

---

# TALLER DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA

---

INFORME FINAL

---

CIPPEC, Argentina  
12-16 de febrero, Buenos Aires



PARA MAYOR INFORMACIÓN CONTACTAR A:

Gala Díaz Langou **CIPPEC** || Callao 25, 1º piso || C1022AAA, Buenos Aires, Argentina  
Tel: +54 11 4384 9009 int. 214 || Fax: +54 11 4384 || e-mail: [gdiazlangou@cippec.org](mailto:gdiazlangou@cippec.org)



## CONTENIDOS

Contenidos .....	2
Resumen .....	4
Introducción .....	5
<b>DÍA 1: El peso de las habilidades personales en la incidencia política</b> .....	7
Presentación del Grupo Coordinador de la Red del Programa de Alianzas para la Sociedad Civil .....	8
Experiencias personales de los participantes que estuvieron directamente involucrados en procesos de incidencia política .....	9
<i>Carlos Aramburu: Vinculando la investigación con la política</i> .....	9
<i>Carlos Toranzo: Experiencias de articulación entre investigación y políticas públicas</i> .....	9
<i>Maribel Almeida: Del grito y protesta a la incidencia real</i> .....	9
<i>Ana Bravo: Una experiencia de la red IFRTDAL</i> .....	10
La perspectiva del emprendedor: experiencia personal de un investigador (Axel Rivas, CIPPEC) .....	11
Las aptitudes del emprendedor en políticas (Enrique Mendizabal) .....	11
Trabajo en equipo: debate sobre los factores personales clave para lograr el éxito en estos procesos .....	11
<b>DÍA 2: El peso de las habilidades organizacionales en la incidencia política</b> .....	13
Presentación de los resultados de las consultas y encuestas a organizaciones en Asia, África y América Latina (Enrique Mendizabal, ODI) .....	15
Breve presentación de análisis comparativo de think tanks en países en desarrollo (Vanessa Weyrauch, CIPPEC) .....	15
Las tensiones centrales de Lowenthal (Vanessa Weyrauch) .....	15
Casos de estudio: .....	16
<i>Gina Alvarado: El proyecto “Elecciones Perú 2006” (CIES)</i> .....	16
<i>Rodolfo Surccar: Adaptación de la organización ante nuevos desafíos: utilizando una herramienta de incidencia en políticas públicas (CEMUPRO)</i> .....	17
<i>Alberto Saracho: Acceso a la justicia (Fundación IDEA)</i> .....	17
Trabajo en equipo: debate de las políticas y las prácticas organizacionales que influyen en la capacidad de incidencia .....	19
<b>DÍA 3: Los recursos disponibles y los procesos de incidencia</b> .....	20
Presentación de recursos generados en América Latina (Vanessa Weyrauch) .....	21
Presentación de recursos y materiales generados por ODI y otras organizaciones globales (Enrique Mendizabal, Universidad de San Andrés) .....	21
Presentación de herramientas utilizadas en la práctica por los participantes .....	21
Presentación sobre los procesos de políticas públicas (Vanessa Weyrauch) .....	21
Trabajo en grupos: Debate sobre el proceso de incidencia: ¿cómo es en la realidad?: .....	22



La perspectiva del investigador: visita de un académico especializado en la temática (Marcelo Leiras) . . . . .	23
<b>DÍA 4: Los factores contextuales y las relaciones para la incidencia política . . . . .</b>	<b>24</b>
Breve introducción sobre los factores contextuales clave (Enrique Mendizabal): . . . . .	24
Presentaciones sobre factores contextuales y relaciones estratégicas: . . . . .	25
<i>Guy Delmelle: Cómo influir en contextos adversos (Instituto Nitlapán)</i> . . . . .	25
<i>Adolfo Garcé: Como en el Judo (relaciones con los partidos políticos) (Instituto de Ciencia Política)</i> . . . . .	25
<i>Jorge Leitón Quiroga: La influencia de la academia en políticas públicas (IISEC)</i> . . . . .	25
<i>José Aguilar Gil: Relaciones con los medios de comunicación (DemySex)</i> . . . . .	25
En grupos: Asistencia de Pares: . . . . .	26
<i>Problema de la Organización DemySex</i> . . . . .	26
<i>Problema del Grupo FARO</i> . . . . .	26
<i>Problema de la Fundación IDEA</i> . . . . .	26
La perspectiva de un funcionario público: Alicia Pierini, Defensora del Pueblo para la Ciudad de Buenos Aires . . . . .	26
<b>DÍA 5: Procesos nacionales y regionales de desarrollo de capacidad de incidencia . . . . .</b>	<b>27</b>
Paulo Lima: Gestión de redes y trabajo colaborativo de organizaciones de la sociedad civil (RITS) . . . . .	27
Mara Hernández: De la confrontación a la colaboración para el desarrollo sustentable (CCC) . . . . .	28
Trabajo en grupos sobre las metodologías más adecuadas para el desarrollo de capacidades . . . . .	28
Contexto de la red global: Julie Dabo: una perspectiva del taller desde el punto de vista africano (AHA) . . . . .	29
<b>Conclusiones . . . . .</b>	<b>30</b>



## RESUMEN

El taller de Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política se llevó a cabo en Buenos Aires del 12 al 16 de febrero de 2007. El objetivo del mismo fue promover, a través de una metodología participativa, multidisciplinaria y teórico-práctica, un proceso de intercambio y reflexión para comenzar a delinear un proceso regional de desarrollo de capacidades de las OSCs en incidencia política.

Por lo tanto, en el taller se enfatizó el intercambio de conocimientos y experiencias prácticas, herramientas y metodologías sobre incidencia política a través de la evidencia y la investigación; se discutieron posibles estrategias regionales y nacionales para facilitar la aplicación de estos conocimientos en organizaciones orientadas a las políticas públicas; y se fortaleció el desarrollo de una comunidad de organizaciones y personas especializadas e interesadas en incidencia política.

El taller resultó muy rico, en cuanto a las experiencias compartidas y a los resultados obtenidos. Se han logrado sistematizar los factores personales, organizacionales y referentes a las relaciones con otros actores que son importantes a la hora de planear una estrategia de incidencia política. Asimismo, se discutió sobre el proceso de incidencia en sí en el contexto latinoamericano. Se logró fortalecer la red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina, al consolidar su órgano gobernante –el Grupo Coordinador– y canalizar nuevas iniciativas a través de las organizaciones miembro.



## INTRODUCCIÓN

El taller “Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política” se llevó a cabo del 12 al 16 de febrero de 2006 en el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), en Buenos Aires, Argentina. El taller forma parte de las actividades del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina.

El Programa Alianzas de la Sociedad Civil es una iniciativa originada desde ODI (Overseas Development Institute), y promocionada en América Latina por CIPPEC. Este programa surgió como parte del Civil Society Partnerships Programme (CSPP<sup>1</sup>) de ODI, financiado por el DFID (UK Department for International Development). El principal objetivo del Programa es mejorar el empleo –por parte de las organizaciones de la sociedad civil (OSCs)– de la evidencia basada en investigación para la incidencia sobre procesos de formulación de políticas públicas que favorezcan a los pobres.

La red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina tiene 220 miembros, en su mayoría representantes de OSCs, aunque también participan académicos, representantes de organismos internacionales, representantes de otras redes, representantes de consultoras y de institutos de investigación. Hay más de 140 organizaciones representadas en la red (para ver el listado completo de las organizaciones pertenecientes a la red, [hacer click aquí](#)). La red del Programa está basada en una plataforma virtual sobre la cual se lleva a cabo un proceso de socialización de conocimientos a través de debates, intercambios de información e iniciativas autónomas de las organizaciones participantes. La plataforma tiene una sección de recursos donde se publican documentos, manuales, eventos y oportunidades de financiamiento y becas. Todas estas actividades se resumen en los boletines que se emiten quincenalmente desde CIPPEC.

Taller “Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política” buscó promover, a través de una metodología participativa, multidisciplinaria y teórico-práctica, un proceso de intercambio y reflexión para comenzar a delinear un proceso regional de desarrollo de capacidades de incidencia. En el taller se intentó:

- Intercambiar conocimientos y experiencias prácticas, herramientas y metodologías sobre incidencia política a través de la evidencia y la investigación.
- Desarrollar posibles estrategias regionales y nacionales para facilitar la aplicación de estos conocimientos en organizaciones orientadas a las políticas públicas.
- Fortalecer el desarrollo de una comunidad de organizaciones especializadas en incidencia política.

Con estos objetivos, se planeó una agenda de trabajo de cinco días. En el primer día se identificaron y discutieron las habilidades y capacidades personales más importantes para llevar a cabo procesos de incidencia política. En el segundo día, se discutieron los factores organizacionales. El tercer día, se presentaron algunos de los recursos ya elaborados (tanto en América Latina, como por ODI a nivel global) para asistir en los procesos de incidencia política. Ese mismo día se debatió acerca de los distintos modelos de incidencia política. En el cuarto día, se analizó el contexto de los procesos de incidencia, incluyendo las relaciones con diversos actores. Por último, en el quinto día, se discutió acerca de las metodologías más adecuadas para el desarrollo de capacidades para la incidencia política en las OSCs de la región.

1. Para ver una descripción del programa: <http://www.odi.org.uk/CSPP/Index.html>



## PROGRAMA DE ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Para ver la agenda completa del encuentro, [hacer click aquí](#).

Durante toda la semana, los participantes compartieron experiencias, lecciones y trataron de sistematizar esta información. Se dieron muchos debates interesantes, los cuales se resumen a continuación.

## || DÍA 1

# EL PESO DE LAS HABILIDADES PERSONALES EN LA INCIDENCIA POLÍTICA

### RESUMEN

El inicio del taller se realizó con la presentación de los vínculos entre el taller, la red, el Programa Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina y el programa a nivel global. Para ver un esquema explicativo de los vínculos, por favor [hacer click aquí](#).

Luego, los participantes presentaron sus organizaciones (para conocer a los participantes y sus organizaciones, [hacer click aquí](#)) y sus expectativas con respecto al taller.

El primer día se centró en el análisis y reflexión sobre los rasgos y habilidades que pesan en la capacidad personal de influir en políticas públicas. Los disparadores de los debates sobre este aspecto fueron las presentaciones de Carlos Aramburu (CIES, Perú), Carlos Toranzo (ILDIS, Bolivia), Maribel Almeida (Grupo FARO, Ecuador) y Ana Bravo (Red IFRTD, América Latina). También, Axel Rivas, Director del Programa de Educación en CIPPEC, presentó los diversos dilemas y preguntas a los que se enfrenta en su esfuerzo por incidir en políticas educativas, en Argentina. Destacó, por ejemplo, cómo los diferentes contextos de trabajo abren y cierran posibilidades de acercamiento a los formuladores de políticas públicas. También se resaltó que algunas estrategias que son efectivas en un momento particular, pueden no serlo en la siguiente etapa, ante un contexto diferente.

Por la tarde, el trabajo en grupos permitió identificar qué factores personales aparecen recurrentemente como los más importantes para lograr un mejor proceso de incidencia. Cabe destacar que varios participantes sostuvieron que más que habilidades personales, debería hablarse de aptitudes de equipos, ya que estos trabajos implican un esfuerzo grupal y diverso y por lo tanto es importante contar con distintas capacidades.

Los grupos coincidieron en destacar las siguientes aptitudes personales como las más relevantes:

1. Buena comunicación
2. Vocación o compromiso
3. Flexibilidad y tolerancia
4. Credibilidad

Para ver el cuadro completo de habilidades personales y cuáles según los participantes pueden desarrollarse o entrenarse, y cómo, [hacer click aquí](#).

## PRESENTACIÓN DEL GRUPO COORDINADOR DE LA RED DEL PROGRAMA DE ALIANZAS PARA LA SOCIEDAD CIVIL

Como se mencionó en la introducción, el taller fue realizado en el marco del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina. Se presentó al Grupo Coordinador (GC) de la red del Programa, un grupo conformado por 8 organizaciones:

- Mara Hernández representando al **CCC** (Centro de Colaboración Cívica - México).
- Gina Alvarado representando al **CIES** (Consortio de Investigación Económica y Social - Perú).
- Vanesa Weyrauch representando a **CIPPEC** (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento - Argentina).
- Anabel Bettoni representando a **ICD** (Instituto de Comunicación y Desarrollo - Uruguay).
- Orazio Belletini representando al **Grupo FARO** (Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades - Ecuador).
- Carlos Toranzo representando a **ILDIS** (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales - Bolivia).
- Enrique Mendizabal representando a **ODI** (Overseas Development Institute - Reino Unido).
- Adolfo Garcé representando a la **Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay**.

El GC fue formado sobre la base a las organizaciones que habían estado más activas e interesadas en la red del programa. En la semana del taller se llevaron a cabo tres reuniones del GC, en las cuales se acordaron sus principales funciones:

- En cuanto a la gobernanza de la red: El GC se hará cargo del diseño de la estrategia y del plan de trabajo anual de la red. Asimismo, en Buenos Aires, los participantes del taller redactaron una carta de principios para la red que orientará la toma de decisiones de la misma [hacer click aquí](#).
- En cuanto a la socialización de conocimientos: El GC se comprometió a subir información, facilitar los debates y promover la red ante nuevos miembros.
- Sustentabilidad financiera de la red: Los representantes del GC contribuirán en la búsqueda de financiamiento. Se elaborarán estándares de trabajo para garantizar una efectiva rendición de cuentas de quienes reciban fondos a través de la red.

## EXPERIENCIAS PERSONALES DE LOS PARTICIPANTES QUE ESTUVIERON DIRECTAMENTE INVOLUCRADOS EN PROCESOS DE INCIDENCIA POLÍTICA

### *Carlos Aramburu: Vinculando la investigación con la política*

El director ejecutivo del Consorcio de Investigaciones Económicas y Sociales (CIES) del Perú hizo una presentación sobre su experiencia personal en esta organización al intentar vincular la investigación con la política. Una de las principales lecciones aprendidas fue la necesidad de cumplir una función de “broker” entre los académicos y los funcionarios como una para hacer cambios. Otra lección relevante de la experiencia de Carlos es que no se puede asumir que los investigadores están siempre interesados en la incidencia en políticas. El rol de “broker” puede, por lo tanto, facilitar la iniciativas de algunos investigadores, pero también llenar un vacío generado por desincentivos institucionales.

Para acceder a su presentación de powerpoint [hacer click aquí](#).

### *Carlos Toranzo: Experiencias de articulación entre investigación y políticas públicas*

Carlos Toranzo, director ejecutivo de ILDIS (Bolivia), presentó los factores personales que le resultaron más importantes en muchos de los proyectos que ha realizado en su trayectoria profesional. Algunas de las lecciones señaladas por Carlos fueron:

- a. la necesidad de tolerancia y diálogo con los políticos,
- b. la confianza personal en la institución, y
- c. la vocación pública y política.

Para acceder a su presentación [hacer click aquí](#).

### *Maribel Almeida: Del grito y protesta a la incidencia real*

La representante de Grupo FARO, de Ecuador, compartió su experiencia personal.

Su presentación giró en torno a 4 puntos: El contexto nacional ecuatoriano, la descripción de Grupo FARO, los procesos de incidencia a nivel local y nacional, y los desafíos a nivel institucional.

Algunos de los factores resaltados por Maribel fueron:

- i) la apertura para aprender,
- ii) la necesidad de construir redes sociales,
- iii) el entrenamiento o formación y el optimismo, y
- iv) la energía y el compromiso.

Para acceder a su presentación [hacer click aquí](#).

Para acceder a los apuntes de la presentación de Maribel Almeida, [hacer click aquí](#).



*Ana Bravo: Una experiencia de la red IFRTDAL*

Ana Bravo, representante regional para América Latina del Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo, mencionó los factores personales que le resultaron útiles para su experiencia profesional. Entre ellos se encuentran:

- a. el espíritu de cambio,
- b. la sociabilidad,
- c. las redes de contactos,
- d. la importancia del lenguaje empleado y
- e. la comprensión del contexto.

Para acceder a su presentación [hacer click aquí](#).

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación [hacer click aquí](#).



## LA PERSPECTIVA DEL EMPRENDEDOR: EXPERIENCIA PERSONAL DE UN INVESTIGADOR (AXEL RIVAS, CIPPEC)

Axel Rivas, Director del Programa de Educación de CIPPEC (Argentina), presentó su experiencia personal en incidencia sobre políticas públicas educativas. Axel compartió su experiencia de incidencia en el campo de educación. Hizo referencia a un estudio importante sobre políticas educativas en las provincias de Argentina que, según él, fue un factor importante para luego tener una campaña de incidencia exitosa. Luego, detalló el trayecto del Programa de Educación de CIPPEC hasta llegar a la etapa actual de trabajo conjunto con el Ministerio.

Entre los principales factores personales señalados por Axel como importantes para los procesos de incidencia política, están la vocación de cambio público, la tolerancia, las capacidades de comunicación, y ser confiable.

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación de Axel, [hacer click aquí](#).

## LAS APTITUDES DEL EMPRENDEDOR EN POLÍTICAS (ENRIQUE MENDIZABAL)

Enrique Mendizabal presentó algunos rasgos personales que según la literatura de ODI pueden resultar útiles a la hora de iniciar procesos de influencia sobre políticas públicas. Estos factores fueron resumidos por Simon Maxwell de ODI y en cuatro personalidades:

- Contadores de cuentas: saber comunicar una idea de una forma atractiva para el oyente (o la audiencia)
- Networkers: pueden crear y sostener redes de contactos y apoyo que permitan acceder a información y a los tomadores de decisiones
- Ingenieros o gestores: capaces de llevar a cabo procesos complejos de incidencia, implementar proyectos pilotos y organizar equipos de trabajo
- Maquiavélicos o “Vladimiro”: se destacan por entender y trabajar dentro del contexto político en el que se toman las decisiones políticas.

Estas aptitudes se deben entender como necesarias en un equipo de trabajo y no en cada individuo. De ahí que las OSCs deban buscar, en la medida de lo posible, desarrollarlas y promoverlas dentro de sus organizaciones o como parte de redes con socios o aliados.

## TRABAJO EN EQUIPO: DEBATE SOBRE LOS FACTORES O APTITUDES PERSONALES CLAVE PARA LOGRAR EL ÉXITO EN ESTOS PROCESOS

En primer lugar, se le pidió a los participantes que identificarán individualmente 4 factores / aptitudes personales que consideraban como las más cruciales para una incidencia política.

El trabajo en equipo consistió en comparar estos factores personales relevantes para la incidencia política. Asimismo, se les pidió que explicaran cuándo éstos son, si conocen algún ejemplo, si son 'entrenables', y, si es así, cómo pueden desarrollarse.

Como fue mencionado anteriormente, una de las principales conclusiones a las que se llegó fue que no era posible ni realista pretender que una sola persona tenga todas estas cualidades. Aparte, en la realidad de los procesos de incidencia, éstos se llevan a cabo por un equipo de personas. Por lo tanto, se consideró relevante a la hora de conformar un equipo para intentar incidir sobre una política pública, intentar que entre todos los integrantes del grupo de trabajo, se encuentren estas cualidades.

Para acceder a los resultados del trabajo en equipo, [hacer click aquí](#).



*Imagen 1: Uno de los grupos presentando sus resultados*

## DÍA 2

# EL PESO DE LAS HABILIDADES ORGANIZACIONALES EN LA INCIDENCIA POLÍTICA

### RESUMEN

El segundo día se concentró en el nivel de la organización, y qué aspectos o factores de las organizaciones que utilizan la investigación ayudan en la incidencia en políticas públicas. El objetivo fue analizar de una manera cruda y concreta qué aspectos organizacionales actúan como barreras o como promotores de la capacidad de incidencia de las instituciones. Esto permitió vislumbrar los factores sobre los cuales las OSCs deberían enfocarse para mejorar su capacidad de incidencia.

Para iniciar esta reflexión, se hicieron dos presentaciones que reflejaban las conclusiones de investigaciones realizadas por ODI y CIPPEC en diferentes países en desarrollo. De ambas presentaciones vale la pena resaltar las siguientes cuestiones que las OSCs o los think tanks consideran como factores internos clave a la hora de incidir. Como problemas, las OSCs detectaron:

<b>Conocimiento limitado de los procesos políticos</b>	Desconexión con el proceso político en sí. Poca memoria institucional de experiencias previas.
<b>Estrategias débiles</b>	Falta de planeamiento estratégico. Muchas veces no existe un área de comunicación, desarrollo institucional o monitoreo y evaluación de estrategias.
<b>Uso inadecuado de la evidencia</b>	Deficiencias en metodologías y capacidades de investigación. Falta la capacidad para interpretar y presentar los datos.
<b>Comunicaciones débiles</b>	Las OSCs no tienen áreas de comunicación ni las incorporan en sus programas y proyectos. Muchas veces esto se debe a falta de fondos.
<b>Fragmentación / aislamiento</b>	Desconocimiento de los modos de trabajo en red que lleva a mayor fragmentación y aislamiento de OSCs. No existen estrategias de desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas.
<b>Capacidad limitada</b>	En general, la capacidad de las OSCs para la investigación, comunicación, gestión del conocimiento y gestión administrativa son limitadas (personal) y los sistemas no existen.

En un análisis comparativo de think tanks, CIPPEC encontró los siguientes factores cruciales para el impacto en políticas públicas:

- **Continuidad a través del tiempo y capacidad de adaptación a sus contextos.**
- **Misión claramente definida y objetivos específicos** relacionados con el uso de la investigación en las políticas públicas.

- **Relaciones cercanas con los tomadores de decisiones públicas.**
- Trabajo en **redes** y relaciones con actores sociales y políticos relevantes así como con instituciones clave de los sectores público y privado.
- Los **consejos de dirección** tienen roles estratégicos; están compuestos por personas de peso en sus respectivos países.
- Tienen acceso a **presupuestos** significativos. La forma en que obtienen el financiamiento condiciona su estructura organizacional (largo plazo / corto plazo).
- La gestión de la **comunicación organizacional** y las capacidades de **comunicación personales** están alineadas.
- La **comunicación** institucional es **transversal** a las actividades y proyectos.
- Difunden regularmente publicaciones especializadas.
- **La calidad de la investigación** es un prerrequisito e implica :
  - \* Relevancia temática
  - \* Continuidad
  - \* Agenda estratégica de investigación  
(anticipar temas, identificar públicos clave, y lograr una influencia intertemporal)
  - \* Responder al problema de una manera original
  - \* Recomendaciones y resultados operativos
  - \* Investigadores altamente calificados
  - \* Involucramiento de diferentes actores clave

Luego, representantes de tres organizaciones presentaron algunos casos de influencia en agendas o políticas públicas: Gina Alvarado (CIES, Perú), Rodolfo Succar (CEMUPRO, Argentina) y Alberto Saracho (Fundación IDEA, México). Todos los casos aportaron nuevas preguntas y reflexiones sobre cómo las OSCs pueden aprender de sus procesos de influencia para mejorar su capacidad de impacto futuro.

Por la tarde, los grupos de trabajo presentaron propuestas para realizar un diagnóstico organizacional que permita detectar las fortalezas y debilidades de una OSC en su capacidad de incidencia. El objetivo del ejercicio fue proveer a las OSCs con un listado de aspectos que podrían observar, evaluar y monitorear para detectar las áreas que podrían fortalecer o mejorar.

Entre los factores identificados por todos los grupos se encuentran: el expertise y la trayectoria de la organización en determinadas temáticas, transparencia y credibilidad, sostenibilidad financiera, recursos humanos diversos, acceso y vínculos efectivos con formuladores de políticas, líderes de opinión y medios de comunicación, y estrategias de alianzas y de comunicación, entre otros.

## PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS CONSULTAS Y ENCUESTAS A ORGANIZACIONES EN ASIA, ÁFRICA Y AMÉRICA LATINA (ENRIQUE MENDIZABAL, ODI)

Enrique Mendizabal presentó los resultados de los procesos de consultas realizadas por ODI en Asia, África y América Latina sobre las principales barreras (organizacionales y contextuales) para una participación más efectiva en los procesos de políticas públicas. Entre los factores organizacionales que minan la participación efectiva de las OSCs en políticas públicas, cabe destacar los problemas de financiamiento y de comunicación interna.

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

## BREVE PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE THINK TANKS EN PAÍSES EN DESARROLLO (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Vanessa Weyrauch presentó las principales conclusiones de un trabajo comparativo sobre think tanks en países en desarrollo, realizado con el apoyo de GDN, basado principalmente en 18 casos de estudio y una encuesta realizada a más de 300 OSCs de países en desarrollo. Se identificaron los factores endógenos (sobre los cuales la organización tiene control) clave para el impacto en políticas públicas. Algunos de estas capacidades organizacionales que en cierta manera explican un proceso de incidencia exitoso son: la supervivencia de la OSC (en contextos cambiantes), la capacidad de contar con relaciones cercanas con los tomadores de decisiones, el trabajo en red (con otras OSCs y con otros sectores) y los fondos liberados o institucionales.

