo a lograrlas. Puede ser como alguno de los ejemplos vistos en el capítulo.