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

## LAS TENSIONES CENTRALES DE LOWENTHAL (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Abraham Lowenthal identificó ciertas tensiones que deben enfrentar las OSCs que intentan influir sobre políticas públicas, y que pueden resultar interesantes para cuando se intentan buscar respuestas, ya que demuestra que hay ciertas tensiones que no tienen solución y añaden un cierto nivel de complejidad a contemplar. Algunas de las tensiones son: autonomía intelectual vs. la necesidad de recursos financieros, y comunicar efectivamente vs. mantener la rigurosidad académica.

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

A estas presentaciones les siguió un rico debate acerca de la adaptabilidad de estas tensiones a la realidad latinoamericana. Muchos sostuvieron que el sistema político en los países latinoamericanos es bastante diferente a los de los países desarrollados, lo cual afecta la capacidad de incidencia de las OSCs. Asimismo, se resaltaron otras características de las OSCs (tamaño y autonomía principalmente) que difieren de los grandes centros de investigación del primer mundo.

## CASOS DE ESTUDIO:

### *Gina Alvarado: El proyecto “Elecciones Perú 2006”*

Gina Alvarado, de CIES, Perú, presentó el proyecto “Elecciones Perú 2006”. Se resaltaron los factores organizacionales que fueron importantes para el gran impacto que tuvo este proyecto, y las lecciones aprendidas. Este es un ejemplo concreto del rol de “broker” mencionado por Carlos Aramburu en su presentación. En este caso, los centros de investigación utilizaron su independencia con respecto a los distintos actores políticos para promover un debate mejor informado.

Un factor clave en el éxito de este programa fue la capacidad de convocatoria del CIES que le permitió organizar a un equipo de investigadores de calidad y sin afiliación política, llegar a espacios comúnmente cerrados en la política, e interactuar con socios estratégicos (como los medios de comunicación).

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación de Gina Alvarado, [hacer click aquí](#).



*Imagen 2: Gina Alvarado presentando el proyecto “Perú Elecciones 2006”.*

### *Rodolfo Surccar: Adaptación de la organización ante nuevos desafíos utilizando una herramienta de incidencia en políticas públicas*

Rodolfo Succar presentó la experiencia del CeMuPro en el desarrollo de un taller que sirvió para fortalecer a esta organización. Rodolfo resaltó la importancia de las alianzas con universidades para la organización e implementación de los seminarios. También mencionó que, en determinados casos, las relaciones con la academia, o incluso con sectores políticos, pueden resultar beneficiosas para las organizaciones.

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación de Rodolfo Surcar, [hacer click aquí](#).

### *Alberto Saracho: Acceso a la justicia*

El director ejecutivo de la Fundación IDEA (México), Alberto Saracho, presentó el trabajo de esta fundación en la introducción de los juicios orales en México para un mejor y más equitativo acceso a la justicia, en gran parte, gracias al empleo de un documental. Luego, identificó los factores organizacionales que fueron importantes para el logro de este cambio en políticas públicas. Entre ellos, cabe mencionar:

- *La creatividad*: ellos enmarcaron la idea de los juicios orales en situaciones tangentes para la gente y los políticos: hicieron un laberinto representando el sistema de los juicios escritos.
- *Armar una “coalición ganadora”*: es importante que se incluya a los tomadores de decisiones clave.
- *Recurrir a expertos*: no meterse en temas en los que no son expertos, recurrir a gente más capacitada. Hay mucha gente que está dispuesta a ayudar.
- *Buen equipo*: más allá de los directivos, es crucial contar con un buen equipo de trabajo.

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

Para acceder a la grabación de la presentación de Alberto Saracho, [hacer click aquí](#).



Imagen 3: Alberto Saracho presentando la experiencia de la Fundación IDEA.



Luego, se llevó a cabo un debate en plenario entre los participantes acerca de los casos que fueron presentados. Se resaltaron la capacidad de formar alianzas para que el proceso de incidencia sea exitoso. En los tres casos se trabajó en red, ya sea con otras OSCs, con universidades o con agencias del gobierno. También se resaltaron algunos factores que dificultan la formación de alianzas, como las diferencias en el campo de trabajo de las organizaciones (por ejemplo, organizaciones nacionales trabajando con organizaciones regionales).

También se resaltó la importancia de las alianzas con los medios, ya que esto es crucial para alcanzar la visibilidad que necesitan tener las OSCs para incidir efectivamente en los procesos de políticas públicas. Un claro ejemplo fue el caso presentado por Alberto Saracho, que, gracias a la alianza con Fundación Azteca, una de las más grandes televisoras de México, se logró insertar el tema en la agenda pública, basándose en estrategias poco ortodoxas, como la mención de juicios orales en telenovelas.

Según muchos de los participantes, igual de importante, es la calidad de la base o sustento de la campaña de incidencia (que a menudo es la investigación).

El debate fue llevado a todo el grupo de factores que conforman el contexto, y que muchas veces restringen u obstaculizan las estrategias de incidencia inicialmente planteadas por las OSCs. De allí se reflexionó acerca de la necesidad de adaptar las propuestas originales a los contextos circunstanciales. De todos modos, se enfatizó que hay cosas que no son negociables y que en determinados contextos, no es posible “adaptarse”.

## TRABAJO EN EQUIPO: DEBATE DE LAS POLÍTICAS Y LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA

Se les pidió a los participantes que realicen un análisis de las fortalezas y debilidades de las organizaciones que intentan influir sobre políticas públicas. Luego, sobre esa base, se les pidió que identifiquen los principales factores o aspectos a observar, y que elaboren preguntas que le harían a una organización para evaluar estos aspectos, quién las respondería, y los indicadores que se podrían emplear en cada caso.

Para acceder a los resultados del trabajo en equipo, [hacer click aquí](#).



*Imagen 4: Uno de los grupos presentando su trabajo*

## || DÍA 3

### LOS RECURSOS DISPONIBLES Y LOS PROCESOS DE INCIDENCIA

#### RESUMEN

El comienzo del día se focalizó en un mapeo de las variadas herramientas específicas para acompañar los procesos de incidencia, generadas por ODI y por otras organizaciones globales y de América Latina, así como las utilizadas en la práctica por las organizaciones participantes. Mediante la técnica de “Storytelling” (Narrativas), los asistentes fueron relatándose mutuamente las herramientas que utilizaron en algunos proyectos o procesos, y quien escuchaba la registró en una hoja para que pudiera sistematizarse para uso de otros interesados. Para acceder a las herramientas compartidas, [hacer click aquí](#).

Por un lado, se buscó promover el intercambio de recursos ya disponibles que permitiera a cada organización ampliar el abanico de herramientas que utiliza actualmente en la planificación y gestión de procesos de influencia. Por otro, se apuntó en un posterior trabajo de grupo a reflexionar sobre el proceso en sí que funciona como marco en el uso de las herramientas. Dado que los modelos, metodologías y herramientas implican un cierto grado de control sobre lo que se hace y por qué se hace, resultaba importante no perder de vista la complejidad de efectivamente “gestionar” estos procesos.

Se invitó, entonces, a los participantes a repensar el proceso de incidencia y el marco/modelo más adecuado para estudiarlo y reforzar las capacidades de las OSCs. Partiendo de un cuestionamiento al modelo lineal y por etapas de políticas públicas que pocas veces refleja la realidad, y a partir de otros modelos como el del cesto de basura o de las redes de políticas públicas, los asistentes aportaron su propia visión sobre el proceso, sobre la base de la práctica cotidiana de la incidencia. Como resultados, tres grupos presentaron nuevas visiones sobre los procesos que, a pesar de su dinamismo y complejidad, permiten a las OSCs detectar oportunidades y tipos de intervención en dichos procesos.

Por la tarde, una presentación de Marcelo Leiras permitió profundizar el debate sobre los roles de las OSCs en estos procesos, sus ventajas comparativas, sus riesgos. Sobre la base de un estudio de casos de diversas OSCs orientadas a influir en políticas públicas, Marcelo propuso una sistematización de las funciones más frecuentes de estas organizaciones, que se relacionan con sus fortalezas.

El día cerró con un rico debate sobre la relación con otros actores además del Estado como los partidos políticos, el desafío de la representatividad que mucha veces se exige a las OSCs, y las dificultades de teorizar y generalizar sobre este tema dada la gran heterogeneidad de OSCs, roles, funciones, visiones, etc.

## PRESENTACIÓN DE RECURSOS GENERADOS EN AMÉRICA LATINA (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Vanessa Weyrauch presentó una breve descripción de los principales recursos existentes para la incidencia política. Se describieron los manuales para la incidencia política más conocidos en América Latina.

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

## PRESENTACIÓN DE RECURSOS Y MATERIALES GENERADOS POR ODI Y OTRAS ORGANIZACIONES GLOBALES (ENRIQUE MENDIZABAL, ODI)

Enrique Mendizábal presentó los recursos y materiales que fueron generados por ODI. Se describieron los manuales más recientes y el “enfoque ODI” para la incidencia política.

Para acceder a la presentación completa, [hacer click aquí](#).

## PRESENTACIÓN DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PRÁCTICA POR LOS PARTICIPANTES

La presentación de las herramientas utilizadas en la práctica por los participantes fue realizada con una metodología particular. Se les pidió a los participantes que le cuenten su herramienta a otro participante. Luego, en grupos de a cuatro personas, cada uno describe la herramienta que escuchó de su compañero. Se les realizaron tres preguntas clave:

- ¿En qué consiste?
- ¿Cuándo se usa?
- Un ejemplo

Para acceder a las herramientas presentadas por los participantes, [hacer click aquí](#).

## PRESENTACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS (VANESA WEYRAUCH, CIPPEC)

Vanessa Weyrauch presentó los modelos más conocidos sobre los procesos de políticas públicas.

Para ver las herramientas presentadas por los participantes, [hacer click aquí](#).

## TRABAJO EN GRUPOS: DEBATE SOBRE EL PROCESO DE INCIDENCIA: ¿CÓMO ES EN LA REALIDAD?:

El trabajo en grupos consistió en la conceptualización del proceso de incidencia política. Se les pidió a los participantes que armen un marco o modelo que les parezca el más adecuado para estudiar el proceso de incidencia.

Para ver el modelo y las explicaciones del grupo 1, [hacer click aquí](#).

Para ver el modelo y las explicaciones del grupo 2, [hacer click aquí](#).

Para ver el modelo y las explicaciones del grupo 3, [hacer click aquí](#).

Luego de la presentación de los tres grupos se inició un rico debate al respecto. Lo más llamativo fue que las tres representaciones fueron muy diferentes, lo cual lleva a pensar que si quienes están en el día a día en los procesos de incidencia política pueden llegar a tener visiones tan distintas del mismo -y tan poco lineales- es bastante difícil encontrar una visión universal que se aplique a las distintas realidades para iniciar una campaña de incidencia política.

También es importante resaltar que los modelos son complementarios. El Grupo 1 ofreció un modelo del contexto enfocándose en el rol que juega la distribución del poder. El Grupo 2, en las distintos actores que afectan la toma de decisión (lo que llamaron la caja negra). El Grupo 3, por otro lado, se enfocó en las diversas etapas del proceso y los factores que las afectan.

## LA PERSPECTIVA DEL INVESTIGADOR: VISITA DE UN ACADÉMICO ESPECIALIZADO EN LA TEMÁTICA (MARCELO LEIRAS)

Marcelo Leiras, profesor de la Universidad de San Andrés, introdujo la perspectiva académica en temas de incidencia. Su presentación giró en torno a un estudio de caso de diversas OSCs aplicadas a incidir sobre procesos de políticas públicas. Marcelo propuso una sistematización de las funciones más frecuentes de estas organizaciones, que se relacionan con sus fortalezas.

Según Leiras, las OSCs suelen intervenir en los procesos a través de diversos mecanismos según el tipo de intervención:

- i) Agenda pública: través de la provisión de información y la difusión oportuna de la misma
- ii) Decisión de política pública: como mediadoras en la toma de decisión y a través de la innovación
- iii) Implementación: contribuyen a la distribución de bienes y servicios, complementan y refuerzan el impacto de las políticas públicas, y remueven los obstáculos para el acceso a bienes públicos

El estudio ha detectado ciertas ausencias en la teoría sobre esta cuestión como detectar si hay tipos de intervenciones y problemas más adecuados para diversos tipos de organizaciones, o el vínculo entre tipos de organizaciones y los contextos político-institucionales.

También señaló ciertas ventajas comparativas de las OSCs que deberían funcionar como límites para que las organizaciones manejen estratégicamente la relación parcialmente confrontativa y parcialmente colaborativa con el Estado:

- Su credibilidad,
- Su capacidad de tomar riesgos y
- Su motivación.

Para ver las desgrabaciones de la presentación de Marcelo Leiras sobre la incidencia de las OSCs [hacer click aquí](#).



Imagen 5: Marcelo Leiras exponiendo en CIPPEC

## || DÍA 4

### LOS FACTORES CONTEXTUALES Y LAS RELACIONES PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA

#### RESUMEN

Luego de dedicar los primeros días al análisis y debate sobre los aspectos personales y organizacionales más relacionados con la capacidad de incidencia, en el cuarto día la mirada se dirigió al contexto de las OSCs y las diversas relaciones con los principales actores de este contexto.

Los disparadores de la primera reflexión sobre el contexto fueron la presentación de ODI y una reflexión de Guy Delmelle de Nitlapán sobre el contexto en Nicaragua. El consenso es que el contexto es probablemente el factor más determinante en cuanto a la posibilidad de influir en políticas públicas. A pesar de ser éste muy complejo, existen herramientas de análisis como el análisis del poder o análisis de los actores que posibilitan a las OSCs delinear mejor las estrategias según los factores contextuales que las rodean.

Dentro de los contextos, diferentes actores juegan roles diversos e importantes a la hora de diseñar estrategias de incidencia. Por eso, las presentaciones siguientes se focalizaron en esos distintos grupos: los partidos políticos (Adolfo Garcé), la academia (Jorge Leitón Quiroga), los medios de comunicación (José Aguilar Gil), y los donantes (Lucía de Sala).

Por la tarde, tres participantes presentaron proyectos en los que están trabajando actualmente y se aplicó la metodología de “asistencia de pares”, mediante la cual los integrantes de cada grupo ofrecían sugerencias y consejos sobre la base de sus experiencias.

La tarde cerró con una muy rica charla con Alicia Pierini, Defensora del Pueblo para la Ciudad de Buenos Aires, quien compartió su visión sobre los vínculos que pueden establecerse entre Estado y OSCs, sobre la base de su experiencia personal desde ambos sectores. Las barreras y limitaciones que tienen los funcionarios públicos en cuanto a los complejos y largos procesos de decisión que enmarcan su trabajo, muchas veces no son comprendidos por las OSCs que cuentan con otros tiempos o trabajan abogando desde una visión muy específica. Esta reflexión sirvió a los participantes para profundizar la reflexión sobre los límites y alcances de los diversos actores, incluyendo a las OSCs, y los distintos roles que desempeñan como agentes de cambio.

## || BREVE INTRODUCCIÓN SOBRE LOS FACTORES CONTEXTUALES CLAVE (ODI):

Enrique Mendizábal presentó algunas herramientas que pueden resultar útiles a la hora de evaluar el contexto político para la incidencia. Asimismo, también compartió el enfoque de ODI para evaluar el contexto.

Para ver los distintos modelos del proceso de incidencia [hacer click aquí](#).

## PRESENTACIONES SOBRE FACTORES CONTEXTUALES Y RELACIONES ESTRATÉGICAS:

### *Guy Delmelle: Cómo influir en contextos adversos*

Guy Delmelle, del centro de investigación Nitlapán de Nicaragua, compartió la situación actual de ese país y como eso influye en la capacidad de incidir sobre políticas públicas. Sostuvo que el contexto es crucial a la hora de influir. Con el gobierno anterior, ellos pudieron lograr incidir en un grado mucho mayor que con la administración actual de Daniel Ortega que es mucho menos abierta a la participación de la sociedad civil con los procesos de políticas.

Para ver las desgrabaciones de la presentación de Guy Delmelle, [hacer click aquí](#).

### *Adolfo Garcé: Como en el Judo (relaciones con los partidos políticos)*

Adolfo Garcé nos presentó su experiencia en las relaciones con partidos políticos y algunas de las lecciones aprendidas. Resaltó el caso de la creación del Ministerio de Desarrollo Social en Uruguay gracias a la incidencia de la ONG “El Abrojo”. Las principales recomendaciones fueron: es preferible que el partido político sea un aliado en lugar de un adversario, utilizar el interés político-electoral de los partidos en beneficio propio, y tener en cuenta la tradición histórica del partido.

Para acceder a la presentación de Adolfo Garcé, [hacer click aquí](#).

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación de Adolfo Garcé, [hacer click aquí](#).

### *Jorge Leitón Quiroga: La influencia de la academia en políticas públicas*

Jorge Leitón Quiroga nos presentó el panorama de la incidencia de la academia en políticas públicas en Bolivia. Como representante del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas de la Universidad Católica Boliviana, compartió algunas experiencias que han tenido desde esa institución: el caso de estudio sobre descentralización administrativa, el caso de estudio sobre la regulación del transporte ferroviario y el caso de estudio sobre la demanda de la hoja de coca. Jorge resaltó como factores importantes a la hora de incidir sobre una política pública determinada: la formación de consensos político-sociales, lograr una buena comprensión de las posiciones de los tomadores de decisiones en el tema, interactuar con la sociedad civil y el establecimiento de redes sociales a través de ex alumnos y colegas.

Para acceder a la presentación de Jorge Lestón Quiroga, [hacer click aquí](#).

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación de Jorge Leitón Quiroga, [hacer click aquí](#).

### *José Aguilar Gil: Relaciones con los medios de comunicación*

José Aguilar Gil de la red de Democracia y Sexualidad de México compartió su experiencia de una campaña para aceptar los distintos tipos de familia. La principal herramienta empleada fue el uso de los medios. Se difundieron videos, se realizaron actos mediáticos y se emitieron importantes comunicados sobre la importancia de la familia. Se logró que se acepte en México el día internacional de la familia y ampliar la concepción social de lo que se comprende como “familia”.

## EN GRUPOS: ASISTENCIA DE PARES:

La asistencia de pares es una herramienta utilizada para promover el aprendizaje entre personas y grupos dentro de una organización o entre distintas organizaciones. En este caso, hemos empleado este sistema para buscar soluciones a problemas determinados planteados por representantes de algunas organizaciones. Para ello, primero se describió el problema, y luego los otros participantes intentaron proponer algunas soluciones basadas en su propia experiencia.

### *Problema de la Organización DemySex*

El problema presentado por José Aguilar Gil, en nombre de Demysex, fue el de cómo promover la ley de educación sexual en México. Esta ley ya cuenta con la aprobación de la cámara de senadores, por lo que la campaña de incidencia debería centrarse en la cámara de diputados. Para acceder a las ideas que surgieron, [hacer click aquí](#).

### *Problema del Grupo FARO*

Maribel Almeida de Grupo FARO presentó el problema de cómo conseguir staff capacitado para FARO. Para acceder a las ideas que surgieron, [hacer click aquí](#).

### *Problema de la Fundación IDEA*

Alberto Saracho de la Fundación IDEA introdujo un problema de malinterpretación del mensaje. Se llevó a cabo una conferencia en conjunto con el Manhattan Institute, cuyo tema era “Alianzas Público-Privadas en la educación”. Se compartieron buenas prácticas del sector educativo, muchas de las cuales provenientes del sector privado. Uno de los participantes de la conferencia planteó la posibilidad de establecer *Charter Schools* en México. La prensa interpretó que la conferencia estaba dirigida a privatizar el sistema educativo, cuando realmente no era así. Para acceder a las ideas que surgieron, [hacer click aquí](#).

## LA PERSPECTIVA DE UN FUNCIONARIO PÚBLICO: VISITA DE UN FUNCIONARIO QUE HA TRABAJADO CON OSCS (ALICIA PIERINI):

La Defensora del Pueblo para la Ciudad de Buenos Aires, Dra. Alicia Pierini, compartió su experiencia sobre las relaciones entre el Estado y la sociedad civil organizada, basándose en su rol en ambos sectores. Un muy importante consejo brindado fue comprender los límites que tienen los funcionarios debido a la propia naturaleza de su cargo, o de la estructura burocrática de la agencia en la que trabajan, les es imposible responder a determinadas demandas de las OSCs. Esto llevó a un rico debate sobre la necesidad de ser prácticos y pragmáticos en las relaciones con los funcionarios públicos si se pretende incidir exitosamente.

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación de Alicia Pierini, [hacer click aquí](#).

## I DÍA 5: PROCESOS NACIONALES Y REGIONALES DE DESARROLLO DE CAPACIDAD DE INCIDENCIA

### RESUMEN

En el quinto día de trabajo la propuesta fue recoger lo aprendido, intercambiado y debatido durante el taller con miras a detectar procesos y modos para expandir estos conocimientos y experiencias a otros miembros actuales y potenciales de la red.

Al comienzo, compartimos dos casos específicos: Paulo Lima de Brasil relató la experiencia de RITS en incidencia política en el campo de tecnologías de información y comunicación para el desarrollo. Mara Hernández compartió cómo la comunicación efectiva, la negociación y la construcción de consensos pueden volverse estrategias idóneas para mejores políticas públicas que incluyan a los diversos actores sociales afectados o que las afectan.

Luego, el debate se centró en consensuar una carta de principios que contribuya a la identidad y compromiso de quienes integran la red (para acceder a la Carta de Principios [hacer click aquí](#)). Este fue el paso natural a una discusión sobre qué tipo de actividades deberíamos apoyar en el futuro para desarrollar la capacidad de incidencia de las OSCs de la región.

Por último, y como contribución a la red global, Julie Dabo de AHA presentó los desafíos que enfrentan actualmente para formar una red en Africa, y una comparación con la situación actual con la red de América Latina.

## I PRESENTACIÓN DE PAULO LIMA: GESTIÓN DE REDES Y TRABAJO COLABORATIVO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Paulo Lima, el Director Ejecutivo de la Rede de Informações para o Terceiro Setor (RITS), presentó la experiencia de esta red en incidencia política. La principal característica del trabajo de la RITS es la acción colaborativa entre distintas OSCs de la región. Paulo compartió la experiencia de la campaña CRIS (Communication Rights in the Information Society) que busca promocionar los derechos a la comunicación en la sociedad de información global.

Para acceder a la presentación de Paulo Lima, [hacer click aquí](#).

Para acceder a las grabaciones de la presentación de Paulo Lima, [hacer click aquí](#).

## PRESENTACIÓN DE MARA HERNÁNDEZ: DE LA CONFRONTACIÓN A LA COLABORACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Mara Hernández, del Centro de Colaboración Cívica de México, presentó el caso del conflicto por el Mar de Cortés en Baja California. El conflicto se debió a un choque de posiciones entre los pescadores (quienes querían continuar con sus actividades) y los ambientalistas (que abogaban por el cese de actividades pesqueras en el Mar de Cortés, defendiendo la supervivencia de la vaquita marina). A través de un proceso de negociación constructiva, en el cual participaron pescadores, autoridades, empresarios y expertos, los actores han ido abandonando la lógica confrontativa hacia una colaborativa. Este logro permitió ahorrar millones de dólares que hubiese costado un paro de los pescadores, y también coordinar mejor las políticas de la agencia estatal de pesca y la de medio ambiente en el Mar de Cortés.

Para acceder a la presentación de Mara Hernández, [hacer click aquí](#).

Para acceder a las desgrabaciones de la presentación de Mara Hernández, [hacer click aquí](#).

## TRABAJO EN GRUPOS SOBRE LAS METODOLOGÍAS MÁS ADECUADAS

Con la vista puesta en el futuro de la red, se inició una discusión sobre las metodologías de desarrollo de capacidades para la incidencia política más adecuadas para el contexto latinoamericano.

**Las sugerencias en cuanto a los temas incluyeron:**

- Capacidad de incorporar las experiencias de otras organizaciones similares y la investigación más avanzada sobre el tema
- Capacidad para realizar un diagnóstico de las necesidades de capacidad de incidencia de cada organización
- Comunicación para la incidencia con actores clave (mercadeo social, relaciones con medios)
- Negociación y resolución de conflictos
- Planificación estratégica (incluyendo formulación de escenarios prospectivos)
- Construcción de redes y alianzas

**A la hora de elegir quiénes serían capacitados, se deberían respetar los siguientes principios:**

- Pluralidad
- Multidisciplinariedad
- Cuanta más experiencia se pueda compartir, mejor  
(ej: combinar participantes domésticos con participantes/expertos de otro país)

**Dónde:**

- Regionales o nacionales, buscando la diversidad y pluralidad  
(ej: si es nacional, incluir a representantes de diversas subregiones del país)

**Los talleres se deben llevar a cabo:**

- Promoviendo un efecto cascada: capacitación de capacitadores
- Talleres regionales o nacionales en los que se reflexione sobre los procesos y capacidades de incidencia. Aunque también se pueden adaptar a las características más específicas de cada lugar.
- Priorizando los contactos y alianzas entre los miembros de la red, para socializar los aprendizajes de los distintos talleres, y alimentando a la red
- Adaptando los talleres a los problemas y necesidades expresados por los participantes
- Sin perder la mirada estratégica y yendo más allá de la demanda de las organizaciones
- Institucionalización y socialización del aprendizaje generado (productos de talleres deben alimentar la red)

## CONTEXTOS DE LA RED GLOBAL: PRESENTACIÓN DE JULIE DABO: UNA PERSPECTIVA DEL TALLER DESDE EL PUNTO DE VISTA AFRICANO

Julie Dabo, de Africa Humanitarian Action, presentó su perspectiva de lo que había sido el taller desde el punto de vista africano. Introdujo el panorama africano y las dificultades que están teniendo a la hora de formar una red similar a la del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en África. Algunos de los principales desafíos es que muy pocas organizaciones trabajan en temas de políticas públicas, hay poca concientización sobre la necesidad de fortalecer la incidencia como tema transversal, y entornos políticos difíciles, entre otros. Luego, partiendo de una comparación con la red latinoamericana, Julie presentó lo que a ella le pareció que eran los siguientes pasos para la red en África (capacitación de los miembros, fortalecimiento del liderazgo, incentivar la participación y generar comunicación efectiva).

Para acceder a la presentación de Julie Dabo, [hacer click aquí](#).

## CONCLUSIONES

Es difícil poder resumir las conclusiones del taller de Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política. Ha sido una fuente muy rica de información, lecciones, contactos, e ideas para desarrollar las capacidades de las organizaciones participantes para tener una incidencia política más efectiva.

No obstante, cabe resaltar algunos de los puntos más relevantes:

La incidencia implica un trabajo en equipo y por lo tanto las capacidades individuales deben considerarse dentro de un marco de desarrollo de capacidades organizacionales y de alianzas entre OSCs.

Las OSCs poseen ciertas ventajas para la incidencia que incluyen su credibilidad, flexibilidad y motivación. Es importante que estas no se pierdan en el proceso de desarrollo de capacidades ni en la adopción de nuevos roles.

Los procesos de políticas y de incidencia son complejos y por lo tanto difíciles de modelar. Sin embargo, es posible lograr cambios haciendo uso de distintas metodologías o enfoques tomando en cuenta el contexto. Es importante ser capaz de identificar oportunidades en el contexto político y las herramientas adecuadas para aprovecharlas.

La metodología libre de discusión durante el taller contribuyó al debate y el establecimiento y fortalecimiento de relaciones entre los participantes. Esto permitió que cada uno presentara sus éxitos así como sus retos. Así, las organizaciones más experimentadas se expusieron a nuevas ideas y estrategias; mientras que las más nuevas tuvieron la oportunidad de aprender de las experiencias de otros.

El taller cumplió satisfactoriamente con los objetivos que lo habían originado. Los participantes consideraron que aprendieron mucho, y que les va a ser útil para su trabajo diario (para acceder a un resumen de las evaluaciones, [hacer click aquí](#), y para acceder a los testimonios, [hacer click aquí](#)).

Por otra parte, se logró fortalecer a la red del Programa de Alianzas de la Sociedad Civil en América Latina. De hecho, el taller fue un punto de inflexión en el desarrollo de la red, que pasó de ser una iniciativa promovida por ODI y CIPPEC a tomar una identidad y dirección propia reflejando los intereses de los miembros del Grupo Coordinador y participantes del taller. Se lograron establecer algunos parámetros claves para el desarrollo de actividades concretas.



*Imagen 6: El grupo de participantes del taller*

*Fila inferior de izquierda a derecha: Maribel Almeida, José Aguilar Gil, Vanesa Weyrauch y Gina Alvarado.*

*Fila del medio de izquierda a derecha: Nancy Truitt, Jesús González Amuchástegui, Enrique Mendizabal y Guy Delmelle.*

*Fila superior de izquierda a derecha: Christoph Kornelli, Julie Dabo, Carlos Aramburu, Alberto Saracho, Rodolfo Surccar, Jorge Leitón Quiroga, Mara Hernández, Paulo Lima, Ana Bravo, Gala Díaz Langou, Lucía Sala Silveira y Adolfo Garcé.*

## Listado de Organizaciones

Siglas	Nombre	País
PROBIDAD	Red Probidad	América Central
AAPS	Asociación Argentina de Políticas Sociales	Argentina
FORGES	Asociación Civil FORGES - Fortalecimiento de la Organización y Gestión Económica y Social	Argentina
AICL	Asociación Internacional de Clubes de Leones	Argentina
BM	Banco Mundial	Argentina
CENATTEV	Centro Argentino de Transferencia de Tecnología Vial Fundación CENATTEV	Argentina
CEDES	Centro de Estudios de Estado y Sociedad	Argentina
CIPPEC	Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento	Argentina
CEPPAS	Centro de Políticas Públicas para el Socialismo	Argentina
CIET	Centro Interdisciplinario de Estudios Territoriales	Argentina
CADAL	Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina	Argentina
CEF	Centro para la Estabilidad Financiera	Argentina
COMUNIA	Comunia	Argentina
CONDERS	Consortio Nacional de Derechos Reproductivos y Sexuales	Argentina
EA	Espacios Alternativos	Argentina
EyP	Estudios y Proyectos	Argentina
EconUBA	Facultad de Economía de la UBA	Argentina
FCYB	Foro Cívica de Yerba Buena	Argentina
FARN	Fundación Ambiente y Recursos Naturales	Argentina
AVINA	Fundación AVINA	Argentina
CD	Fundación Cambio Democrático	Argentina
FIEL	Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas	Argentina
FINES	Fundación de Investigaciones Económicas y Sociales	Argentina
FD	Fundacion Desafíos	Argentina
FL	Fundación Libertad	Argentina
FL	Fundación Libertador	Argentina
FLA	Fundación Logosófica Argentina	Argentina
FUNDESUR	Fundación para el Desarrollo del Sur Argentino	Argentina
FEIM	Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer	Argentina
FP	Fundación Pent	Argentina
GADIS	Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social	Argentina
INCLUIR	INCLUIR Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano	Argentina
IP	Inforum Patagonia	Argentina

INECIP	Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Sociales y Penales	Argentina
IDCSO	Instituto de Investigación de Ciencias Sociales	Argentina
IL	Instituto Lebehnon	Argentina
IDESA	Instituto para el Desarrollo Social Argentino	Argentina
MA	Mujeres Activas	Argentina
MN	Municipalidad de Neuquen	Argentina
ORARTE	Ong Orarte de Buenos Aires	Argentina
PC	Poder Ciudadano	Argentina
RICyT	Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología	Argentina
RID	Red Interamericana para la Democracia	Argentina
RIGC	Red Internacional de Género y Comercio	Argentina
SEHAS	Servicio Habitacional y de Acción Social	Argentina
UTDT	Universidad Torcuato Di Tella	Argentina
VE	Voces y Ecos	Argentina
LAM	Liga Academia Mutualista	Argentina
EURADIA	EURADIA International	Bélgica
UA	Institute of Development Policy and Management University of Antwerp - Bélgica	Bélgica
CEBEM	Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios	Bolivia
CEBIAE	Centro Boliviano de Investigación y Acción Educativas	Bolivia
CERES	Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social	Bolivia
CEDLA	Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario	Bolivia
CEPAD	Centro para la Participación y el Desarrollo humano sostenible	Bolivia
CIESS	Ciess-Econometrica - Centro de Estudios Económicos y Sociales	Bolivia
FES-ILDIS	Fundación Friedrich Ebert - Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales	Bolivia
IISEC	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas Universidad Católica Boliviana 'San Pablo'	Bolivia
VIVE	Organización Vida Verde	Bolivia
SCZ	Prefectura SCZ	Bolivia
PROMETA	Protección del Medio Ambiente - Tarija	Bolivia
UCB	Universidad Católica de Bolivia	Bolivia
CEM	Centro de Estudos da Metr�pole	Brasil
CEERT	Centro de Estudos das Relacoes do Trabalho e da Desigualdade	Brasil
UFRJ	Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brasil
IPANEMA	Instituto de Pesquisas Avancadas em Economia e Meio Ambiente - Instituto IPANEMA	Brasil
CIDA	Canadian International Development Agency	Canada
UWO	University of Western Ontario	Canada
CP	Casa Paz	Chile



## PROGRAMA DE ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

CDSTS	Cooperativa para el Desarrollo sustentable Territorio Sur	Chile
IDEAS	Fundación IDEAS	Chile
ICAL	Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz.	Chile
CORPOEDUCACION	Corporación para el Desarrollo de la Educación Básica	Colombia
FeDesarrollo	FeDesarrollo	Colombia
FES	Fundación de Investigación y Experiencia para el Desarrollo Social	Colombia
SUIM	Study Union International Medellín	Colombia
CEDARENA	Centro de Derecho Ambiental y de los Recursos Naturales	Costa Rica
FA	Fundación Acceso	Costa Rica
GTAM	Grupo Técnico Asesoría Técnica Municipal	Costa Rica
INLAP	Instituto para la Libertad y el Análisis de Políticas	Costa Rica
PROCESOS	Procesos	Costa Rica
CIDES	Centro sobre Derecho y Sociedad (en proceso de reestructuración, que incluirá una modificación en el nombre)	Ecuador
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Ecuador
FC	Grupo Chorlaví	Ecuador
FARO	Grupo Faro	Ecuador
PRISMA	Fundación PRISMA	El Salvador
INTEGRA	Integración de Recursos y Nuevas Tecnologías para la Modernización	El Salvador
PRISMA	Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente	El Salvador
IAHPC	International Association for Hospice and Palliative Care	Estados Unidos
IPILCO	Consultora y Constructora IPILCO	Guatemala
FEREMA	Fundación para la Educación Ricardo Ernesto Maduro Andreu	Honduras
CCC	Centro de Colaboración Cívica	México
EDNICA	Educación con el Niño Callejero	México
CM	El Colegio Mexiquense, AC	México
EP	Equipo Pueblo	México
IDEA	Fundación IDEA	México
DEMISEX	Red Democracia y Sexualidad	México
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	Mundial
CIVICUS	CIVICUS	Mundial
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Mundial
CEPPRO	Centro Paraguayo para la Promoción de la Libertad Económica y la Justicia Social	Paraguay
APAMAP	Fundación APAMAP Asociación de Padres y Amigos de Minusválidos del Alto Paraná	Paraguay
CIRD	Fundación CIRD Centro de Información y Recursos para el Desarrollo	Paraguay
IDEA	Instituto de Derecho y Economía Ambiental	Paraguay
OPC	Organización Paraguaya de Ciegos	Paraguay
AISP	Aldeas Infantiles SOS Perú	Perú
CARE	CARE International UK Redes Sostenibles para la Seguridad Alimentaria	Perú



## PROGRAMA DE ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

CENEPA	Cenepa	Perú
CEDER	Centro de Estudios para el Desarrollo Regional	Perú
DESCO	Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo	Perú
CINCADER	Centro de Investigación y Capacitación para el Desarrollo Regional	Perú
CEPES	Centro Peruano de Estudios Sociales	Perú
CONFENADIP	Confederación Nacional de Discapacitados del Perú	Perú
CIES	Consortio de Investigación Económica y Social	Perú
CODESRE	Consortio para el Desarrollo Sostenible Regional	Perú
FCV	Foro Ciudades para la Vida	Perú
FE	Foro Educativo	Perú
IFRTD	Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo	Perú
GRADE	Grupo de Análisis para el Desarrollo	Perú
IPIFAP	Instituto Peruano de Investigación de Familia y Población	Perú
IPD	Instituto de Prevención del Delito	Perú
IAF	Interamerican Foundation -Perú	Perú
N	Natura	Perú
SC	Save the Children	Perú
UP	Universidad del Pacífico	Perú
DFID	Department for International Development	Reino Unido
IDS	Institute of Development Studies	Reino Unido
IAF	Interamerican Foundation - UK	Reino Unido
ODI	Overseas Development Institute	Reino Unido
FINJUS	Fundación Institucionalidad y Justicia	Rep. Dominicana
CIEDUR	Centro Interdisciplinario de Estudios Sobre el Desarrollo - Uruguay	Uruguay
CLAEH	Centro Latinoamericano de Economía Humana	Uruguay
PIT - CNT	Instituto Cuesta Duarte	Uruguay
ICP	Instituto de Ciencia Política - Facultad de Ciencias Sociales	Uruguay
SC	La Sociedad Civil	Uruguay
RIGC	Red Internacional de Género y Comercio	Uruguay
LACNIC	Registro de Direcciones de Internet para América Latina y el Caribe	Uruguay
CEDICE	Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad	Venezuela
CONAPRI	Consejo Nacional de Promoción de Inversiones	Venezuela

[Volver atrás](#)

## Agenda del Taller

### LUNES 12: Emprendedores en políticas públicas: el peso de las habilidades personales

9.00-9.45	• Introducción al taller y vínculo con el Programa en América Latina (ODI y CIPPEC)
9.45-10.45	• Presentaciones de los participantes y sus expectativas
10.45-11.00	• Presentación del Grupo Coordinador
11.00-11.30	Corte café
11.30-13.00	Sesión en Plenario: Experiencias personales de los participantes directamente involucrados en procesos de incidencia política <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carlos Aramburu: “Vinculando la investigación con la política” (CIES)</li> <li>• Carlos Toranzo: “Experiencias de articulación entre investigación y políticas públicas” (ILDIS)</li> <li>• Maribel Almeida: “Del grito y protesta a la incidencia real” (Grupo FARO)</li> <li>• Ana Bravo: “Una experiencia de la red IFRTDAL” (Red IFRTDAL)</li> </ul>
13.00-14.00	Almuerzo
14.00-15.00	• La perspectiva del emprendedor: experiencia personal de un investigador que ha influido en una política pública específica (Axel Rivas)
15.00-15.30	Corte café
15.30-16.30	• Trabajo en equipo: debate sobre los factores o aptitudes personales clave para lograr el éxito en estos procesos
16.30-17.00	• Presentación trabajo en grupos
17.00-18.00	• Primera reunión del Grupo Coordinador

### MARTES 13: Factores organizacionales clave para aumentar la incidencia

9.00-9.30	• Presentación de resultados de consultas y encuestas a organizaciones en Asia, África y América Latina (ODI)
9.30-10.30	• Breve presentación de análisis comparativo de <i>think tanks</i> en países en desarrollo y las tensiones centrales de Lowenthal (CIPPEC)
10.30-11.00	• Gina Alvarado: “El Proyecto ‘Elecciones Perú 2006’” (CIES) • Preguntas
11.00-11.30	Corte café
11.30-12.30	• Rodolfo Succar: “Adaptación de la organización ante nuevos desafíos: utilizando una herramienta de incidencia en políticas públicas” (CEMUPRO) • Preguntas • Alberto Saracho: “Acceso a la Justicia” (Fundación IDEA) • Preguntas
12.30-13.30	Almuerzo
13.30-14.30	• Trabajo en equipo: debate de las políticas y las prácticas organizacionales que influyen en la capacidad de incidencia
14.30-15.30	• Sesión en plenario: presentación del trabajo en grupos

### MIÉRCOLES 14: Sistematización de los recursos disponibles sobre incidencia

9.00-9.45	• Presentación de recursos generados en América Latina (CIPPEC)
9.45-10.15	• Presentación de recursos y materiales generados por ODI y otras organizaciones globales (ODI)
10.15-11.00	• Presentación de herramientas utilizadas en la práctica por los participantes
11.00-11.30	Corte café
11.30-13.00	• Trabajo en grupos: debate sobre el proceso de incidencia: ¿cómo es en la realidad?
13.00-14.00	Almuerzo
14.00-15.00	• La perspectiva del investigador: visita de un académico especializado en la temática (Marcelo Leiras)
15.00-17.00	• Presentación de trabajo en grupo y debate.

### JUEVES 15: Factores contextuales clave y relaciones importantes para aumentar la incidencia política

9.00-9.30	• Breve introducción sobre los factores contextuales clave (ODI) • “Barreras para la Incidencia Directa”. Presentación de Guy Delmelle.
9.30-10.30	<b>Relaciones con socios-objetivos:</b> • “Como en el Judo: Empleando la energía del autointerés de los políticos a favor de la mejora de la calidad de las políticas públicas”. Presentación de Adolfo Garcé. • Presentación sobre las relaciones con los formuladores de políticas (Jorge Leitón Quiroga)
10.30-11.00	Corte café
11.00-12.30	<b>Relaciones con socios-estratégicos:</b> • Presentación sobre las relaciones con los medios (José Aguilar Gil) • Presentación sobre las relaciones entre donantes y OSCs (Lucía de Sala, FIIAPP) • Preguntas y debate abierto
12.30-13.30	Almuerzo
13.30-15.00	• Trabajo en grupos: asistencia de pares
15.00-15.30	Corte café
15.30-16.30	• La perspectiva de un funcionario público: visita de un funcionario que ha trabajado con OSCs (Alicia Pierini).
16.30-17.30	Segunda reunión del Grupo Coordinador

**VIERNES 16: Procesos nacionales y regionales de desarrollo de la capacidad de incidencia**

9.00-10.00	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Incidencia política en el campo de tecnologías de información y comunicación para el desarrollo: La Campaña por el derecho a la comunicación y la Cúpula Mundial sobre la Sociedad de la Información”. Presentación de Paulo Lima.</li><li>• Presentación de caso, Mara Hernández.</li></ul>
10.00-11.00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debate sobre metodologías más adecuadas para el desarrollo de capacidades para la incidencia en la región</li></ul>
11.00-11.30	Corte café
11.30-12.30	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quiénes somos, qué hacemos, qué queremos y qué podemos aportar</li></ul>
12.30-13.00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debate sobre próximos pasos</li></ul>
13.00-14.00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contexto de la red global: Presentación de Julie Dabo: una perspectiva del taller desde el punto de vista africano</li></ul>
14.00-15.00	Almuerzo y cierre

[Volver atrás](#)

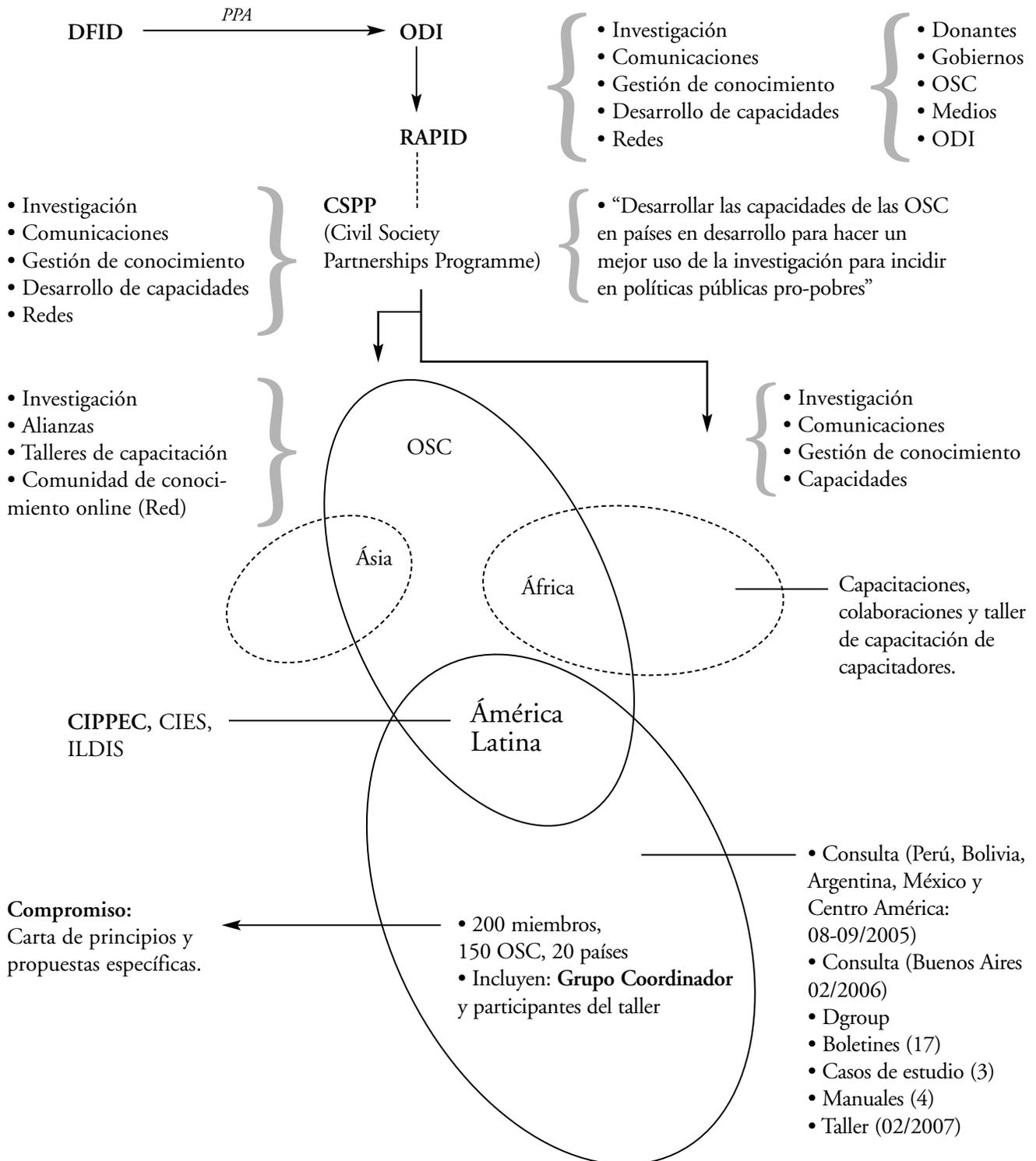


## La Red y sus antecedentes

Enrique Mendizabal, de ODI, explicó el contexto del taller de Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política. En resumen, el taller se constituye como un punto de inflexión en un proceso iniciado un poco más de 3 años atrás. El ODI recibió, en el 2003 un PPA (Partnerships Programme Agreement) de DFID para desarrollar las capacidades de la sociedad civil en países en desarrollo para hacer un mejor uso de la evidencia basada en investigación para incidir en políticas en favor de los pobres. El grupo RAPID (Investigación y Políticas en Desarrollo) de ODI, es el responsable de la gestión de este programa (conocido en ODI como el CSPP). Después de un proceso de consulta en cerca de 20 países y más de 400 OSCs, se decidió fomentar la creación de una red de OSCs que permitiera estudiar, socializar y promover los procesos y capacidades necesarias para mejor vincular la investigación con la política. Un grupo de OSCs con las que ODI tenía alguna experiencia de colaboración fue invitado a conformar una red global y dentro de este grupo los participantes de América Latina mostraron un interés especial en formar una red regional.

CIPPEC, entonces, tomó la iniciativa y desde marzo del 2006, apoyado por ODI, tomó las riendas de la facilitación de una red virtual que ha ido creciendo y alimentándose de recursos, experiencias y actividades. El presente taller se diseñó pensando en la necesidad de transferir investigación sobre el tema y promover capacidades en la región.

Lo que hoy presentamos es el resultado de un proceso largo de investigación, consulta, socialización y gestión. De un programa iniciado por ODI, hoy contamos con una comunidad de OSCs e individuos, liderada por CIPPEC, y de la que ODI es cada vez más un socio estratégico y menos un promotor. El taller de “Desarrollo de Capacidades de Incidencia Pública” constituye un punto de inflexión en este proceso: el Grupo Coordinador y los participantes han tomado la iniciativa en el diseño y desarrollo de la red.



## Listado de participantes

1. **AHA** (Africa Humanitarian Action, Acción Humanitaria en África - Etiopía, <http://www.africahumanitarian.org/>) es una organización no gubernamental independiente, que fue fundada para brindar servicios de salud para situaciones de emergencia y para el desarrollo, gestionar situaciones de catástrofes y brindar asistencia. El fortalecimiento de las capacidades de la sociedad civil es uno de sus principales objetivos. Su representante es **Julie Dabo** ([jdabo\\_aha@yahoo.com](mailto:jdabo_aha@yahoo.com)).
2. El **CCC** (Centro de Colaboración Cívica - México, <http://www.colaboracioncivica.org/>) es una asociación civil - no partidista y sin fines de lucro - cuya misión es fortalecer la democracia en México, potenciando las capacidades de diálogo, colaboración y manejo de conflictos en diversos ámbitos y sectores de la sociedad. Su representante es **Mara Hernández** ([mara@sociosmexico.org](mailto:mara@sociosmexico.org)).
3. **Cemupro** (Centro de Estudios Municipales y Provinciales - Argentina, <http://www.cemupro.com.ar/>) es un espacio abierto y participativo en donde se discute de manera plural diferentes aspectos que hacen a la elaboración de políticas públicas locales de nivel municipal y provincial. El enfoque general con el que trabajan todas las comisiones está centrado en la idea de fortalecimiento del desarrollo local, a través del estudio y análisis de la realidad socioeconómica de actores tanto municipales como provinciales, públicos y privados. Su representante es **Rodolfo Surccar** ([rodolfosurccar@hotmail.com](mailto:rodolfosurccar@hotmail.com)).
4. **CIES** (Consortio de Investigación Económica y Social - Perú, <http://www.consortio.org/>) está conformado por un conjunto de instituciones peruanas. El propósito de CIES es fortalecer la comunidad académica peruana para producir y diseminar conocimiento útil para los analistas y agentes de decisión en el sector público, la sociedad civil y la academia. . En última instancia, su misión es contribuir al desarrollo del Perú, elevando el nivel del debate nacional sobre las opciones clave de política económica y social. Sus representantes son **Carlos Aramburu** ([aramburu@cies.org](mailto:aramburu@cies.org)) y **Gina Alvarado** ([galvarado@cies.org](mailto:galvarado@cies.org)).
5. **CIPPEC** (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento - Argentina, <http://www.cippec.org/>) es una organización que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello, concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en Argentina. Su representante es **Vanesa Weyrauch** ([vweyrauch@cippec.org](mailto:vweyrauch@cippec.org)).
6. **Demysex** (Red Democracia y Sexualidad - México, <http://www.demysex.org.mx/>) es una red integrada por organizaciones dedicadas a la educación sexual y a la defensa de los derechos sexuales. En esta red participan instituciones civiles, gubernamentales y académicas. Su representante es **José Aguilar Gil** ([coordnal@demysex.org.mx](mailto:coordnal@demysex.org.mx)).
7. **Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República de Uruguay** (<http://www.fcs.edu.uy/>) es el principal centro académico público nacional de referencia en temas de Ciencia Política, Partidos Políticos, Gobierno y Políticas Públicas en Uruguay. Desde hace casi una década, al interior de esta institución se viene desarrollando una línea de investigación sobre el problema del “nexo entre ciencias sociales y políticas públicas”. Su representante es **Adolfo Garcé** ([agarce@fcs.edu.uy](mailto:agarce@fcs.edu.uy)).

8. **Fundación IDEA** (<http://www.fundacionidea.org.mx/>) es uno de los primeros think tanks de política pública en México. Es una organización sin fines de lucro, independiente y apartidista, cuya misión es diseñar y promover políticas públicas innovadoras que generen igualdad de oportunidades para los mexicanos a través del desarrollo económico y la reducción de la pobreza; así como ser una fuente confiable de análisis independiente, para funcionarios de gobierno y el público en general. Su representante es **Alberto Saracho** ([asaracho@fundacionidea.org.mx](mailto:asaracho@fundacionidea.org.mx)).

9. **Grupo FARO** (Fundación para el Avance de las Reformas y las Oportunidades - Ecuador, <http://grupofaro.org/>) es una organización de la sociedad civil que promueve la participación activa de la sociedad civil, del sector empresarial y de las instituciones públicas en la propuesta, implementación y fiscalización de las políticas públicas locales y nacionales para lograr un Estado ecuatoriano más eficiente, equitativo, inclusivo y democrático. Su representante es **Maribel Almeida** ([malmeida@grupofaro.org](mailto:malmeida@grupofaro.org)).

10. **IFRTD** (Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo-América Latina, <http://ifrtd.gn.apc.org/>) es una red global de individuos y organizaciones interesados en temas del transporte rural en los países en desarrollo. La red cuenta con participantes provenientes del sector gubernamental, académico, de agencias donantes, bilaterales y multilaterales, de instituciones técnicas, ONGs nacionales e internacionales y de organizaciones comunitarias. Se representa por **Ana Bravo** ([ana.bravo@ifrtd.org](mailto:ana.bravo@ifrtd.org)).

11. El **IISEC-UCB** (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas de la Universidad Católica de Bolivia, <http://www.iisec.ucb.edu.bo/>) es un centro de investigación científica en economía y sociología que intenta responder a los grandes problemas socio-económicos de Bolivia. Su representante es **Jorge Leiton Quiroga** ([leiton.jorge@gmail.com](mailto:leiton.jorge@gmail.com)).

12. **ILDIS** (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales - Bolivia, <http://www.fes-bol.org/>) es la representación en Bolivia de la Fundación Friedrich Ebert. Su objetivo es contribuir al fortalecimiento del desarrollo y la democracia, ofreciendo un espacio plural para que diversos actores políticos, sociales e institucionales puedan reflexionar en torno a los problemas más relevantes del país. Su representante es **Carlos Toranzo** ([carlos.toranzo@fes-bol.org](mailto:carlos.toranzo@fes-bol.org)).

13. **Nitlapán** (<http://www.nitlapan.org.ni/>) es un instituto de investigación aplicada y fomento del desarrollo local que forma parte de la Universidad Centroamericana (UCA, <http://www.uca.edu.ni/>), una de las tres universidades que la Compañía de Jesús tiene en América Central. Este instituto promueve el desarrollo sostenible de Nicaragua mediante el fomento de la institucionalidad local y la capitalización del potencial económico de los pequeños y medianos empresarios del campo y la ciudad. También propicia el diálogo entre la universidad, la sociedad civil y el Estado sobre métodos y políticas que promuevan el desarrollo de Nicaragua y del resto de los países de la región centroamericana. Su representante es **Guy Delmelle** ([iafr@ns.uca.edu.ni](mailto:iafr@ns.uca.edu.ni)).

14. **ODI** (Overseas Development Institute - Reino Unido, <http://www.odi.org.uk/>), uno de los principales think tanks del Reino Unido. Su misión es informar al proceso de diseño de políticas públicas, así como su implementación, con el fin de reducir la pobreza. Intentan alcanzar este objetivo mediante la investigación, y el asesoramiento práctico a formuladores de políticas públicas. ODI trabaja con socios de países desarrollados y en desarrollo. Su representante es **Enrique Mendizabal** ([e.mendizabal@odi.org.uk](mailto:e.mendizabal@odi.org.uk)).



15. **RITS** (Rede de Informações para o Terceiro Setor - Brasil, <http://www.rits.org.br/>) es una organización privada, autónoma y sin fines de lucro, que tiene como misión ser una red virtual de informaciones, abogada al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y de los movimientos sociales. Pretende lograr esto mediante la promoción de la interacción de iniciativas y proyectos entre las OSCs a través del uso de las TICs. Su representante es **Paulo Lima** ([plima@rits.org.br](mailto:plima@rits.org.br)).

### Invitados observadores

1. **Margalit Edelmann** (Merck - Estados Unidos)
2. **Jesús González Amuchástegui** (FIIAPP - España)
3. **Christoph Kornelli** (Fundación Konrad Adenauer - Argentina)
4. **Gustavo Perochena** (Banco Interamericano de Desarrollo - Argentina)
5. **Gabriela Sbarra** (Inter American Foundation - Argentina)
6. **Lucía Sala Silveira** (FIIAPP - España)
7. **Nancy Truitt** (Fundación Tinker - Estados Unidos)

[Volver atrás](#)

## Factores personales para la incidencia política

Factor	Cuándo es relevante	Ejemplo	¿Es entrenable?	¿Cómo puede desarrollarse?
<b>Ser buen comunicador</b>	<p>En las relaciones con los medios de comunicación, actores políticos y otras OSCs.</p> <p>Para el establecimiento de la agenda.</p> <p>Para comprender temas complejos.</p> <p>Para crear significados compartidos.</p> <p>Para resolver conflictos.</p> <p>Para ubicar ventanas de oportunidad.</p> <p>Para construir alianzas.</p> <p>Para consolidar la organización.</p> <p>Para identificar necesidades.</p>	<p>TLC en Perú y Ecuador: los economistas no supieron expresar claramente los costos y beneficios</p> <p>- Bolivia: Presentación en La Paz fue diferente a la presentación en Santa Cruz</p>	Sí, parcialmente	<p>Capacitación / cursos</p> <p>Práctica</p> <p>Observación</p> <p>Elección de canales adecuados</p>
<b>Ser buen negociador / capacidad de convencimiento:</b>	<p>Para escuchar, proponer y no agredir.</p>	Educación sexual en México	Sí	Capacitación
<b>Ser creativo</b>	<p>Para diseñar</p> <p>Frente a contextos de cambio</p> <p>Para resolver conflictos</p>	<p>Pescadores y vigilancia participativa</p> <p>Foros económicos</p>	Hay una parte innata y otra que se puede desarrollar	
<b>Ser flexible / pragmático / tolerante</b>	<p>Para resolver conflictos</p> <p>Para construir acuerdos</p> <p>Para diseñar e implementar</p> <p>Para responder a cambios en el contexto</p>			

<b>Factor</b>	<b>Cuándo es relevante</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>¿Es entrenable?</b>	<b>¿Cómo puede desarrollarse?</b>
Tener olfato / buen timing	Para identificar oportunidades	Textos escolares en México	No	
Ser creíble / transparente: - Tener seguridad, confianza, reputación y solvencia moral	Siempre, con énfasis en las etapas de abogacía / promoción	Ministerio de Salud en Perú	No, pero es desarrollable Se construye pero hay una parte innata	Buenas acciones A través de los “malos ejemplos” Consistencia Identificación las fuentes de credibilidad para los distintos actores
Tener legitimidad (por ética o formación)	Siempre es útil	Utilidad con donantes u opinión pública	Se construye en el largo plazo	
Ser competente (tener capacidad técnica)		Nutrición infantil	Sí	
Ser consistente	Seguimiento		No, pero es desarrollable	
Tener vocación de cambio / compromiso	Para “arrancar” Para sostener Siempre	Fracasos / rechazos	No	
Ser efectivo / ejecutivo	Para la construcción institucional En el asesoramiento e implementación	Cálculo para la ley de educación en Argentina (CIPPEC)	Sí	Asistencia de pares Modelos y esquemas de decisión Práctica Autoevaluación
Ser sociable / tener contactos / ser convocador	Siempre	Encuentros espontáneos no planificados	Sí, un poco	“Echar a la piscina” Ejemplos personales

## Carta de principios de la Red

Los participantes del taller Desarrollo de Capacidades para la Incidencia Política, realizado en Buenos Aires, en febrero de 2007, después de analizar los resultados de dicho encuentro y las expectativas creadas por él, se comprometen a establecerse como red respetando los siguientes principios:

- El respeto y la promoción de los derechos humanos en América Latina;
- La contribución al fortalecimiento de la democracia en América Latina;
- La generación de conocimientos de dominio público;
- La transparencia en la estructura y funcionamiento de la red;
- El espíritu de diálogo, colaboración horizontal y autocrítica;
- La multidisciplinariedad en el análisis y reflexiones de la red;
- El pluralismo y la inclusión en la integración de la red;
- La apertura a cualquier institución o persona que esté de acuerdo con los principios y objetivos de la red.

### Objetivo general:

Desarrollar las capacidades de la sociedad civil (en sentido lato) para la incidencia en políticas públicas con base en investigación y conocimiento.

### Objetivos específicos:

- Reflexionar sobre la relación entre la investigación y el proceso de incidencia en las políticas públicas.
- Diseminar e intercambiar herramientas para la incidencia.
- Crear y mantener una comunidad de aprendizaje en la materia.
- Apoyar y promover el intercambio sur-sur en la materia.
- Promover la formación de alianzas para la incidencia en políticas públicas.
- Desarrollar lazos de confianza entre los diferentes actores involucrados en políticas públicas en América Latina.

[Volver atrás](#)

*Carlos Aramburu: Vinculando la investigación con la política*



consorcio de investigación  
económica y social

## CIES: Vinculando la Investigación a la Política

Carlos E. Aramburú  
Director Ejecutivo

Febrero, 2007

[www.cies.org.pe](http://www.cies.org.pe)

Conorcio de Investigación Económica y Social

Nuevos conocimientos para mejores políticas

## Esquema de la presentación

1. Presentación institucional
2. Resultados
3. Problemas

Conorcio de Investigación Económica y Social

Nuevos conocimientos para mejores políticas

## Parte 1. Presentación institucional

Consortio de Investigación Económica y Social

Nuevos conocimientos para mejores políticas

### 1.1. El Consorcio de Investigación Económica y Social

#### Misión

*Contribuir con el desarrollo del Perú, elevando el nivel del debate nacional sobre las opciones clave de política económica y social*

#### Propósito

*Fortalecer la comunidad académica peruana, para producir y diseminar conocimiento útil para los analistas y agentes de decisión en el sector público, la sociedad civil, los medios, la cooperación internacional y la academia*

Consortio de Investigación Económica y Social

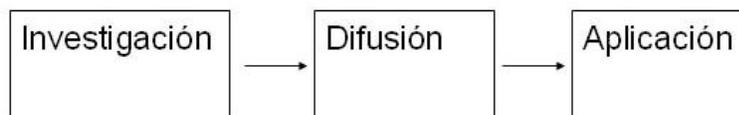
Nuevos conocimientos para mejores políticas

## 1.2. ¿Quiénes somos?

- Institución de segundo piso
- Desde 1999 el número de socios aumentó de 5 a 34
- Consejo Directivo activo (reuniones trimestrales)
- Asambleas de asociados

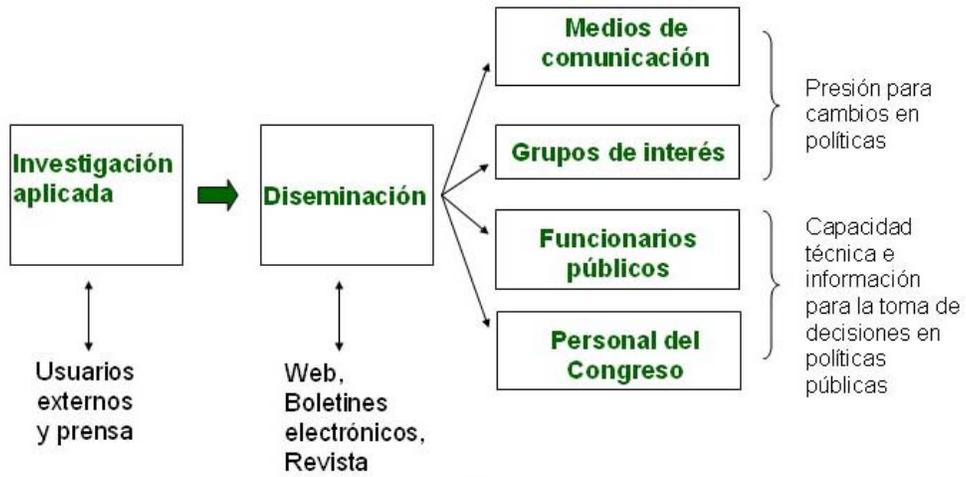


## 1.3. Estrategia inicial: Modelo Directo



**¡No funciona!**

### 1.4. Estrategia actual: Modelo indirecto



Consortio de Investigación Económica y Social

Nuevos conocimientos para mejores políticas

### 1.5. Trabajo con el sector público



Consortio de Investigación Económica y Social

Nuevos conocimientos para mejores políticas

## Parte 2. Resultados

Consortio de Investigación Económica y Social

Nuevos conocimientos para mejores políticas

### 2.1. Capacitación y difusión

Dirigidos a  
investigadores,  
funcionarios públicos,  
prensa

Varios ejemplos:  
Curso ENAHO-INEI;  
BCR, seminarios de  
políticas sociales...



Consortio de Investigación Económica y Social

Nuevos conocimientos para mejores políticas

## 2.2. Apariciones en medios de prensa 2002-2006

	Dic. 2002 - Mar 2003		Abr. 2003 - Mar 2004		Abr. - Dic 2004		Ene. - Dic. 2005		Ene. Dic. 2006	
	Nº de apariciones	Valor comercial (US\$)*	Nº de apariciones	Valor comercial (US\$)*	Nº de apariciones	Valor comercial (US\$)*	Nº de apariciones	Valor comercial (US\$)*	Nº de apariciones	Valor comercial (US\$)*
Prensa escrita	25	46,500	39	94,481	47	101,680	94	219,236	227	318,326
Prensa radial	14	49,654	47	210,421	37	53,722	47	99,738	89	261,664
Prensa televisiva **	8	25,074	19	105,030	26	65,857	21	72,240	92	321,669
Portales web	13	1,278	8	687	43	6,450	95	14,250		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>122,506</b>	<b>113</b>	<b>410,619</b>	<b>153</b>	<b>227,709</b>	<b>257</b>	<b>405,484</b>	<b>408</b>	<b>901,649</b>

\* No incluyen el 30% (15 agencia publicitaria y 15% comisión de ejecutiva de ventas) ni el 18% (año 2003) 19% (año 2004) por IGV

\*\* Cifras de la fila de inversión en televisión se explica: menos apariciones al aire pero con una mayor exposición en segundos.

## 2.3. Visitas pagina web enero - diciembre 2006

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Numero de Visitantes Unicos	14,045	13,641	32,015	17,674	16,980	37,252

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Numero de Visitantes Unicos	23,266	23,227	28,442	27,815	45,762	31,037

## 2.4. Los vínculos con el sector público y grupos de interés

- Congreso de la República
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Gobierno regionales
- BCR: cursos anuales
- INEI. Curso anual
- Foncodes, Fondoempleo...
- Forosalud
- Cooperación internacional
- CADE

## 3. Problemas

- Desde la academia: incentivos negativos
  - Tiempos
  - Lenguaje
  - Certeza
  - Riesgo
- Desde el sector público
  - Tiempos
  - Especificidad
  - Desconfianza

## 4. Cómo medir impacto

- **Atribución: ¿Quién lo hizo?**
- **Medición**
- **Sostenibilidad**
- **Falta de cultura de evaluación**

## Experiencias de articulación Investigación-políticas públicas

*Carlos Toranzo Roca*

### Elementos transversales de los casos:

- a) Elaboración de investigación aplicada para influjo o conversión en políticas públicas
  - i) Investigación dura
  - ii) Elaboración de papers breves de ubicación de los temas: diagnóstico y propuesta de políticas
- b) Formación de think tanks según temáticas específicas
- c) Socialización de investigaciones o de papers a grupos de operadores de política pública, profesionales, investigadores, comunicadores y lobbistas de los temas
- d) Organización de mesas de trabajo con políticos, operadores de políticas públicas, comunicadores
- e) No uso de presión social que es método más cercano a las prácticas de ONG

### Casuísticas particulares

- a) Incorporación de organismos de cooperación, especialmente bilateral a los grupos de discusión, en algunos temas
- b) Conexión específica con medios de comunicación para promoción de algunos temas
- c) Formación de redes de investigadores en áreas especiales
- d) Creación de esfera pública de encuentro redes de investigadores y operadores de política pública
- e) Formación de mesas compartidas entre think tanks y autoridades públicas
- f) Diseño de becas de investigación explicitando, como parte de la investigación, la conversión de las investigaciones en políticas públicas o conversión de las investigaciones en insumos de discusión de políticas públicas

### Foro Económico 1986-1994

Institución promotora: FES-ILDIS

Conversión de la FES en secretaría Técnica del grupo denominado Foro Económico

### *Tipo de trabajo:*

- a) Formación de think tank especializado en temas económicos
- b) Contratación de papers por parte de la FES a expertos con acuerdo de miembros del Foro Económico
- c) Discusión de papers dentro del think tank No acceso a medios de comunicación a las discusiones
- d) Formulación de lineamientos de políticas económicas
- e) Pre concertaciones informales de lineamientos de políticas
- f) Periodicidad reunión trimestral

### *Miembros del Foro Económico:*

- a) Economistas reconocidos del país
- b) Académicos de alto nivel

c) Autoridades del área económica

**Resultados:**

- a) Creación de una cultura política de tolerancia entre quienes antes no se podían juntar en una misma mesa
- b) Papers de diagnóstico económico
- c) Informes de las discusiones, elaborados por la Secretaría Técnica-Ildis. (Clave, informes respetuosos de lo discutido)
- d) Pre concertaciones de políticas
- e) Uso de las preconcertaciones y lineamientos de políticas en formulación de política pública por parte de las autoridades económicas

**Foro Político 1990-1998**

Institución promotora: FES-ILDIS

Conversión de la FES en secretaría Técnica del grupo denominado Foro Político

**Tipo de trabajo:**

- a) Formación de think tank especializado en temas políticos
- b) Contratación de papers por parte de la FES a expertos con acuerdo de miembros del Foro Político
- c) Discusión de papers entre el think tank y algunos invitados específicos. No acceso de medios de comunicación a las discusiones
- d) Análisis de coyunturas políticas
- e) Generación de propuestas de reformas políticos
- f) Lobby interno con tomadores de decisiones
- g) Periodicidad reunión trimestral

**Miembros del Foro Político:**

- a) Políticos de distintos partidos
- b) Analistas políticos
- c) Generadores de opinión
- d) Parlamentarios

**Resultados:**

- a) Creación de una cultura política de tolerancia entre quienes antes no se podían juntar en una misma mesa
- b) Informes de las discusiones, elaborados por la Secretaría técnica-Ildis.
- c) Generación de pre-concertaciones informales
- d) Influencia de las discusiones, en varios temas, en políticas públicas estatales, relativas al sistema político, organización y modernización del parlamento, ley de partidos, sistema de representación
- e) A diferencia del Foro Económico se evitaban publicaciones

**Debate Agrario 1987-1997**

Institución promotora: FES-ILDIS (Fija)

Corresponsabilidad anual (a partir del segundo año) de organización con otras instituciones  
Conversión de la FES en secretaría Técnica del grupo denominado Debate Agrario

***Tipo de trabajo:***

- a) Formación de think tank especializado en temas agrarios
- b) Contratación de papers por parte de la FES a expertos
- c) Discusión de papers entre el grupo ampliado del think tank.  
No acceso de medios de comunicación a las discusiones
- d) Periodicidad reunión bimensual
- e) Análisis de coyuntura agrarias o políticas agrarias gubernamentales

***Miembros del Debate agrario***

- a) Especialistas en temas agrarios
- b) Dirigentes sindicales campesinos
- c) Representantes de ONG ligadas al tema
- d) Centros de investigación agraria
- e) Economistas destacados y reconocido en el país
- f) Policy makers

***Resultados:***

- a) Informes de las discusiones, elaborados por la Secretaría técnica-ILDIS.  
(Clave, informes respetuosos de los discutido)
- b) Generación de pre concertaciones informales
- c) Conversión de algunas de las discusiones en políticas públicas estatales  
(temas tierra, ganadería, quinua, política agrarias regionales)
- d) Publicaciones de socialización de las discusiones

**Debate Laboral            1989 -1999. Mesa laboral 2000-2006**

Institución promotora: FES-ILDIS

***Tipo de trabajo:***

- a) Formación de think tank especializado en temas laborales y sindicales
- b) Contratación de papers por parte de la FES a expertos
- c) Discusión de papers entre el grupo ampliado del think tank.  
No acceso de medios de comunicación a las discusiones
- f) Periodicidad reunión trimestral

***Miembros del Debate Laboral:***

- a) Dirigentes sindicales de la Central Obrera Boliviana
- b) Dirigentes sindicales sectoriales
- c) Expertos en temas laborales y sindicales

**Resultados:**

- a) Informes de las discusiones, elaborados por la Secretaría técnica-Ildis.
- b) Formulación de documentos de propuesta de política pública
- c) Conversión de las discusiones en varios temas en cambios de las políticas sindicales
- d) Influjo de las discusiones en la reorganización del movimiento sindical
- e) Publicaciones de socialización de las discusiones

**Program de Investigación Estratégica Pieb** 1996-2006  
Institución promotora: PIEB

**Tipo de trabajo:**

- a) Otorgación de becas de investigación (un año equipos de investigación)  
Concursos competitivos con jurados externos
- b) Línea de investigadores señor (con formación de junior)
- c) Línea de investigadores junior (con asesoría Pieb)
- d) Diseño de formatos de investigación para temas de relevancia social
- e) Incorporación a los formatos la exigencia del uso de resultados de la investigación  
(Formulación de propuestas de políticas públicas)
- f) Organización de mesas de discusión –al inicio de la investigación entre ganadores  
de proyectos con Policy maker
- g) Igual a medio término y al finalizar las investigaciones

**Becarios- Grupos de investigación**

- a) Concursos nacionales
- b) Investigadores señor
- c) Investigadores junior
- d) Concursos regionales

**Resultados:**

- a) Incidencia de los resultados de investigaciones en algunas políticas públicas, especialmente las que gozaron de campaña mediática (seguridad ciudadana, conscripción militar, medio ambiente, políticas interculturales de educación)
- b) Incidencia de las investigaciones regionales en políticas regionales (medio ambiente)
- c) Formación temáticas de investigadores con capacidad de lobby

**Mesa descentralización** 2000-2006  
Institución promotora: FES-ILDIS

**Tipo de trabajo:**

- a) Formación de think tank especializado en temas de descentralización
- b) Contratación de papers por parte de la FES a expertos

- c) Discusión de papers entre el grupo ampliado del think tank.
- c) Acceso de medios de comunicación a las discusiones
- d) Periodicidad reunión trimestral
- e) Lobby interno

***Miembros de la Mesa de Descentralización:***

- a) Expertos en temas de descentralización
- b) Decisores políticos
- c) Autoridades de gobierno (gobierno central, prefecturas, municipios)
- d) Centros de investigación especializados
- e) ONG especializadas en el tema
- f) Comunicadores sociales
- g) Cooperantes internacionales bilaterales

***Resultados:***

- a) Informes de las discusiones, elaborados por la Secretaría técnica-Ildis.
- b) Generación de documentos de propuestas de política pública
- c) Conversión de las discusiones, en varios temas, en políticas públicas estatales (Modificaciones a la Ley de Descentralización, Ley de mancomunidades)
- d) Modificación de políticas de competencias prefecturales
- e) Publicaciones de socialización de las discusiones

**Plataforma de comunicación 2005-2006**

Institución promotora: FES-ILDIS

Corresponsabilidad con Plataforma Cris de comunicadores sociales

***Tipo de trabajo:***

- a) Formación de think tank especializado en temas de comunicación pública
- b) Contratación de papers por parte de la FES a expertos (diagnósticos sobre los medios de comunicación estatales y medios de comunicación pública)
- c) Discusión de papers
- d) Periodicidad reunión trimestral

***Miembros de la plataforma***

- a) Comunicadores sociales y periodistas
- b) Instituciones en ONG especializadas en comunicación
- d) Dirección Nacional de Comunicación

***Resultados:***

- a) Informes de las discusiones
- b) Socialización amplia de las discusiones

- c) Generación de propuesta de tránsito de medios estatales a medios públicos
- d) Conversión de las propuestas a puesta en operación de algunos elementos de medios públicos (TV Congreso, TV universitaria)
- e) Seguimiento de su funcionamiento

#### **Mesa de Cooperantes al Parlamento 1999-2006**

Institución promotora: FES-ILDIS

Tránsito de la responsabilidad a Mesa de Cooperantes al Parlamento

##### *Tipo de trabajo:*

- a) Formación de grupo de trabajo especializado en temas parlamentarios
- b) Contratación de papers (déficit de relacionamiento de Parlamento y sociedad civil)
- c) Discusión de papers entre el grupo ampliado
- d) Formulación de propuesta de política pública de audiencia pública
- e) Seguimiento a las audiencias públicas
- f) Periodicidad reunión bimestral

##### *Miembros del grupo:*

- a) Cooperantes al parlamento
- b) Expertos en temas parlamentarios
- c) Ex parlamentarios
- d) Parlamentarios
- e) Autoridades de Parlamento

##### *Resultados:*

- a) Creación de una política de Audiencias públicas
- b) Redacción de reglamento de audiencias públicas
- c) Seguimiento y mejora de las audiencias públicas
- d) Publicaciones de socialización de la experiencia

#### **Foro desarrollo 2000-2005 Gobernabilidad democrática regional 2005-2006**

Instituciones promotoras de Foro Desarrollo: FES-ILDIS-Avina Santa Cruz y Tarija, Prometa Tarija-Cepad Santa Cruz

Gobernabilidad democrática regional: PNUD-Avina, Prometa, Cepad

##### *Tipo de trabajo:*

- a) Formación de think tank regionales especializados en temas de la región
- b) Elaboración de diagnósticos de la política nacional y regional Discusión de papers
- c) Discusión de paper sobre la política nacional y regional
- d) Socialización de conclusiones con dirigencias regionales, cívicos, generadores de opinión, parlamentarios regionales, empresarios regionales



*Miembros del Foro Desarrollo y think tank de gobernabilidad*

- a) Generadores de opinión
- b) Miembros de algunas ONG
- c) Líderes de opinión regionales

*Resultados:*

- a) Propuestas de políticas regionales
- b) Incidencia en las políticas regionales 2002-2005
- c) Esbozo de estrategias de gobernabilidad democrática regional
- d) Uso de esa Estrategia por las autoridades regionales 2006-Tarija, en proceso en Santa Cruz
- e) Seguimiento del funcionamiento de la Estrategia

[Volver atrás](#)

*Maribel Almeida: Del grito y protesta a la incidencia real*



## DEL GRITO Y PROTESTA A LA INCIDENCIA REAL

Experiencias urbanas de  
jóvenes implementadores.



Ecuador, un pequeño país cruzado por la línea equinoccial, con una superficie de 256 mil Km<sup>2</sup> aprox.

Para el año 2007 con una población de 13,544,181 de habitantes, su tasa de crecimiento poblacional de 2% anual. Tasa de migración 0.08. Población urbana es del 64%.

Con una tasa de analfabetismo del 11%.

El crecimiento anual económico es de 3,5% según BCE.





## El que pega primero...pega dos veces!!!

- La Fundación para el Avance de las Reformas y Oportunidades "Grupo FARO" nace a finales del 2004, como una iniciativa de un grupo de jóvenes profesionales y organizaciones que coincidieron en la necesidad de establecer un nuevo paradigma de desarrollo: La creación y promoción de políticas públicas innovadoras, técnica y políticamente sostenibles, y sobre todo de llenar ese vacío



- Uno de los objetivos de Grupo FARO es convertirse en un foro plural que contribuya con la difusión e implementación de ideas para el bienestar público, que nos permitan crecer con equidad.



## Objetivos Estratégicos de Grupo FARO

- Mantener relevancia, excelencia y ética.
- Comunicar y compartir conocimiento, información y experiencia.
- Impulsar una red de individuos y organizaciones que promueva el bienestar público.
- Ser una organización que aprende y facilite el aprendizaje de otros.
- Ser una organización sostenible financieramente.



## Areas de Grupo FARO

- Finanzas Públicas
- Fortalecimiento del Estado y Gestión Pública
- Desarrollo Económico
- Educación
- Transparencia



## El papel de Grupo FARO en los procesos de formación de Reformas y Políticas Públicas en Ecuador.

- Reformas concretas
- Contribución para un debate más democrático y de calidad
- Propuestas concretas de mejora de políticas públicas a líderes políticos y funcionarios de gobierno
- Trabajamos más y mejor con agencias e iniciativas del Estado



### Algunos ejemplos

- Fortalecimos la capacidad de las instituciones democráticas implementando **capacitaciones** formación de más de 400 funcionarios públicos
- Mejoramos **la calidad de los servicios públicos** apoyando a programas sociales en sus procesos de gestión.
- incorporamos en la agenda política de los programas sociales la transparencia y la utilización adecuada de uso de fondos públicos, **anticlientelismo** y **transparencia**.



### Como hacer incidencia ...

- Promover Acuerdos
- Plantear agendas mínimas
- Lograr incidencia
  - La fortaleza de Grupo FARO, al ser una institución independiente, apartidista, laica. Ha permitido que distintos actores de la sociedad civil, lleguen a acuerdos concretos, y que estos se mantengan a pesar de la inestabilidad política de funcionarios y autoridades.



## Nuestro trabajo más relevante

- Convenio entre 16 organizaciones de la sociedad civil y el MEF, para transparentar las finanzas públicas nacionales.
- Convenio entre 10 programas sociales y 5 OSC, para el Uso Transparente de Fondos Públicos en Campaña Electoral.



## Las piedras en el camino...

- La falta de capital humano especializado, particularmente al nivel local, es una de las principales limitantes para la implementación exitosa de sistemas y/o reformas legales.
- La inestabilidad política nacional, hace necesario que se realicen grandes esfuerzos para mantener las reformas y proyectos innovadores logrados.



## *Estrategias utilizadas*

- Monitoreo formal e informal de los políticos y las políticas públicas.

Llegar a acuerdos no es fácil, y sobre todo cuando las propuestas planteadas tienen un costo político alto, esto hace que necesariamente se tengan estrategias “bajo la mesa” para incidir en los tomadores de decisiones.

- Políticos: promesas de campaña durante las elecciones.
- Políticas: transparencia, primeros cien días, acuerdo de los programas sociales.



## *Estrategias utilizadas*

- Plan de comunicación
  - “No seas malito”
  - Lenguaje ciudadano
  - Adecuada comunicación
  - Famosos en TV. genera incidencia.

Recuerde: Trabajamos con personas



## *Estrategias utilizadas*

- Alianzas informales con policy makers gubernamentales.

Ubicar a los reformadores “desde adentro” no es fácil, muchos de ellos prefieren mantener un bajo perfil, para no deslegitimar su trabajo, no ser blanco político y como comúnmente decimos “que nadie le corte la cabeza”.

- “enamore” a la secretaria: Conocer su agenda previa.
- “coffe break” un buen lugar para hacer reformas.



## *Estrategias utilizadas*

- Búsqueda de “nichos de mercado” para el trabajo en instituciones gubernamentales.

- Ingrese donde otros no lo han hecho.
- Utilice herramientas creativas.
- Genere confianza.



## *Estrategias utilizadas*

- Innovadores métodos de control social.
- Innovar en CS no es cosa fácil, en un país donde la cultura de transparencia, participación social y rendición de cuentas de los gobernantes es casi inexistente, por ello, nuestro trabajo de incidencia utiliza una herramienta legal. El cumplimiento de la LOTAIP, y veedurías de gestión



## *Estrategias utilizadas*

- Ser catalizadores de consensos, generar agendas mínimas y búsqueda de “nichos de mercado” ha permitido que Grupo FARO, comience a incidir en los procesos de construcción de políticas públicas en el país. Esto permite proponer reformas innovadoras en instituciones, donde por sus diversas características son difíciles de implementar ha permitido que se logre una incidencia real y visible.



## ***Estrategias utilizadas***

- Nuestro equipo técnico de implementadores de política pública, posee estos rasgos que hacen posible el acercamiento a las autoridades.
- Carisma “monedita de oro”
- Técnicas de negociación y resolución de conflictos
- Sensibilidad social
- Amplia caja de herramientas.
- Lenguaje apropiado para cada ocasión
- Amplia capacidad de escuchar
- Capacidad de lograr acuerdos
- Gente joven aprendiendo del negocio
- Juventud: organización generacional que incorpora a jóvenes que son escépticos de la política –como funciona ahora- pero que tienen optimismo, energía, ideas nuevas conectadas al futuro y un gran visión pública.



## ***Nuestros desafíos...***

- Convertirnos en un “foro de política” y conectarse con organizaciones que representen diferentes perspectivas, intereses y necesidades en la sociedad para así convertirse en lo que Camou denomina una especie de “partido transversal” que “recorren diferentes formaciones políticas” que permitan la implementación de reformas públicas que permanezcan más allá de las elecciones.



- Como bien lo expresa Moisés Naím, “los héroes de la nueva generación de reformas no serán un pequeño grupo de poderosos tecnócratas expertos en la complejidad del manejo macroeconómico. En su lugar, serán administradores públicos de nivel medio construyendo hábilmente la estructura organizacional y la logística indispensable para hacer funcionar el Estado”.
- A ellos se están sumando, como héroes de las reformas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales y empresas privadas que necesitan ser apoyadas por “think tanks” que no sólo les ayuden a interpretar la realidad sino a promover ideas, propuestas y consensos que permitan la implementación de reformas y la construcción de instituciones públicas que promuevan el cambio y el desarrollo de los países de la región.



**MUCHAS GRACIAS**

**[www.grupofaro.org](http://www.grupofaro.org)**

## Del grito y protesta a la incidencia real

*Maribel Almeida*

*Aunque la movilización social para enfrentar la corrupción puede ser buena como último recurso no es la mejor forma de construir ciudadanía y democracia.*

Ecuador, un pequeño país cruzado por la línea equinoccial, con una superficie de 256 mil Km<sup>2</sup> aprox. Para el año 2007 con una población de 13,544,181. 64% de población urbana Con una tasa de analfabetismo del 11%. Según el BCE, El crecimiento anual económico es de 3,5% que es aceptable (al menos es positivo) pero aún inferior al promedio de la región.

### **El poder popular o poder ciudadano**

El país durante los últimos 10 años ha presenciado la juramentación de nueve presidentes. Tres de ellos de elección popular, han sido removidos de su cargo por movilizaciones sociales.

La gran pregunta es qué tan democráticos (o ciudadanos) son este tipo de actos no generados por la sociedad civil. Una respuesta rápida y bastante contundente es: la democracia se ha sustentado en las elecciones, pero nadie cree en las instituciones, es una especie de caos institucional continuo. El poder de los mandatarios está sustentado en la demagogia y el populismo.

Esto ha llevado a que los ciudadanos perdieran la confianza en el Estado, en el manejo de los fondos públicos y en su capacidad de responder de manera responsable y efectiva a los principales problemas públicos.

La pérdida de credibilidad en el Estado, contribuyó al incremento de legitimidad de actores de la sociedad civil. En el país, aunque hay organizaciones no gubernamentales (ONGs) que implementan proyectos ambientales, de salud, educación, agricultura y derechos indígenas, y tienen una amplia presencia en Ecuador, no existen centros de investigación e implementación de políticas públicas independientes y plurales... que conduzcan estudios sobre desempeño gubernamental, propongan reformas públicas y promuevan su ejecución.

Además la fragmentación política e ideológica impide alcanzar consensos mínimos sobre lo que hay que hacer.

### **El que pega primero...pega dos veces!!!**

La Fundación para el Avance de las Reformas y Oportunidades “Grupo FARO” nace a finales del 2004, como una iniciativa de un grupo de jóvenes profesionales y organizaciones que coincidieron en la necesidad de establecer un nuevo paradigma de desarrollo: La creación y promoción de políticas públicas innovadoras, técnica y políticamente sostenibles, y sobre todo de llenar el vacío de un espacio plural, que permita incidir en la construcción de políticas públicas, que permitan un crecimiento equitativo.

Uno de los objetivos de Grupo FARO es convertirse en un foro plural que contribuya con la difusión e implementación de ideas para el bienestar público, que nos permitan crecer con equidad.



## Objetivos de Grupo FARO

- Mantener relevancia, excelencia y ética.
- Comunicar y compartir conocimiento, información y experiencia.
- Impulsar una red de individuos y organizaciones que promueva el bienestar público.
- Ser una organización que aprende y facilite el aprendizaje de otros.
- Ser una organización sostenible financieramente.

## Áreas de Grupo FARO

Finanzas Públicas

Fortalecimiento del Estado y Gestión Pública

Desarrollo Económico

Educación

Transparencia

El papel de Grupo FARO en los procesos de formación de Reformas y Políticas Públicas en Ecuador. GF no es sólo un “think tank” sino un “think and do tank” o un “action tank” que busca contribuir con la alta incapacidad de las instituciones ecuatorianas de generar cambios reales más allá de los enunciados legales.

A pesar de ser una organización joven ha promovido procesos de incidencia política real en:

**Reformas concretas** como el establecimiento de un decreto ministerial que facilita el acceso a la información presupuestaria generada en el Ministerio de Economía y Finanzas y al establecimiento de mecanismos de recepción de quejas y denuncias en 10 programas sociales del Ecuador. Desde ese punto de vista, mejoramos nuestra contribución para un **debate más democrático y de calidad** en cuestiones claves como el Presupuesto Nacional y la Ley de Excepción de Impuestos y Promoción de Inversión Productiva.

Presentamos **propuestas concretas de mejora de políticas públicas a líderes políticos y funcionarios de gobierno**, como la creación de mecanismos para responder a demandas ciudadanas de acceso a información pública, mejoramiento de la gestión de los programas sociales y activación de instancias de participación ciudadana en el nivel local, reformas administrativas al Congreso, etc.

Trabajamos **más y mejor con agencias e iniciativas del Estado**: Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación y Cultura, Defensoría del Pueblo, diversos gobiernos municipales, etc.

Fortalecimos la capacidad de las instituciones democráticas implementando **capacitaciones** en las cuales apoyamos la formación de más de 400 funcionarios públicos del gobierno central y de agencias locales en temas de gestión pública, transparencia, políticas públicas e inclusión de la participación social en programas públicos.

Mejoramos **la calidad de los servicios públicos** apoyando a programas sociales en sus procesos de gestión. E incorporamos

en la agenda política de los programas sociales la transparencia y la utilización adecuada de uso de fondos públicos, **anticlientelismo y transparencia**.

### *Como hacer incidencia ... Promover acuerdos*

La fortaleza de Grupo FARO, al ser una institución independiente, apartidista, laica. Ha permitido que distintos actores de la sociedad civil, lleguen a acuerdos concretos, y que estos se mantengan a pesar de la inestabilidad política de funcionarios y autoridades.

- Convenio entre 16<sup>1</sup> organizaciones de la sociedad civil y el MEF, para transparentar las finanzas públicas nacionales.
- Convenio entre 10 programas sociales y 5 OSC, para el Uso Transparente de Fondos Públicos en Campaña Electoral.

Estos convenios han permitido implementar reformas y políticas públicas nacionales. A través de los procesos de capacitación a funcionarios estatales se ha activado la oferta y con la capacitación a la sociedad civil se ha impulsado la demanda.

### **Las piedras en el camino...**

La falta de capital humano especializado, particularmente al nivel local, es una de las principales limitantes para la implementación exitosa de sistemas y/o reformas legales.

La inestabilidad política nacional, hace necesarios grandes esfuerzos para mantener las reformas y proyectos innovadores logrados, por ello se deben dedicar mayor tiempo y asistencia técnica para garantizar la permanencia y sostenibilidad de las políticas y reformas implementadas.

### **Estrategias utilizadas**

#### **Monitoreo formal e informal de los políticos y las políticas públicas**

Llegar a acuerdos no es fácil, y sobre todo cuando las propuestas planteadas tienen un costo político alto, esto hace que necesariamente se tengan estrategias “bajo la mesa” para incidir en los tomadores de decisiones. En algunos casos, proponer ser los primeros en el país, o comparar informalmente el trabajo que otras agencias similares realizan, es necesario, para lograr avances en las reformas.

---

1. Una coalición de 16 organizaciones de la sociedad civil compuesta de universidades, ONGs y liderada por un “think tank” firmaron un acuerdo con el Ministro de Economía y Finanzas del Ecuador (MEF) por medio del cual dicha Cartera de Estado se comprometía a hacer pública información sobre el origen y destino de los recursos públicos. Dicha información no había estado disponible a la ciudadanía, a pesar de la existencia de una Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública que obligaba a todas las entidades públicas a hacer pública información sobre sus funcionarios, presupuesto, actividades y resultados de su gestión. Como resultado de la presión realizada por esta coalición, el MEF está proveyendo a los ciudadanos información que les permita monitorear el presupuesto público no solamente en el Gobierno central sino el que es transferido desde éste a los diferentes gobiernos locales. Adicionalmente, la coalición ha logrado que el MEF institucionalice mecanismos de transparencia de la información incorporando en su portal electrónico información detallada y actualizada de la ejecución del presupuesto.

### **Plan de comunicación**

La comunicación es clave. Muchas organizaciones generan información similar a la de FARO pero no se pone en términos ciudadanos ni se comunica adecuadamente.

La ciudadanía, los burócratas y los técnicos han perdido la confianza de que exista la posibilidad de cambiar las cosas. En el Ecuador, todo aquello que no es denuncia, o sensacionalismo no es noticia, por ello es necesario, plantear líneas estratégicas para ingresar y acaparar la atención de los medios.

En nuestro caso, la comunicadora lo hacía desde sus contactos personales... comenzamos con el “no seas malito” necesito una entrevista, pero poco a poco ha sido factible, ingresar a los decisores de la política, quienes en ruedas de prensa para presentar sus avances, van nombrando a Grupo FARO. Extrañamente “el ser famosos” en la TV nos ha permitido incidir aún más en las actividades que nuestra organización realiza.

### **Alianzas informales con policy makers gubernamentales**

Ubicar a los reformadores “desde adentro” no es fácil, muchos de ellos prefieren mantener un bajo perfil, para no deslegitimar su trabajo, no ser blanco político y como comúnmente decimos “que nadie le corte la cabeza”. Acceder a estos reformadores con ideas innovadoras y propuestas de cambios, muchas veces depende de su asistente personal. Por ello, “enamorar” a la secretaria con lo que hacemos, o quienes somos, ha permitido conocer de antemano la agenda de ellos y estar presentes en los distintos eventos que asisten, y comenzar a plantear desde la informalidad del coffee break, la agenda de reformas. Así poco a poco, se ha ido ganando la confianza de ellos.

Ser catalizadores de consensos, generar agendas mínimas y búsqueda de “nichos de mercado” ha permitido que Grupo FARO, comience a incidir en los procesos de construcción de políticas públicas en el país. Esto permite proponer reformas innovadoras en instituciones, donde por sus diversas características son difíciles de implementar ha permitido que se logre una incidencia real y visible.

En resumen, el cumplimiento de agendas mínimas hace posible, que se lleguen a consensos rápidamente y las organizaciones cumplan con los objetivos antes de los tiempos previstos y así se logra superar lo propuesto, esta estrategia hace que los implementadores, sientan que son “eficientes” en su gestión. Esto lleva a que Grupo FARO, realice una incidencia mediana pero constante al interior de las instituciones.

El llegar a consensos y que las instituciones cumplan con lo propuesto, nos permite generar “confianza” con técnicos y directivos, quienes nos van mostrando las falencias internas, esto nos permite saber por donde debe ir nuestro trabajo.

### **Innovadores métodos de control social<sup>2</sup> (veedurías de gestión)**

Proponer innovadores métodos de control social, no es cosa fácil, en un país donde la cultura de transparencia, participación social y rendición de cuentas de los gobernantes es casi inexistente, por ello, nuestro trabajo de incidencia utiliza una herramienta legal. El cumplimiento de la LOTAIP, y principalmente su artículo 7.

La LOTAIP es un instrumento jurídico, basado en el principio de publicidad, que obliga a todas las instituciones del sector público y privado que manejan recursos económicos del Estado a entregar la información que cualquier ecuatoriano/a solicite, garantizando la transparencia en el ejercicio de la función pública y privada relacionada con el Estado. La LOTAIP, fue publicada el 18 de mayo de 2004.

---

2. Los think tanks han desarrollado innovadores métodos de control social que han contribuido con el incremento de la transparencia de las instituciones públicas, los políticos y las políticas públicas. La multiplicación de observatorios ciudadanos de la calidad de los servicios públicos.



Equipo técnico adecuado.

Pero todo esto no lo podríamos hacer sin equipo técnico y adecuado para la producción de información y la incidencia.

### *Herramientas para la incidencia*

Documentos: Análisis de información; lenguaje fácil de comprender

Equipo técnico

Nuestro equipo técnico de implementadores de política pública, posee estos rasgos que hacen posible el acercamiento a las autoridades.

Carisma “monedita de oro”

Técnicas de negociación y resolución de conflictos

Sensibilidad social

Amplia caja de herramientas.

Lenguaje apropiado para cada ocasión

Amplia capacidad de escuchar

Capacidad de lograr acuerdos

Gente joven aprendiendo del negocio

Juventud: organización generacional que incorpora a jóvenes que son escépticos de la política -como funciona ahora- pero que tienen optimismo, energía, ideas nuevas conectadas al futuro y un gran visión pública.

### **Nuestros desafíos...**

Convertirnos en un “foro de política” y conectarse con organizaciones que representen diferentes perspectivas, intereses y necesidades en la sociedad para así convertirse en lo que Camou denomina una especie de “partido transversal” que “recorren diferentes formaciones políticas” que permitan la implementación de reformas públicas que permanezcan más allá de las elecciones.

Como bien lo expresa Moisés Naím, “los héroes de la nueva generación de reformas no serán un pequeño grupo de poderosos tecnócratas expertos en la complejidad del manejo macroeconómico.

En su lugar, serán administradores públicos de nivel medio construyendo hábilmente la estructura organizacional y la logística indispensable para hacer funcionar el Estado”.

A ellos se están sumando, como héroes de las reformas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales y empresas privadas que necesitan ser apoyadas por “think tanks” que no sólo les ayuden a interpretar la realidad sino a promover ideas, propuestas y consensos que permitan la implementación de reformas y la construcción de instituciones públicas que promuevan el cambio y el desarrollo de los países de la región.

[Volver atrás](#)

*Ana Bravo: Una experiencia de la red IFRTDAL*

## INFLUIR EN POLÍTICAS

Una experiencia de la red  
del IFRTDAL



## Misión del IFRTDAL

*facilitar y promover la aplicación de  
políticas y prácticas dirigidas a  
satisfacer las necesidades de  
accesibilidad y movilidad en países en  
vías de desarrollo.*



IFRTD

## Contexto

- Terreno árido en el tema de transporte rural en AL
- Secretaría del IFRTD en Londres se descentraliza
- Se crea coordinación regional en América Latina
- Poco más de cien miembros en AL



IFRTD

## Estrategia en cascada

Coordinadora regional:

- **Crea un comité asesor**
  - Profesionales en el tema
  - Ayudan a construir credibilidad
  - Trazan sus propias metas a tres años (influencia en políticas y prácticas)
- **Crea un grupo de discusión abierto, el [ifrtdal@dgroups.org](mailto:ifrtdal@dgroups.org)**



IFRTD

## Estrategia en cascada

Coordinadora **acompaña** permanentemente al comité y al grupo **ifrtidal**:

- Un grupo de discusión cerrado  
[ifrtidalcomiteasesor@yahogroups.com](mailto:ifrtidalcomiteasesor@yahogroups.com)
- Facilita una reunión anual del comité donde:
  - Revisan avances
  - Valoran su trabajo individual
  - Buscan oportunidades para el hacer colectivo
- Incentiva la circulación de información a través del  
[ifrtidal@dgroups.org](mailto:ifrtidal@dgroups.org)



IFRTD

## Cómo Incidimos

- Reuniones cara a cara
- \* Discusiones temáticas y búsqueda de info libres a través del [ifrtidal@dgroups.com](mailto:ifrtidal@dgroups.com)
- Investigaciones internacionales en red con difusión de resultados
- Seminarios y talleres regionales
- Material impreso, web



IFRTD

## Cómo sabemos que incidimos

- Comentarios espontáneos que recibimos
- Observación de los cambios en quienes queremos incidir

### Herramientas utilizadas:

- FODA
- Estimación de Contribuciones (M Church)
- Mapeo de Alcances



IFRTD

## Desafíos y Aprendizajes

### PARA EMPEZAR

- Espíritu de apertura
- Espíritu de cambio
- Ser sociable
- Contar con una red de contactos
- Contar con una base de datos
- Contar con internet, teléfono, fax
- Conocer o entender idiosincrasia local



IFRTD

## Desafíos y Aprendizajes

### CONTACTO PERSONAL

- Humildad ante el interlocutor
- Observar al interlocutor
- Escuchar atentamente
- Tomar las críticas deportivamente
- Evitar el choque de opiniones
- Espontaneidad
- Sonrisa



IFRTD

## Desafíos y Aprendizajes

### CONTACTO VIRTUAL

- Frecuente interacción vía correo electrónico
- Contestar mensajes casi inmediatamente
- Buscar oportunidades para la 'acción'
- Lenguaje alturado
- Respeto a las opiniones divergentes



IFRTD

## Desafíos y Aprendizajes

### SELECCIÓN DE ALIADOS

- Investigadores participan más desinteresadamente que consultores
- Credibilidad se construye con personas apolíticas de buen perfil
- Personas que apuestan por el cambio
- Personas con sensibilidad social



IFRTD

## Desafíos y Aprendizajes

### 'CONVERSIÓN' DE MIEMBROS

- La pericia y credibilidad en un tema se construye mejor de manera colectiva
- La gente se toma su tiempo para absorber nuevas ideas
- Los políticos y empresarios tienen su espacio y su tiempo: tomar la oportunidad
- Mantener en alto el espíritu de los "convertidos": valoren lo que hacen individual / colectivamente

## Ana Bravo: INFLUIR EN POLÍTICAS: Una experiencia de la red del IFRTDAL

El IFRTD en América Latina es un foro permanente, una red cuya misión es facilitar y promover la aplicación de políticas y prácticas dirigidas a satisfacer las necesidades de accesibilidad y movilidad en países en vías de desarrollo. Empezamos por el contexto en donde se desarrolla esta red. Cuando iniciamos nuestro trabajo, nos encontramos en un terreno árido en el tema de transporte aquí en América Latina. Fue bueno que la secretaría en Londres se descentralizara y creara una coordinación regional, porque eso marcó una gran diferencia. Cuando iniciamos trabajo desde Perú, apenas si contábamos con poco más de un centenar de personas en la base de datos del foro.

La estrategia que utilizamos aquí en la región la llamo en cascada. Porque una persona sola no puede hacer todo el trabajo de sensibilización y cabildeo. Creamos un comité asesor formado por profesionales de diferentes bagajes profesionales que trabajaban en transporte y se interesaban en particular por el desarrollo rural, con un perfil que ayudase a construir la credibilidad de la red y que en su primera reunión trazaron sus propias metas. También creamos un grupo de discusión virtual vía electrónica, el IFRTDAL, que primero nació en el yahoogroups y luego nos pasamos al dgroups para darnos más caché:

La coordinadora del foro en América Latina tiene entre otras, la función de acompañar de manera permanente al comité y al grupo IFRTDAL. Para el comité, lo hace a través de otro grupo de discusión virtual, el ifrtdalcomiteasesor@yahoogroups.com También facilita una reunión anual de este comité en donde se revisan avances, valoran su trabajo individual y buscan oportunidades para el hacer colectivo. En el grupo virtual del IFRTDAL incentiva la circulación de información, redireccionando preguntas y solicitudes de información al grupo, además de responder preguntas con copia al grupo y enviando información del foro también.

¿Cómo es que logramos incidir?

Las reuniones cara a cara son valiosísimas cuando se quiere llegar a niveles más altos de quienes hacen las políticas y toman las decisiones. También nos sirven para llegar a nuevos miembros. Las discusiones temáticas son también motivadoras de circulación de información que no siempre se compartiría o estaría en las agendas. Los programas de investigación en red a nivel internacional también nos han permitido abrir el perfil de miembros y conseguir que otros sectores aparentemente menos relacionados con nuestro tema, se sienten a darle una mirada dentro de su sector. Una práctica inherente a nuestros programas de investigación es compartir los resultados a través de seminarios y talleres. Tratamos de asegurar que esta información sea para los que necesitan utilizarla. Hacemos seminarios y talleres regionales. Como ustedes lo han dicho, buscamos que en estos seminarios y talleres se sienten en una misma mesa los que hacen la práctica y los que toman decisiones.

Como todos se sientan en una misma mesa y todos están al mismo nivel y no hay preferencias, está el Director Nacional de no sé qué, el otro que está en el campo haciendo la implementación de proyectos; todos se sientan igual, todos trabajan en grupos, todos iguales, entonces, generamos espacios de diálogo que, en otro momento, tal vez no se daría.

También como ustedes han visto, tenemos un material impreso específicamente dirigido a los académicos y a aquellos que toman decisiones políticas. No pretendemos que nuestro material impreso llegue, pues, al nivel de base. Eso tenemos muy claro, a qué público queremos llegar.

Nosotros sabemos que incidimos, por comentarios espontáneos que recibimos, por la observación de los cambios en quienes queremos influir.

¿Qué herramientas hemos utilizado? *El esquema FODA, que ustedes lo conocen; un ejercicio de estimación de contribuciones, que nos sirvió de mucho también. Y la última herramienta, que nos ha dado muy buenos resultados que fue el mapeo de alcances.*

Qué pena que no desarrollé más esta herramienta. Sólo les quiero comentar que, como herramienta, nos sirvió muchísimo, más que nada para los colectivos. La red es como una masa grande de gente, de masa crítica, pero esta masa crítica se agrupa en pequeños foros en diferentes países. Y estos países necesitan demostrar, como tú decías, a los donantes que ellos están haciendo algo y que realmente están siendo efectivos en esta incidencia política. Pero, ¿cómo lo demostramos? Recogiendo comentarios espontáneos, lo anecdótico, eso antaño no tenía mucho peso, hoy tiene un poco más de peso. Entonces, este mapeo de alcances les ha servido de mucho, ha servido para ver su historia, les ha servido para planificar, para ver y tener claro a quién están buscando influir. A quién, dentro de todo el espectro de personas a quienes podrían estar influyendo, gente del Departamento Nacional de Transporte, gente del Departamento Nacional de Planificación, a quienes buscan específicamente influir y de qué cosas se están valiendo para influir a esa persona. Esa persona, no es un marco lógico, no es un tema, es, son personas a las que tú quieres influir para que hagan el cambio, porque ya una vez que hacen el cambio son los que van a hacer las leyes, los que van a hacer las propuestas, los que probablemente tomen en cuenta estas ideas y decidan hacer una propuesta, un programa, capacitando de manera diferente.

En los desafíos y aprendizajes hemos dicho lo que ustedes han venido diciendo. Para empezar, un espíritu de apertura, un espíritu de cambio y el ser sociables. Esos son los fundamentales. Necesitamos llegar a la gente. Si no somos abiertos nosotros mismos, si no estamos dispuestos al cambio y si no somos sociables, somos unas conchitas cerradas, metidas en nuestros espacios de investigación y sin esos otros ingredientes no nos movemos mucho. Eso, de alguna manera, es lo que se busca de la gente que se liga a la red.

Contar con una red de contactos, contar con una base de datos, para tenerlos siempre a la mano. Se les contacta a través de Internet, teléfono y fax. Es lo obvio, pero les digo, como estrategia, funcionó en América Latina, porque Internet es muy fácil aquí. En África franco-hablante es mucho más limitado el acceso a la Internet. Entonces, crear ese espacio de comunicación aquí en América Latina tiene mucha llegada, en África es un desafío. Entonces, esa estrategia que utilizamos aquí en América Latina sirve, mientras que en África tienen que usar otro tipo de estrategia, otra cosa para tener una comunicación más fluida.

Conocer y entender la idiosincrasia local. Esto es importante. Yo estoy en Perú, pero tengo colegas en otros países, que son, a su vez, los facilitadores que saben en qué temas queremos llegar, pero son los que mejor saben cómo llegan a su propia gente, cómo llegan a sus políticos, cómo se desenvuelven. Eso es lo que hacemos para entender la idiosincrasia local. En el contacto personal, también. Lo que se dice el “cara a cara” Los encuentros cara a cara tienen un peso tremendo en la última evaluación o en la última estrategia que elaboramos a nivel internacional. Toda la gente nos dijo lo mismo: “Anita, la red virtual es fantástica, pero nos encanta vernos cara a cara, porque te genera una química que no te genera lo virtual”. Y cuando tengas el contacto con otras personas, sé humilde ante tu interlocutor, no te vayas como el sabelotodo. Tu político, aunque tú creas que está haciendo el peor trabajo del mundo, vos lo escuchas con toda atención, con todo el respeto y después das tu opinión, observas, lo escuchas atentamente. Si te hace críticas, lo tomas con espíritu deportivo, no te vayas a los choques, no te vayas al enfrentamiento, se espontáneo y siempre sonríe, aunque no te guste. Paga bien tener todos estos ingredientes.

Tener contacto virtual: hacer una frecuente interacción por vía del correo electrónico, contestar mensajes casi inmediatamente. Eso consume mucho tiempo, pero también tiene excelentes resultados tener gente enganchada en el diálogo, tener gente que quiere ser parte de la red y que quiere también hacer todo este trabajo de influencia.

Buscar oportunidades para la acción. No nos quedemos en la investigación, busquemos hacer cosas, a la gente le encanta hacer cosas.

Utiliza siempre un lenguaje alturado. No se refiere solamente a apropiado. Nosotros hemos tenido, a través de este grupo de correo electrónico, alguien que se mando con un lenguaje totalmente fuera de sitio y me tocó decirle “mira,

o cambias este lenguaje o te saca del grupo”. Me dolió muchísimo porque era un colega muy antiguo, muy hábil, pero si se salía del lenguaje alturado había que sacarlo del grupo. Un lenguaje alturado es, por decirte, si quieres criticar al Banco Mundial, no les digas que son unas bestias. Puedes decírselo de otra manera. Puedes decirles que lo que hicieron no te parece. Pero no le digas así [tan rudo] porque ese no es un lenguaje natural, no es un lenguaje de respeto. Y de respeto las opiniones divergentes. El Banco Mundial está suscrito a esta red de América Latina y no lo gusta que lo critiquen, pero los otros no tienen por qué estar de acuerdo con ellos. Mientras guarden el lenguaje alturado yo no tengo por qué vetar a la gente que quiere opinar y decir que no está de acuerdo con lo que está haciendo el Banco. Hay espacio para todos y todos podemos opinar.

En la selección de aliados, una cosa interesante que descubrimos es que los investigadores, los académicos, tienen más ánimo de participar desinteresadamente que, por ejemplo, los consultores. Pues, puede que haya un interés, porque los investigadores desinteresados mientras le digan que hay una oportunidad para investigar, él está en su tema. En cambio, el consultor es más como de oportunidad, si ve la oportunidad, por ahí me meto, si no, no le pongo mucho tiempo. Pero es libre, el espacio es abierto.

El otro tema es la credibilidad. La confianza de la que ustedes hablaban se construye con personas apolíticas de buen perfil. Este “apolítico” tómenlo entre comillas, porque todos tenemos una posición política, absolutamente todos. Pero usa bien tu posición política. Nadie dice que no puedas tener una posición política, pero úsalo bien. Por eso es posición “apolítica” entre comillas. Personas que apuestan por el cambio, no es igual que una persona que no apuesta por nada, que se queda allí pasivo. Y personas con sensibilidad social, que fue lo que dijo Maribel.

En la conversión de miembros, lo que aprendimos es que el expertise en la política se construye mejor de manera colectiva, crea masa crítica.

Lo otro es que la gente se toma su tiempo para absorber nuevas ideas. Nos tomó 5 años, en Colombia, que el Departamento de Planificación nos dijera que quería que los ayudáramos a hacer un documento de políticas específicas en el tema de transporte rural. Por eso te preguntaba lo de los tiempos, Carlos, si eran políticas de Estado o eran políticas de gobierno. Colombia es un caso particular, son políticas de Estado. Se tomaron 5 años para digerir todo el proceso y ver cómo le andaba y decidir que querían hacer, ahora, un documento de política.

Los políticos y empresarios tienen su espacio y su tiempo y toman oportunidades. Nos dijeron que lo querían y nos agarró en frío, porque fue una reunión que no esperábamos que nos invitaran a hacer eso, pero ya. Después salimos y nos agarramos los pelos y dijimos “¿y ahora qué hacemos?” Pero, tomamos la oportunidad.

Y lo otro es mantener en alto el espíritu de los convertidos, que valoren lo que hacen de manera individual y de manera colectiva.

[Volver atrás](#)

## La perspectiva del emprendedor: experiencia personal de un investigador, Axel Rivas

Buenas tardes a todos. Es muy gustoso para mí estar acá frente a tanta gente, con mucha más experiencia que yo, seguramente, y de distintos lugares del continente.

La idea mía, simplemente por la propuesta, era plantear un poco el recorrido de trabajo que hemos venido realizando desde aquí, desde CIPPEC, desde el Programa de Educación, el cual dirijo, porque es una de las experiencias, quizás, con más tiempo de desarrollo y con más efectos en distintos sentidos.

Actualmente, estamos también enfrentando distintos dilemas que sería interesante compartir con ustedes.

Básicamente, nosotros comenzamos a trabajar hace ya unos 6 años, con un proyecto que fue, para nosotros, una enorme ventaja. Fue un proyecto de investigación, uno muy amplio, que tuvo como objetivo relevar lo que pasaba en política educativa en cada una de las provincias del país: 24 jurisdicciones.

Ese proyecto fue, de alguna manera, la punta de lanza para hacer un muy buen diagnóstico y, a su vez, para establecer una red de contactos. Es decir, en el proyecto entrevistamos a más de mil actores políticos de la educación: sindicalistas, ministros, representantes de las legislaturas, periodistas. En cada una de las provincias un promedio de 40-50 entrevistas con todos los actores de la política educativa. Entonces, eso nos permitió tener una muy buena base de contactos para después empezar a trabajar, un poco explorando, porque tampoco era nuestra experiencia previa, ni había ni hay todavía, verdaderas experiencias en nuestro país, al menos, en el terreno de la incidencia, específicamente en el terreno educativo. Teniendo en cuenta la importancia que tienen las provincias en las decisiones educativas, porque básicamente, manejan todo lo que tiene que ver con la educación (el 75% del presupuesto educativo está en las provincias), el trabajo de incidencia se centró básicamente en el nivel provincial.

Un poco la trayectoria nos fue llevando de manera casi inmediata y natural, por la filosofía institucional, a trabajar como asesores de los Ministerios de Educación. Ese fue un poco el recorrido posterior a este proyecto de investigación. En cada provincia hay un Ministerio, con un Ministro que era nuestro enlace.

Estas experiencias fueron muy diversas. Trabajamos en, al menos, seis provincias. Hay un caso en particular que, después si quieren, lo comento más en detalle, que fue un caso muy interesante de incidencia y muy paradójico, así que vale la pena comentarlo después. Pero en general, nos dejaban una doble sensación. De frustración, porque entendíamos que nuestra participación era muy efímera, y no lograba, de alguna manera, alterar las relaciones de fuerza de cada una de las provincias donde trabajábamos y que, a su vez, nos ligaba demasiado con esos actores políticos de turno. Entonces comenzamos a dar lo que llamaría pasos para atrás, es decir, comenzamos a intentar trabajar con el Estado. Porque una característica central de CIPPEC como institución es que trabaja junto al Estado, es decir, no es una ONG de confrontación o de denuncia, sino una ONG cuyo primer principio es el diálogo con los actores políticos que están en cargos de gobierno. Además, hacer otras funciones más de monitoreo y control.

Con lo cual comenzamos a dar pasos hacia atrás y pensar, durante estos últimos tiempos, un proyecto que intenta influir en los Ministerios de Educación de otra manera. Un poco más haciendo una traducción de los conocimientos de las investigaciones, de los especialistas para que sean mejor utilizadas por los tomadores de decisiones.

Por otro lado, comenzamos a trabajar mucho más claramente en la segunda dimensión. La primera sería fortalecer al Estado, la segunda sería fortalecer a la sociedad civil. Es decir, cómo generar nuevas redes, a partir de nuestro diagnóstico, bastante crítico de la baja participación ciudadana en la política educativa en casi todas las provincias— porque la política educativa es una discusión entre sindicatos y gobiernos monopolizada por estos actores. Y cómo escapar a un problema principal de nuestras provincias y, en general de toda nuestra región, que es la apropiación del Estado por actores particulares que tienen un enorme poder y que funcionan en la mayoría de las provincias como

caudillos. Son jefes de estancias, jefes de provincias que controlan los medios de comunicación, que controlan los subsidios estatales. En nuestro país ha habido un gran corrimiento, durante los años '90, de cierre de empresas y pasaje a empleo público como única alternativa de empleo. Por lo cual, hay una enorme dependencia de la sociedad civil de lo que hace el Estado. Y el Estado en manos de gobiernos con lógicas propias de acumulación de poder.

Es decir, hay causas que explican el estado de situación de sociedades civiles muy apagadas en cuanto a participación. No es simplemente que nadie quiera participar. Hay motivos por los cuales no se puede generar espacios verdaderos de independencia política para monitorear las acciones de gobierno, etc.

Con lo cual empezamos a trabajar sobre ese diagnóstico, en distintos proyectos de fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía, de las distintas organizaciones, de los propios sindicatos, de las universidades, de los medios de comunicación para que puedan participar más activamente en el monitoreo y la participación en las políticas educativas en sí. Desarrollamos una serie de manuales, un manual que fue especialmente utilizado y hacía referencia a cómo entender y participar en el presupuesto educativo. Porque nuestro país tiene una gran ventaja: las 23 provincias con la Ciudad de Buenos Aires (que es una provincia en materia educativa) son muy comparables. Entonces cómo usar la comparación para sacar a la luz problemas de esas provincias. De alguna manera, en muchos casos, nuestra función comenzó a ser cómo saltar por encima de las discusiones locales, cómo aprovechar que veníamos de otro lugar, que no respondíamos a ningún actor de turno, que no teníamos un interés directo para poder hablar de algunas cosas que solamente estaban canalizadas en debates polarizados donde nadie escuchaba al otro. Cómo saltar por encima de esas discusiones locales e instalar problemas en la agenda pública. Y para eso, la comparación entre las provincias, que nosotros explotamos muchísimo, fue muy útil.

Uno puede ir a las 24 provincias y va a haber, por lo menos, 15 ó 20 en las que los Ministros de Educación van a decir “nuestra provincia es la que más presupuesto educativo tiene”. Ahora, cómo lo van a decir 15 ó 20; tiene que decirlo uno. Ese el punto en el cual uno intenta entrar. Decir, bueno, esta provincia está ubicada 21 en el ranking de salarios docentes. A su vez, es la que más descendió en el ranking de los salarios docentes en los últimos 10 años. Bueno, ese tipo de datos era muchas veces recolectado por los medios locales, generaba la necesidad de una respuesta por parte de los actores de gobierno, instalaba el tema en la agenda pública. Es decir, tratando de saltar por encima de la discusión local, instalar algunos problemas en la agenda educativa y, sobre todo, aprovechando el hecho de que son contextos reducidos. Los medios locales tienen una enorme necesidad de sacar alguna información. No son contextos en los cuales es muy difícil intervenir. Al contrario, es simplemente trabajar cuidadosamente con los datos que existen, saber moverse con los medios locales y aprovechar las coyunturas.

De ahí, de ese proceso, empezó a derivar un poco lo que me parece a mí más interesante y que nos está produciendo algunos dilemas. Especialmente en el año 2005, una conjunción de factores hizo que comencemos a tener como institución, en el ámbito educativo, una mayor relevancia. Una conjunción de factores, pero yo creo que algunos aciertos de nuestro trabajo y, sobre todo, comenzar a editar un periódico sistemático de políticas educativas, en el que nosotros, de alguna manera, cubríamos el vacío que los propios medios de comunicación masivo tenían frente al tema, que no saben muchas veces cómo abordarlo. Y elaboramos un periódico que distribuíamos entre todas las provincias y entre todos los actores interesados, el cual empezó a tener ciertos efectos.

Y el vuelco se dio en que nosotros, como institución, básicamente, empezamos a hacer un giro de quedar relocalizados en el campo político. Y esto también tuvo que ver con el contexto político en la Argentina.

Y CIPPEC entra como en un cauce complejo de relación de factores a jugar el mismo rol de una institución no pegada al gobierno, no opositora al gobierno, no fácil de localizar, trabaja con el gobierno y, a su vez, lo monitorea. Esta posición ventajosa, que es una posición donde nos permitimos a nosotros mismos mantener la independencia con respecto al gobierno y no ser tachados de opositores.

Paralelamente, comenzamos a participar cada vez más en las notas de educación del diario Clarín, que es el que tiene más importancia en términos de cantidad de ejemplares que vende, es el que sienta la agenda de todas las radios, de todas las noticias del día, nunca nos había sacado una nota. Anteriormente, a veces mandábamos alguna noticia a editorial y nada. De pronto, se destrabó esa relación por distintos motivos, por una relación más personal con algunas personas del diario y por la legitimidad que empezábamos a cobrar y por el contexto político.

El mayor espacio en el diario Clarín nos dispara un montón de otras cuestiones. Primero, los contenidos de lo que nosotros trabajamos son contenidos, básicamente, en defensa del derecho a la educación.

Y la publicidad, que nos brinda la posibilidad de aparecer constantemente en los medios masivos nos abre un montón de puertas. Una de ellas, una de las principales, la del Ministerio de Educación Nacional. Es decir, comenzamos a ser recibidos por el Ministerio de Educación Nacional, con el cual teníamos relaciones, pero ahora empezamos a ser un actor de cabecera. Es más, durante el año 2006, yo tuve al menos 6 reuniones personales con el Ministro de Educación, de más de una hora de duración, donde discutíamos la agenda educativa. Incluso, ellos nos empezaron a contratar para hacer proyectos específicos de asesoramiento.

Empezamos a canalizar las relaciones tradicionales que teníamos desde CIPPEC, que eran relaciones en el campo empresarial, con órganos internacionales, con muchos actores políticos y empezamos a abrir nuevas puertas, por ejemplo, con el sindicato docente. Empezamos a trabar una excelente relación con el sindicato docente, porque no íbamos contra sus intereses y los defendíamos porque promovíamos el aumento en inversión educativa. Entonces, éramos también para ello, importantes para establecer una relación.

De alguna manera, lo que logramos durante los últimos 2 años fue saltar también por encima de las discusiones ideológicas, polarizadas del ámbito de la educación. Nadie se escucha, están todos los grupos que uno podría ligar a sindicatos y universidades nacionales muy enfrentados con todos los grupos que uno, sobre todo en la década pasada, podía identificar dentro del campo económico y dentro de las reformas educativas con muchos actores políticos. Saltamos por encima de todas esas discusiones y comenzamos a dialogar con todos los actores al mismo tiempo. Eso nos llevó a una posición estratégica que, obviamente, la primera lección de todo proceso de incidencia sólo es posible incidir si uno está legitimado dentro de un campo de fuerzas. Lo que ha cambiado para nosotros es la posición que tenemos en ese campo de actores, no lo que decimos ni lo que intentamos hacer. Sólo que antes no nos oía nadie y ahora nos prestan mucha atención. Entonces, obviamente, una cuestión importante es dónde logra uno ubicarse como actor legitimado en un campo de fuerzas, en un campo de poder de distintos actores.

Actualmente, esto que estoy contando para el Programa de Educación es una expresión de CIPPEC y, quizás en nuestro caso se da un poco más rápido porque tenemos poca trayectoria dentro de CIPPEC; pero es un poco la trayectoria de CIPPEC y esto nos empieza a generar algunos dilemas, como decía al principio. ¿Por qué? Porque CIPPEC, más allá de que está en esta posición política tan ventajosa, tiene una paradójica situación de su funcionamiento institucional, que es que quiere cubrir demasiados tipos de intervención. Hace trabajos de investigación, hace trabajos de monitoreo, hace trabajos de asesoramiento, de implementación en gobiernos locales, hace trabajos, a veces, muy ligados al campo de la denuncia, o los hace en sociedad con otras organizaciones que sí se dedican más a la denuncia, hace trabajo de incidencia. Es decir, hace todo. Nosotros, por ejemplo, en el Programa de Educación, estamos desarrollando dos grandes proyectos, uno de ellos es este que yo comentaba al principio que es una especie de producción de materiales para los Ministerios de Educación Provinciales y ayudarlos en su capacidad de tomar decisiones de política educativa. Y el otro gran proyecto, es un proyecto de monitoreo de la inversión educativa.

Entonces, estos dos grandes proyectos comenzaron a principios del año pasado y ahora que está comenzando este nuevo año, me encuentro en la situación concreta de tener de un lado del mostrador, ventanillas que no están haciendo el

esfuerzo financiero por la educación que podrían estar haciendo. Y en el otro lado de la ventanilla yo tengo que dialogar con esos Ministros para tratar de ayudar a sus gestiones con los materiales de este proyecto más vinculado a fortalecer al Estado. Y empiezan a aparecer los dilemas de cuánto tengo que decir de esto sin tapar esto, cuándo ayudar al Estado, cuándo ponerme en contra. Si me pongo en contra de uno, a cuántos tampoco voy a poder consultar, cuán orgánicos son los Ministerios de Educación, en este caso. Esos son los tipos de dilema que hoy estamos enfrentando.

¿Cuál es nuestra respuesta todavía sobre la marcha? Nuestra respuesta es que creemos que sí se puede trabajar en las distintas dimensiones. Hay un enorme debate al respecto, no lo ignoramos. Hay distintos dilemas en la acción concreta, pero creemos que es posible encontrar una posición coherente y honesta de trabajo, al mismo tiempo monitoreando y asesorando al gobierno.

Yo he leído y me interesa mucho toda la literatura, que seguramente ustedes han discutido en este encuentro o conocen, sobre las relaciones entre la investigación y la práctica política, los puentes, y los vínculos.

Me acuerdo en un momento una exposición que se titulaba “Speaking truth to power”, “Decirle la verdad al poder”, que era una posición específica. Era una posición frente a aquellos que dicen que los intelectuales o la gente del campo académico tiene que meterse más en política y hablarle al político y escribir para el político, era una posición contraria que defiende el rol del intelectual íntegro e independiente, que le dice la verdad al poder. Y esa es la función del intelectual.

Bueno, parafraseando esa posición, yo diría que lo que estamos haciendo es tratar de decirle la verdad moderada y estratégica al poder. Puede parecer algo que es fácil porque se acomoda a nuestra posición, pero en realidad es lo más difícil de todo. Decirle la verdad moderada y estratégica al poder quiere decir, moderada en el sentido que si yo salgo a hacer una denuncia judicial, obviamente que voy a poder perder toda posibilidad de diálogo. Ahora, yo diría, moderada, estratégica y constante. Constante es la otra dimensión clave, porque si uno lo dice moderado a veces, uno puede ser entendido como un actor contable, “esta institución dice algunas cosas, en algunos momentos, pero pasamos el momento y después vamos a negociar con ellos”. Ahora, cuando uno es constante, uno sabe que no va a tirar una piedra para hacer explotar la bomba atómica, pero todo el tiempo voy a estar poniendo un ladrillo arriba de otro. Y eso empieza a ser visto como una función de independencia. Empieza a ser vista como una institución que no va a dejar de decir lo que tiene que decir, no va a dejar de cumplir su función de decir la verdad, lo va a hacer moderadamente, pero lo va a hacer todo el tiempo. Y lo va a hacer con un lenguaje tal que le va a permitir dialogar con los actores políticos.

Y cuando nosotros nos planteamos estos dilemas, tenemos esta situación en donde vemos que hay, por ejemplo, una distribución injusta de recursos. Es un problema concreto. Ahí, nos encontramos con el dilema concreto, porque la frase de la verdad moderada, estratégica y constante al poder es fácil. Ahora, la situación es que cuando uno se encuentra con los dilemas, es cómo los resuelve. Cada dilema es particular, pero nosotros tratamos de tener, por lo general, algunas reglas. Una de las reglas es que, por principios no podemos tener diálogos con gente que sabemos que es sí definitivamente corrupta. Sacando esa franja de actores políticos, las reglas que nos imponemos, siempre, primero, tratar de entender la posición de aquellos que para nosotros están haciendo las cosas mal. Entender la posición. Se lleva el problema y ver cuál es la respuesta: lo sabían, no lo sabían, responden a una necesidad política, se los impusieron de otro lado, están abiertos a la corrección de ese problema. Tratar de entender su posición.

A partir de ahí, tratar de construir herramientas a veces específicas, a veces un poco más abstractas para que la corrección de esos problemas venga del propio Estado, que no venga por una denuncia externa. Por ejemplo, en el programa de monitoreo de inversión educativa, nuestros primeros documentos son “cómo hacer para administrar bien los recursos”. No son “qué tan mal administran los recursos ustedes y los estamos denunciando”, es cómo hacer para mejorar la administración de recursos. Entonces, primero buscamos fortalecer al Estado, fortalecer sus capacidades. Eso implica un principio de confianza. Confiamos en que el Estado puede hacer mejor las cosas, no creemos en un



Estado mínimo. Queremos un Estado fuerte que sepa hacer las cosas mejor. Entonces, primero el diálogo con el Estado y después, dependiendo de las relaciones de fuerza, relaciones de poder en cada uno de los casos particulares, hasta dónde tiramos la soga, hasta dónde tensamos el problema específico.

Para nosotros que somos jóvenes y que estamos transitando experiencias bastante inéditas, esta experiencia, sobre la marcha, nos plantea enormes interrogantes y no sabemos bien cómo va a ser, si esta síntesis que intentamos construir es posible en la práctica. Pero sí estoy convencido de que esta síntesis depende mucho del contexto político. Es una síntesis muy ligada a este contexto político. Esta institución, en este momento, con este gobierno, con esta situación económica, política en este país, está encontrando esta vía de funcionamiento. El día de mañana esa vía de funcionamiento puede ser ridícula frente a otro gobierno. Entonces depende mucho de este contexto político. Estoy seguro que para nosotros, si el día de mañana cambian las tendencias y prioridades de este gobierno en el campo educativo, nuestra posición deberá ser distinta.

[Volver atrás](#)

*Enrique Mendizabal*

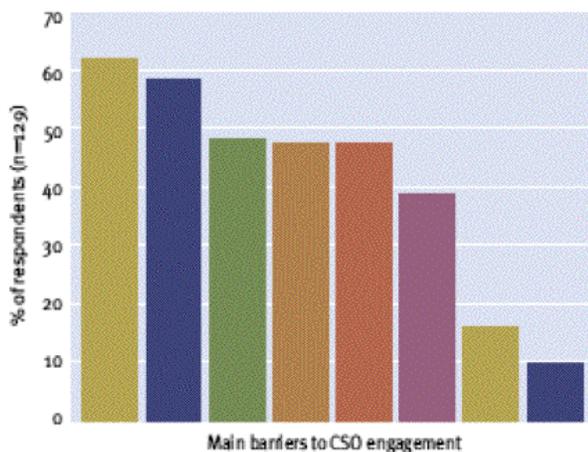
PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

**Consultas y encuestas a organizaciones en Asia, África y América Latina**

- Durante talleres
- Una encuesta (ojo, no representativa)
- Durante los talleres anuales del CSPP
- Sobre la base de estudios de caso

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

**Consultas y encuestas a organizaciones en Asia, África y América Latina**



**OSCs**

- Capacidad (62%)
- Fondos (57%)
- Conocimiento de procesos (48%)
- Evidencia de OSCs no es vista como creíble (47%)
- No hay tiempo (16%)

**Procesos de políticas**

- Cerrados (47%)
- Corruptos (39%)
- Capacidad

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

**Algunos problemas**

<b>Conocimiento limitado de los procesos políticos.</b>	Desconexión con el proceso político en si. Poca memoria institucional sobre experiencias previas
<b>Estrategias débiles</b>	Falta de planeamiento estratégico. Muchas veces no existe un área de comunicaciones, desarrollo institucional o monitoreo y evaluación de estrategias
<b>Uso inadecuado de la evidencia</b>	Deficiencias en metodologías y capacidades de investigación. Falta la capacidad para interpretar la data y para presentarla.
<b>Comunicaciones débiles</b>	OSCs no tienen áreas de comunicación ni la incorporan en sus programas y proyectos. Muchas veces estos se debe a falta de fondos.
<b>Fragmentación/ aislamiento</b>	Desconocimiento en modos de trabajo en red que lleva a mayor fragmentación y aislamiento de OSCs. No existen estrategias de desarrollo de alianzas y relaciones estratégicas.
<b>Capacidad limitada</b>	En general, la capacidad de las OSCs para la investigación, comunicaciones, gestión del conocimiento y gestión administrativa son limitadas (personal) y los sistemas no existen.

[Volver atrás](#)

*Vanesa Weyrauch*

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

## **Análisis comparativo de *think tanks* en países en desarrollo**

### **Proyecto GDN/ Conclusiones sobre variables endógenas:**

- La habilidad de involucrarse en los procesos de políticas públicas depende en gran parte de las **capacidades organizacionales**.
- Algunos rasgos (antigüedad, tipo de investigación, recursos humanos y financieros, redes, entre otros) modelan las capacidades organizacionales y, como resultado, influyen en sus posibilidades de tener **impacto en las políticas públicas**.

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

## **Análisis comparativo de *think tanks* en países en desarrollo**

### **→ Factores cruciales:**

- Los think tanks exitosos presentan una **continuidad a través del tiempo**. Se pueden adaptar a sus contextos (los institutos en AL han existido por más de 20 años).
- Tienen una **misión claramente definida** y **objetivos específicos** relacionados con el uso de la investigación en las políticas públicas.
- Se han asegurado de poseer **relaciones cercanas con los tomadores de decisiones públicas**.
- Han construido **redes** y se relacionan con actores sociales y políticos relevantes así como con instituciones clave de los sectores público y privado.

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

## Análisis comparativo de *think tanks* en países en desarrollo

- Sus **boards** tienen roles estratégicos; están compuestos por personas de peso en sus respectivos países (por ej. En AL los hombres de negocios tienen un rol importante en el proceso de políticas públicas).
- Tienen acceso a **presupuestos** significativos. La forma en que obtienen el financiamiento condiciona su estructura organizacional (largo plazo / corto plazo).
- La gestión de la **comunicación organizacional** y las capacidades de comunicación **personales** están alineadas.
- La **comunicación institucional** es **transversal** a las actividades y proyectos.

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

## Análisis comparativo de *think tanks* en países en desarrollo

- Difunden regularmente **publicaciones especializadas**.
- La **calidad de la investigación** es un prerequisite e implica :
  - Relevancia temática
  - Continuidad
  - Agenda estratégica de investigación (anticipar temas públicos clave- influencia intertemporal)
  - Responder al problema de una manera original
  - Recomendaciones y resultados operativos
  - Investigadores altamente calificados
  - Involucramiento de diferentes actores clave

*Vanesa Weyrauch*

*PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL*

### **Las tensiones centrales de Lowenthal**

- Afilado foco vs. amplia visibilidad
- Autonomía intelectual y objetividad vs. acceso a recursos financieros y otros
- Autonomía intelectual y mantener buenas relaciones con los formuladores de políticas públicas
- Apertura y pluralismo, por un lado, y coherencia y “branding”, por otro
- Marketing, promoción y visibilidad vs. reputación por una objetividad sin pasión
- Rigor analítico vs. comunicación efectiva con políticos muy ocupados
- Relevancia temática inmediata vs. perspectiva de largo plazo

[Volver atrás](#)

*Gina Alvarado: El proyecto “Elecciones Perú 2006”*



## Contenido de la presentación

El caso: Construyendo puentes entre la academia y los tomadores de decisiones tomando una ventana de oportunidad

- El proyecto: contexto, actividades, resultados
- Los retos
- Lecciones aprendidas (Qué factores organizacionales fueron clave en este proceso)
- Del Consorcio a los centros regionales

## ¿Por qué se dice que este proyecto implicó usar un contexto oportuno?

- Se sitúa en un objetivo mayor del consorcio a mediano plazo: fortalecer la investigación aplicada a políticas públicas
- Esto implica retos: crear “valor público” dentro de la academia sobre la importancia de la incidencia; Legitimar a la academia como interlocutor válido frente a los tomadores de decisiones; relacionar a ambos tipos de actores

Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

## ¿Qué es Perú Elecciones 2006?

- Un proyecto del CIES, en alianza con otras instituciones, para articular la investigación con la política pública en el proceso electoral 2006. La iniciativa buscó:
  - Elevar el nivel del debate electoral.
  - Contribuir con la elaboración de planes de gobierno.
  - Promover el voto informado.
  - Contribuir con la elaboración de políticas públicas del próximo gobierno.

Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

## Principales actividades del proyecto

- Elaboración y validación de 10 documentos de política
  - Septiembre-diciembre.
- Talleres con comisiones de plan de gobierno
- Seminarios en Lima y 6 regiones
  - Enero-febrero.
- Diseminación con periodistas
  - Febrero-junio.

## Temas y expertos de los documentos de política

Temas	Investigadores	Institución
Competitividad	Mercedes Araoz	Univ. del Pacífico
Empleo	Julio Gamero	Desco
Programas sociales y pobreza	Enrique Vasquez	Univ. del Pacífico
Educación	José Rodríguez y Martín Benavides	PUCP-GRADE
Salud	Pedro Francke y otros	Forosalud
Regulación y concesiones	Roberto Urrunaga y José Bonifaz	Univ. Del Pacífico
Modernización del Estado	Fernando Villarán	Sase
Desarrollo rural	Victor Agreda	Independiente
Descentralización	Javier Azpur	Propuesta Ciudadana
Género	Jennie Dador Tozzini	CIES

## Esquema de cada DP

- Diagnóstico de la situación (10%).
- Cuadro comparativo de opciones de política incluyendo análisis costo beneficio (40%).
- Identificación de ganadores y perdedores. Obstáculos para la implementación. Estrategias y alianzas surgidas para su implementación (30%).
- Hoja de ruta (medidas) sugeridas para 100 días, 1 año y hasta 5 años (20%).

Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

## Público Objetivo

- Equipos de plan de gobierno de los principales partidos.
- Representantes del sector público.
- Líderes en seis regiones: Piura, Lambayeque, La Libertad, Arequipa, Cuzco y Loreto.
- La cooperación internacional y el sector académico.
- Los medios y la opinión pública.

Perú: Elecciones 2006 CIES

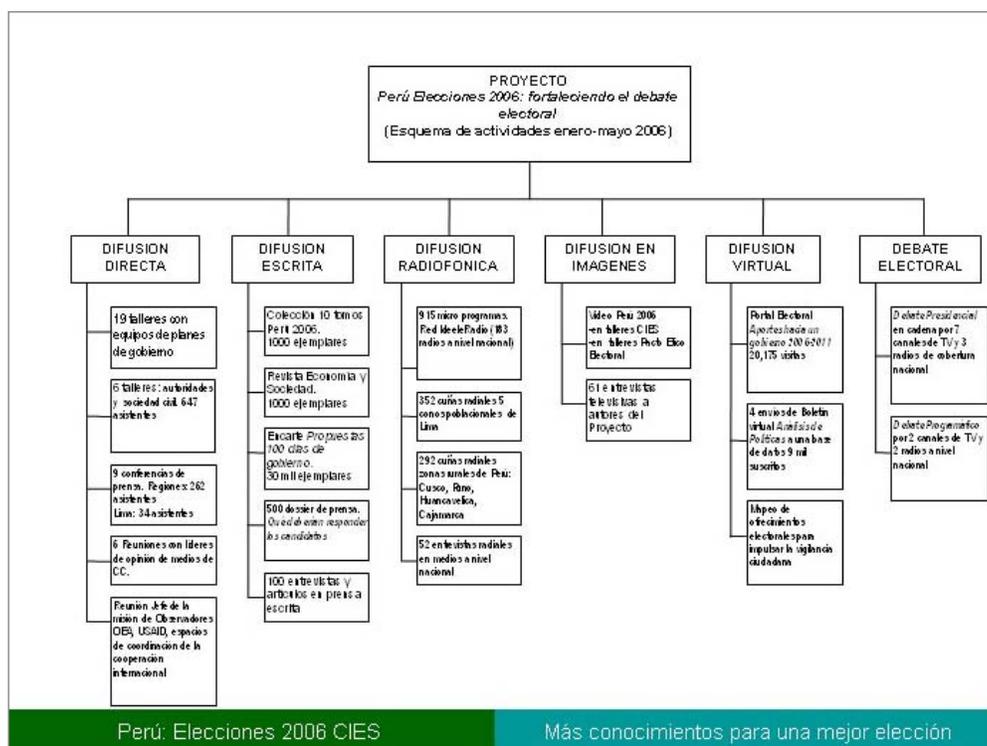
Más conocimientos para una mejor elección

## Aliados

- Acuerdo Nacional.
- Jurado Nacional de Elecciones.
- Transparencia.
- Propuesta Ciudadana.
- Instituto de Defensa Legal.
- Banco Interamericano de Desarrollo.

Perú: Elecciones 2006 CIES

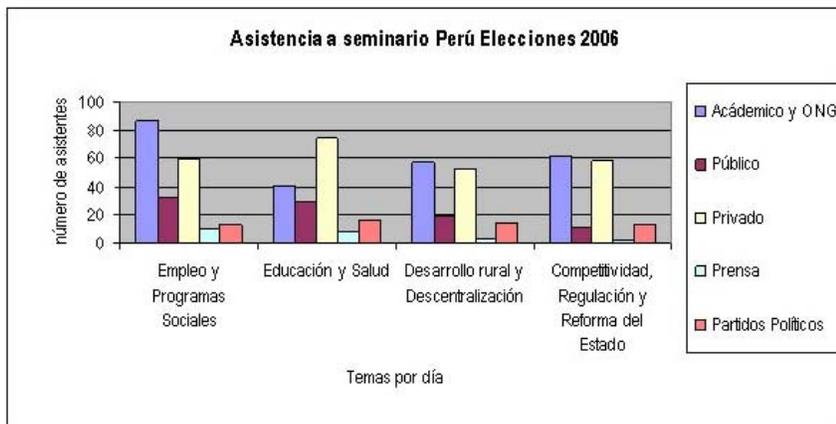
Más conocimientos para una mejor elección



Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

## Haga clic para agregar título



Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

Fecha	Ciudad	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Co-organizador	Presentadores por tema
Viernes 27 de enero	Lima	Salud	Educación	Regulación	Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana	J. Arroyo/J. Rodríguez/J. Bonifaz
Viernes 3 de febrero	Trujillo	Competitividad	Descentralización	Programas sociales	Universidad Nacional de Trujillo	M. Araoz/E. Ballón/E. Vásquez
Viernes 10 de febrero	Arequipa	Regulación	Desarrollo rural	Reforma del estado	Universidad Nacional San Agustín de Arequipa	R. Umunaga/ V. Agreda/F. Villarán
Viernes 17 de febrero	Piura	Salud	Competitividad		Centro de Investigación y Promoción del Campesinado	P. Francke/M. Araoz/
Viernes 24 de febrero*	Cusco	Educación	Reforma del estado	Salud	Centre Bartolomé de las Casa	J. Rodríguez/ F. Villarán/P.Francke/J.Dador
Viernes * 03 de marzo	Chiclayo	Salud	Educación	Género	Forsalud	A. Guzman/M. Benavides/ J.Dador

\* Jennie Dador presentó recomendaciones sobre género en salud y educación

Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

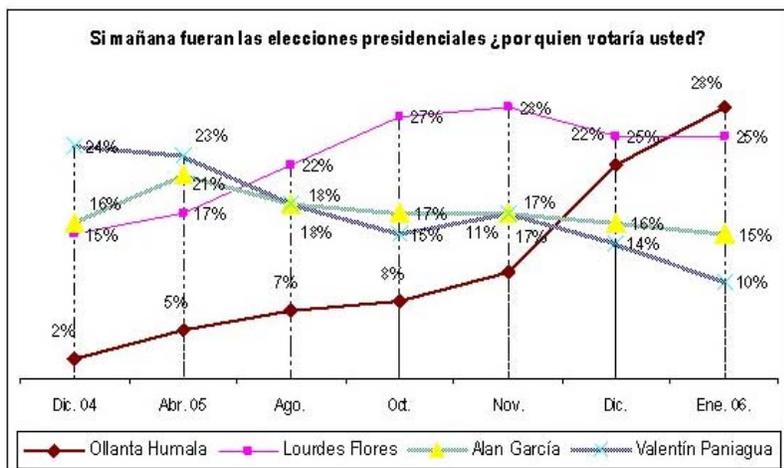


## Los retos

- Los tiempos en el proceso electoral
- Las cambiantes preferencias electorales
- Los resultados y la segunda vuelta
- Las actitudes de los políticos y las actitudes de los académicos : cómo hacer que los documentos y las reuniones fueran útiles...para ambos...

Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección



Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

## Lecciones

- 1. ¿Es posible mejorar el nivel de información sobre políticas públicas en los partidos políticos en un contexto pre electoral?
- 2. ¿Es posible vincular a la academia con los partidos políticos con un proyecto en contexto pre electoral?
  - Ventana de Oportunidades: temas, personas
  - Imagen Institucional y posicionamiento
  - Ideología e Independencia: Pluralismo versus neutralidad (diversidad y disenso)

Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

## Lecciones

- El diagnóstico como punto en común entre diferentes posiciones ideológicas.
- En términos prácticos: diagnóstico enfocado en conocimientos ya producidos. El diagnóstico debe identificar los problemas principales en términos de cifras y datos (son sensacionalistas), sustentar la gravedad de los problemas e identificar opciones de política que directamente se relacionen con los problemas prioritarios.
- Las propuestas deben ser realistas: considerar obstáculos para la implementación de las políticas y sugerir posibles aliados y ganadores como resultado de la aplicación de las opciones de política.
- Recomendaciones de políticas puntuales y específicas temporalizadas: atrae a los políticos y es una herramienta de vigilancia.
- Es importante reconocer que en una campaña los políticos no se ven naturalmente atraídos por propuestas técnicas. Su principal objetivo es ganar una elección en contextos en los que generalmente las decisiones de los votantes dependen de otros factores. El proyecto debía crear la necesidad y a la vez atenderla: Los medios de comunicación que resultan un aliado importante para crear y reforzar mensajes en la opinión pública.

Perú: Elecciones 2006 CIES

Más conocimientos para una mejor elección

**PROPUESTAS PARA EL GOBIERNO REGIONAL AREQUIPA 2007- 2010**

Niños del Milenio

CIES-UCSM

## LA UNIVERSIDAD PROPONE

En agosto del presente el Consejo de Investigación Económica y Social CIES convocó a concursos de investigación de tres regiones del país, entre los que figuran Cusco y Piura, para concursar en el proyecto: "Estrategias regionales Perú 2008: Propuestas para el Gobierno Regional 2007-2010".

La Universidad Católica de Santa María a través de su Centro de Investigación CIESA fue calificada como ganador en Arequipa, para implementar el mencionado proyecto, cuyo objetivo es: "Apoyar el diseño de políticas públicas regionales, contribuir a la articulación

de las universidades y centros de investigación con sus gobiernos regionales, contribuir a elevar el nivel del debate electoral, mejorar el nivel de información sobre propuestas para el desarrollo regional y políticas públicas, y fortalecer el consenso, sobre las agendas regionales de desarrollo y la gobernabilidad.

El apoyo mencionado, cumplió una serie de acciones, antes y después de las elecciones, entre las que se encuentran la elaboración de documentos base para cinco áreas temáticas pertinentes al desarrollo regional, considerando el perfil del estado de la situación

y una propuesta integral de políticas, que serán puestas a consideración de la ciudadanía, principalmente a los candidatos. El proyecto orientará a personalidades e instituciones representativas de la región para asesorar las propuestas e integrarlo a los esfuerzos que se vienen desarrollando.

Confiamos que esta importante fortalecerá la gobernabilidad y contribuirá a incluir a la ciudadanía como actor y beneficiario principal del desarrollo.

Por: Raúl Urbino Murcedo

### AREQUIPA EN DATOS

Extensión	60 345 km <sup>2</sup>
Población	1 140 810 personas
Participación población en el país	4,30%
Pobres	48%
No pobreza	56%
Densidad	18.01 Hab/km <sup>2</sup>

Fuente: INEI

### NIÑOS DEL MILENIO

La pobreza afecta al 48% de los arequipeños, 30% de ellos tienen menos de quince años de edad. Los niños arequipeños presentan el mayor número de infecciones respiratorias agudas de todo el Perú. En Arequipa, 50% de las niñas muere antes de cumplir los cinco años. El 23% de los niños arequipeños no son registrados.

De cada cinco niños arequipeños muere uno a la escuela primaria. Niños del Milenio es un proyecto sobre la pobreza e infancia que se inició el 2001 y termina en 2010. Se desarrolló en 12 localidades del país, entre ellas el distrito Tacacas de Pallas de la provincia de Cancha. Este proyecto presentará los resultados de la investigación y el diseño del CIES y la Universidad Católica de Santa María.

El documento final será entregado a las autoridades regionales para que promuevan alternativas concretas y el ganador de las elecciones integre las propuestas hechas al Perú de Desarrollo de la Región Arequipa.

### INTENCIÓN DE VOTO PRESIDENCIA DE LA REGIÓN AREQUIPA

Candidato	28-29 agosto	6-8 septiembre	11-12 septiembre
Mónica Palacios	21,00	23,25	24,00
Juan Guillén	24,75	23,00	20,75
Diego Viza	11,00	8,75	10,00
Jaime Mejía	5,25	6,00	6,50
Andrés	1,50	0,50	0,75
Elmer Cáceres	0,50	-	1,25
Mónica Chelín	0,75	-	2,00
Nicolás	12,75	14,00	9,75
No sabe	19,00	23,00	25,00

\* Todas las cantidades están expresadas en porcentajes.  
Fuente: Instituto San José Oncó-Radio Lober, 2006.  
Resolución 40 - JNE

**CIES-UCSM PROPUESTAS PARA EL GOBIERNO REGIONAL AREQUIPA 2007-2010**

Perú: Elecciones 2008 CIES
Más conocimientos para una mejor elección

[Volver atrás](#)

## Desgrabación de la presentación de Gina Alvarado

Lo que yo voy a intentar ahora, es reflexionar acerca de algunos factores que nos han ayudado a incidir, viendo el estudio de caso que hicimos en el proceso electoral nacional.

Antes que eso, esto es interesante porque es un proyecto que trata de tender puentes entre académicos y tomadores de decisiones, pero usando como ventana la comunidad. ¿Y por qué digo esto?

Nosotros somos un Consorcio. Eso significa que tenemos miembros. No existiríamos sin nuestros miembros. Los miembros son centros de investigación y consultoras.

Para nosotros el centralismo se expresa muy fuerte en el acceso a montos de dinero, en el financiamiento, en el desarrollo de planificación, y en la capacidad de firmar.

Además de esto, tenemos centros especiales en universidades públicas y privadas. Para nosotros, las universidades públicas, hay algunas que tienen mucho peso todavía, pero lo que ha ocurrido es que con el paso de los años han ido perdiendo peso académico. Básicamente, es el mismo proceso: fondos, información, recursos humanos y demás. Trabajar en una universidad pública ahora es muy complicado. Y, por otro lado, las universidades privadas también se han fortalecido mucho estos años. Universidades como la Universidad Pacífico, que es muy fuerte en Economía; la Universidad Católica, también.

Entonces, tenemos una especie de desbalance porque tenemos socios con distinto peso relativo, y, por lo tanto, con diferentes necesidades.

Nosotros cumplimos la función ejecutiva. Y lo que hacemos y por lo que nacimos, fue para intermediar cosas para ellos y promover la investigación en el país, en Economía y en Ciencias Sociales. Para eso nació el Consorcio. No era una red de interconexión, era una forma más eficiente de conseguir cosas para investigación.

Esta función ejecutiva tiene, a la vez, un elemento mayor, de mayor escala, que es el Consejo Directivo, que tiene dos representantes de los socios, pero la mayor parte de la gente, es gente de afuera. O sea, son personas importantes, políticos o empresarios. Entonces, es una cosa medio plural. Como Consejo es plural, porque en realidad tenemos diferentes posiciones, y a veces poco tiempo para discutir las cosas fuertes. Y es plural en términos de los miembros, porque tenemos desde los más fuertes a los más débiles, tenemos gente con una visión de derecha, y gente con visión de izquierda.

También es interesante que la mayor parte de nuestros fondos vienen de la cooperación, pero los socios pagan anualmente una cantidad de dinero, que en realidad es poca en relación a la cantidad de fondos que nosotros movemos hacia ellos, pero es interesante porque esto genera un compromiso.

Ahora, una de las posibilidades principales del Consorcio desde que nació fueron los concursos. En realidad no desde que nació, al inicio se repartían fondos entre cinco organizaciones y luego se hizo un proceso de reforma y se generaron mecanismos para controlar la calidad de investigación, para hacer un reparto más equitativo que generó el concurso de investigación. Es un concurso que, generalmente, los investigadores esperan, sean seniors o más jovencitos. Y ahora, el peso relativo de las consultorías ha hecho que los investigadores más grandes empiecen a sentir que esto no es suficiente. Y también se genera una tensión para nosotros.

De hecho, de ahí venía mi afirmación, medio demonizada, de que muchos de ellos dicen: “yo hago investigación, ¿por qué tendría que involucrarme en estos procesos?”. Algunos pueden manejar esto de una mejor manera, pero otros no.

Nos tomó un tiempo a nosotros, que estábamos preocupados por tratar de que haya una aplicación de las investigaciones que se estaban produciendo. La relación era: nosotros tenemos una agenda que establece un orden de investigaciones, cada cierto tiempo tenemos un grupo de investigadores que hace un documento que se llama “La aplicación de investigaciones sociales en Perú”, creo. Y lo que hacen es poner “hasta aquí se ha avanzado, estos son los temas que faltan, por aquí

se debería ir” y esto es, más o menos, lo que nos da el puntaje de prioridad temática cuando se presentan los proyectos. Es una línea que nosotros teníamos, que es la que presentó Carlos [Aramburu]. Esto se produce y nosotros tenemos que intentarlo inicialmente y luego empezamos a pensar que en realidad no, que basados en las investigaciones se podían producir algunos cambios. Esto iba de nosotros hacia los funcionarios, medios, etc. Ha sido un proceso y es un proceso en el que estamos.

Nosotros tenemos ahora una misión, que es fortalecer las políticas públicas. Y dentro de este contexto es que se sitúa este proyecto. Y el proyecto trataba de usar el contexto de las elecciones para varias cosas.

Una de ellas es buscar un acercamiento entre la academia y el sector público, tratando de ser un interlocutor válido frente a los tomadores de decisiones, para que nos consulten. La costumbre de consulta varía dependiendo el Ministerio, porque hay algunos Ministerios, como el de Salud, en el cual se invirtió mucho dinero en hacer consultorías, en consultar académicos y, de hecho lo ven en la línea de las investigaciones de Sexualidad y Salud Reproductiva; otros más bien, involucraron a tomar decisiones al Ministerio de Economía y Finanzas; y otros, definitivamente, nunca nos consultan. Tratamos de que los actores nos consulten algo. Y de aquí, también lo que buscábamos era algún tipo de relación entre estos dos tipos de desarrollo. Así se empezó el proyecto.

Pero además, también por una preocupación legítima nuestra, pues decíamos ¿otra vez nos va a pasar lo mismo que le elección pasada? Claro, no somos los únicos que tuvimos la preocupación, había mucha gente también trabajando. Lo que hicimos fue tener un debate sobre qué vamos a hacer para este tipo de proyecto, ya que a nosotros no nos conocen como a gente de la vieja política. Y esta es una cosa interesante que la voy a retomar rápidamente después, porque lo que hicimos como estrategia fue construir alianzas, para validar un poco nuestra presencia.

¿Qué buscamos específicamente con este proyecto? El proyecto se dirigía, a contribuir con la elaboración de teoría, contribuir a estar informado, contribuir a cuestiones públicas. Tenía actividades específicas y centrales, que eran la elaboración y validación de documentos de política, talleres de conducción de plan de gobierno, y seminarios. La idea original era pasar de la información de los documentos a un esquema más ágil que le interesara a los políticos, que vaya con diagnóstico, apreciaciones políticas sobre los perdedores. Luego, además de generar debates, usar la información, en varios niveles, con los talleres, y con los comités de gobiernos de varios partidos.

Además, llevar estos espacios de discusión fuera de Lima, que fue nuestro problema, y trabajar con ellos por varias razones: porque manejaban muy mala técnica; porque la información que presentan no es, precisamente, la más relevante, etc. Entonces, nuestra estructura de Consorcio, permitió hacer nuestros clásicos concursos para poder elegir a estos investigadores. Y los temas los elegimos según el acuerdo nacional, que es un acuerdo que existe entre políticos y sociedad civil peruana y el Estado detrás. Nosotros terminamos eligiendo ocho temas y luego se pusieron dos temas más. Los ocho primeros son los que van desde la pobreza hasta desarrollo rural y los que se agregaron fueron raza y género, porque había instrucciones específicas de trabajar ese tema. La Red Ciudadana no es miembro nuestro, es más bien miembro de otra red y ellos son los que han trabajado estos nuevos temas en Perú.

Y el documento sobre género fue un documento que la mesa de cooperantes de género, tuvo una persona específica que trabajaba en aquel momento en el observatorio del desarrollo de la Salud. Entonces, “tenemos este tema y queremos que alguien lo haga” y nosotros dijimos, “bueno, pues nosotros tenemos el espacio y no nos cuesta mucho meternos”.

Entonces, una de las cosas con las que jugamos bien fuerte, fue con los pequeños detalles, porque nos dimos cuenta de que los pequeños detalles contaban y era algo a lo que no estábamos acostumbrados. Y ¿cómo hacemos? Bueno, lo voy a resumir así: me encontré con una persona, el director estable, que me dijo “mira, Gina, lo que quieren los políticos es ganar las elecciones y punto. O sea, ser realistas, no les interesa si lo que les estás mostrando es de calidad o no, sino qué es lo que vende”. Y me pareció muy cínico, pero era bastante realista.

Esto hizo que nosotros digamos, bueno, saber qué sirve, algo que les interese, que necesiten. Ya bastante estamos haciendo con meter esos temas, pero no es que todos los políticos quieran discutir regulación y tarifas, no es precisamente una cosa muy popular.

Hicimos un esquema, en el cual tenemos un diagnóstico muy pequeño, contrario a la costumbre de hacer diagnósticos grandotes, cuadros comparativos de relaciones políticas, que tampoco son gran cosa porque no teníamos ni mucho dinero ni mucho tiempo para hacer el trabajo. Identificación de ganadores, perdedores, obstáculos. Decirle, si se hace esto, esto es lo que va a pasar, esto no, y de repente van a votar a éste y no a este otro. Entonces, si de todas maneras quieres algo, entonces, lo más lógico es a,b,c. Ese es el tema.

Bueno, eso es lo que teníamos en la cabeza, porque al final, no todos se fijaban en esta estructura. Y lo que nos dimos cuenta, que aquello que más llamó la atención a los políticos es la hoja de ruta.

Como les dije, teníamos un montón de gente a la que debíamos llegar, gente del gobierno, de los partidos, gente del sector público, líderes regionales. Nosotros queríamos llegar a todo el mundo y hablar con todo el mundo.

Nosotros somos 6, contando al señor que hace mercado. En realidad, en determinado momento, principalmente éramos 3, 4 personas y en determinado momento nos ayudaban, por ejemplo, una vez, la señora que nos hace la contabilidad se quedó toda la noche trabajando para ayudarnos. Somos un grupo muy pequeño. Pero lo más interesante de todo es que, justamente por eso, porque nosotros no éramos reconocidos dentro de la arena política es que nos aliamos. Y nos aliamos con el acuerdo nacional, con jurado nacional. Es decir, es la primera vez que el jurado hace un convenio con una organización de la sociedad civil para trabajar juntos (trabajamos juntos durante todos los seminarios).

Yo no podría explicar todo el proyecto, pero he intentado explicar una parte, porque es muy complejo, entonces, disculpen si no explico concretamente cada asunto. [haciendo referencia a la presentación de powerpoint] Sólo lo puse ahí porque quería mostrarles que el proyecto produjo muchísimo material y que, en realidad, cuando uno quiere trabajar en esto, no es tan simple.

Entonces, hubo que hacer el ejercicio de volcar lo que hicimos. Al final, fuimos tan sensibles que introdujimos mucho más. Lo que se hizo: discusión directa, talleres con actividades, con autoridades, imágenes, videos, que quienes podían llevar a sus capacitaciones, creo que llevaron grabaciones y demás.

La comunicadora nos dijo que querían llegar a mercados y emitir mensajes en la radio sobre lo que piensan los que vas a votar: “Mira, ¿sabes lo que piensa el partido sobre la educación de tu hijo? ¿Te has puesto a pensar? ¿Sabes cuánto cuesta tu salud?”. El mensaje final era: “Piensa lo que el candidato dice sobre este tema, ¿Conoces lo que dice?”. Pero, en realidad, en el sentido práctico, sí tenía cierta connotación, porque de hecho, había algunos candidatos que tenían más propuestas que otros.

Entonces, yo creo que esos cuadrillos que muestran la cantidad de actividades, por ejemplo, éste es el seminario de Lima, y tuvimos muchos temas y teníamos gente académica, sector público, sector privado, empresas y partidos. Esos son los talleres de la Escuela de Lima, que estuvimos haciendo todo el mes de febrero todos los viernes, y cada día buscábamos temas diferentes.

Esta es una foto del debate que nosotros organizamos. El debate presidencial no es una contienda. Lo que había en la historia era debate de alcaldes y, desde hace un tiempo, es bien reciente, los debates presidenciales. Y lo que hicimos fue una movida bien estratégica. Ambos candidatos estaban en igualdad de condiciones: uno, no tenía propuestas y, el otro, no tenía capacidad de oratoria. Y hubo una alianza implícita. Y fue todo un reto meternos, hacer la movida y uno de nuestros puntos fuertes fue convencer a la opinión pública, a través de la prensa, de que era necesario que la academia se metiera, porque los académicos son los objetivos, neutrales. Eso fue el rollo, pero llegó de tal forma que nos permitió hacer la alianza con la Universidad Mayor de San Marcos, que es la más antigua, la Universidad de Ingeniería

y la Agraria y el Colegio de Ingenieros.

Lo interesante es que se hizo este debate y luego de eso se hizo un debate en el programa, transmitido por cadena nacional. El primero parecía un partido de fútbol de final. O sea, no había gente en la calle. El segundo, fue más o menos, porque no se plegaron las televisiones comerciales, que se plegaron al primero, pero no al segundo. Tuvo muy buen rating. El primero tuvo 97 puntos. Duró una hora y media el presidencial y éste dos horas.

Los problemas que tuvimos fueron: manejar los tiempos en el proceso electoral. Los procesos son muy cortos y las elecciones son en abril, lo cual tiende a complicar el proceso de concurso para elegir investigadores.

Otro tema muy complicado fueron las proyecciones electorales, porque teníamos que dar una imagen de pluralidad y no podíamos reunirnos porque no teníamos fondos, ni capacidad para reunirnos con todos los partidos. Entonces, llegamos a los 4 primeros y eso era complicado.

Otro de los problemas fueron los resultados de la segunda vuelta, que era cómo manejar ese espacio para la segunda vuelta, que ya son cuestiones en términos más operativos.

Y otro asunto complicado fue el problema de las actitudes de los políticos y las actitudes de los documentos, qué quiere decir actitudes de los documentos. Cómo hacer para que les dieran los documentos, y cómo hacer para que en las reuniones fueran bien parados. No buscábamos que hicieran un plan de gobierno pero sí queríamos que se viera, lo cual no era entendido como un objetivo ni por los investigadores, ni por los políticos.

¿Qué aprendimos nosotros? Un montón y ganamos muchas cosas. Yo tenía dos preguntas: si era posible mejorar la información sobre políticas públicas en un contexto pre-electoral, y si era posible vincular a los partidos con la academia en un proyecto. Y básicamente, me pareció que este primer tema, algunos políticos tenían una idea sobre la utilidad del estudio, si había sido positivo, etc., etc., pero definitivamente, requiere un proceso de más largo plazo. De hecho, habíamos pensado que esto era un pequeño acercamiento para poder hacer muchas más cosas con ellos, y ahora estamos trabajando juntos.

Y sobre el segundo punto, nosotros estamos acostumbrados, y no lanzamos bombas sobre cruz, y la verdad es que vincular las redes con los partidos no tuvo completo éxito, pero sí permitió empezar. Una vez que están las oportunidades para temas, pedimos temas y pedimos temas de debates que no se pedían. Y pedimos personas, también en el debate. Y finalmente, una de las cosas más interesantes, ha sido un tema con el que hemos ganado imagen y posicionamiento. A partir de ahí, entre otras cosas, pudimos mejorar nuestra relación con el Ministerio de Economía y Finanzas. Ahora la gente sabe lo que es CIES, antes no sabía ni qué era. El trabajo cara a cara importa. Si tú quieres que la organización repunte o mejore, que entre en un escenario, hay que trabajar.

Final, final, y que es un tema muy complicado como para tratarlo rapidito, y lo voy a dejar así, es el asunto de la ideología de la independencia, que es importantísimo a la hora de hacer los documentos. El pluralismo en la realidad no existe, es decir, cuando hablamos, una cosa neutral. Y una de las cosas que a nosotros nos ayudó mucho es el tema de la pluralidad. Hay diversidad y hay disenso, y eso nos permitió generar una imagen más o menos objetiva.

Yo creo que una de las cosas importantes es discutir este tema de la objetividad. También está el tema de los detalles y a qué detalles se debe prestar atención. Las cifras y datos son sensacionalistas. Si uno quiere meter un tema, las cifras y datos son claves.

Finalmente, nosotros terminamos este proyecto y trabajamos esto con la Universidad Católica de Santa María en Cusco para trabajar con las Direcciones Nacionales. Y esta experiencia es la última que acabamos de terminar y que nos permitió una reflexión final. Como Consorcio nosotros pensamos que sólo al ser Consorcio podemos trabajar en esto porque teníamos la posibilidad de presentarnos como investigadores de un universo plural. Sin embargo, hemos visto que organizaciones solas, sin ninguna experiencia, como la Universidad Católica de Santa María, pueden trabajar de



CIPPEC

PROGRAMA DE ALIANZAS  
DE LA SOCIEDAD CIVIL

mejor manera y ganar respeto siguiendo esta línea, que es fundamental. Tienes que tener la puerta abierta, tienes que tener la capacidad y el recurso de inversión, porque se invierte dinero y tiempo para construir alianzas.  
Muchas gracias.

[Volver atrás](#)

*Rodolfo Surccar: Adaptación de la organización ante nuevos desafíos  
utilizando una herramienta de incidencia en políticas públicas*



## Adaptación de la organización ante nuevos desafíos utilizando una herramienta de incidencia en

Taller "Desarrollo de Capacidades de Incidencia Política"  
Buenos Aires, 12 al 16 de febrero de 2007

### CEMUPRO

- Es un espacio **abierto** y **participativo** en donde se discute de manera plural diferentes aspectos que hacen a la elaboración de políticas públicas locales de nivel municipal y provincial.
- A partir del año **1994** se comenzó a trabajar sobre el diseño de políticas públicas municipales para la ciudad de Rosario.
- El enfoque general está centrado en la idea de fortalecimiento del **desarrollo local**, a través del estudio y análisis de la realidad socioeconómica de actores tanto **públicos como privados**.

## AREAS DE TRABAJO

- ✓ Salud
- ✓ Educación
- ✓ Cultura
- ✓ Economía
- ✓ Políticas Sociales
- ✓ Juventud
- ✓ Seguridad y Justicia
- ✓ Infraestructura y Medio Ambiente
- ✓ Tecnología
- ✓ Cooperación Internacional

## Ubicación



<b>Capital</b>	Santa Fe
<b>Superficie:</b>	
- Total	133.007 km <sup>2</sup>
- Departamentos	19
<b>Población:</b>	
- Total	3.000.701 (2001)
- Densidad	22,56 hab./km <sup>2</sup>

Desde el Centro de Estudios se elaboraron los programas de gobierno del municipio de Rosario para los períodos 1995/1999 y 1999/2003.

**En el año 2003:**

Se amplía el área incidencia de la organización a nivel **PROVINCIAL** con el gran desafío de generar una **VISION GLOBAL** a partir de un análisis integral de los aspectos

- ✓ Históricos
- ✓ Culturales
- ✓ Económico/productivos
- ✓ Geográficos
- ✓ Institucionales y sociales

**Objetivos a nivel organizacional:**

Generar una estructura de funcionamiento acorde a los nuevos objetivos:

- ✓ Conocer mejor la realidad
- ✓ Precisar mejor los diagnósticos
- ✓ Tener mejores propuestas
- ✓ Implementarlas

## Algunas Dificultades:

Contexto político-  
institucional

Contexto regional:  
“Questione  
meridionale” invertida

Vasto territorio a  
abarcar



## Una de las herramientas:



**Seminario de  
Capacitación en  
Políticas Públicas:**  
“Los problemas de  
nuestro tiempo: la  
sociedad y las  
políticas públicas”

Organizado por **CEPES**  
**FUNDACION JEAN JAURES** y **CEMUPRO**

- ✓ Involucramiento de ambas **Universidades** Públicas Nacionales de la Provincia UNL – UNR
- ✓ **Docentes e investigadores** tanto del norte como del sur de la provincia
- ✓ Participación de **funcionarios** con experiencia en gestión para profundizar en aspectos prácticos.

### Destinatarios

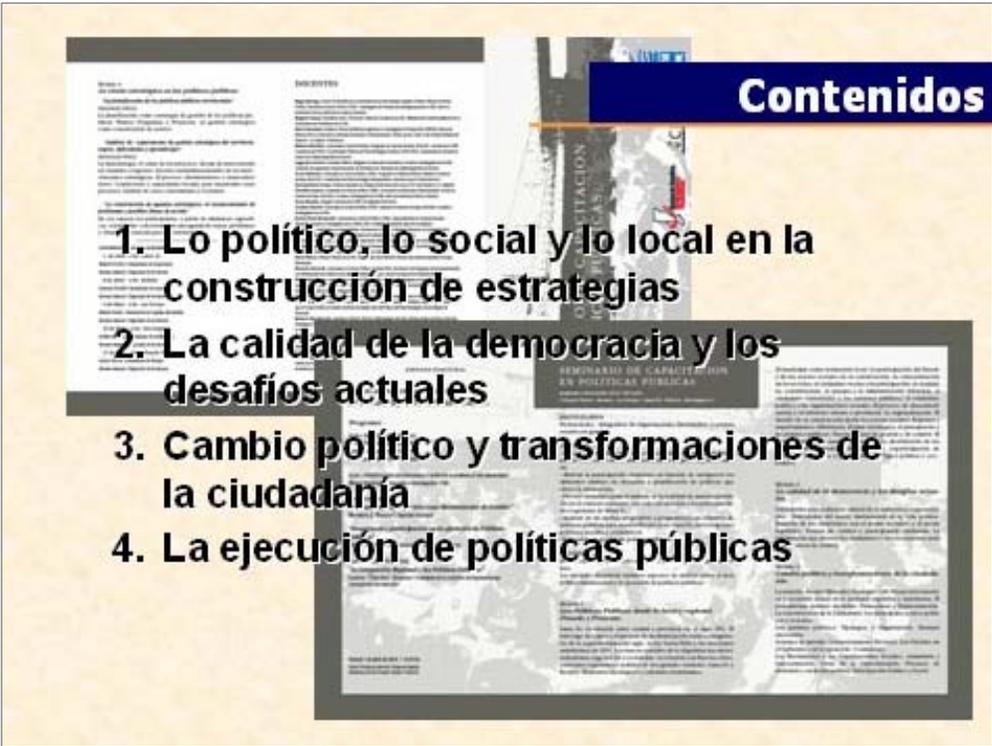
- PROFESIONALES DE DIVERSAS DISCIPLINAS
- ACTORES SOCIALES EN GENERAL
- ASOCIACIONES INTERESADAS EN:
  - Reflexionar sobre los problemas de nuestro tiempo desde un abordaje filosófico-político
  - Desarrollar capacidades para la acción en búsqueda de respuestas a nivel de las políticas públicas entre Estado y Sociedad

## Objetivos

- Ofrecer un **espacio de reflexión y estudio** de las corrientes de pensamiento en los distintos modelos de gestión gubernamental.
- **Motivar la participación ciudadana** en función de enriquecer los diferentes ámbitos de discusión y planificación de políticas que ofrece la democracia.
- Proveer **elementos para el análisis de la realidad** con especial atención a las particularidades regionales de Santa Fe.
- Avanzar en un **análisis propositivo y programático en términos de políticas públicas** en los aspectos **políticos, sociales y económicos**.

## Objetivos

- Ofrecer un **espacio de reflexión y estudio** de las corrientes de pensamiento en los distintos modelos de gestión gubernamental.
- **Motivar la participación ciudadana** en función de enriquecer los diferentes ámbitos de discusión y planificación de políticas que ofrece la democracia.
- Proveer **elementos para el análisis de la realidad** con especial atención a las particularidades regionales de Santa Fe.
- Avanzar en un **análisis propositivo y programático en términos de políticas públicas** en los aspectos **políticos, sociales y económicos**.



## Contenidos

1. Lo político, lo social y lo local en la construcción de estrategias
2. La calidad de la democracia y los desafíos actuales
3. Cambio político y transformaciones de la ciudadanía
4. La ejecución de políticas públicas



## Organización:

- 1 Coordinador Académico
- 1 Coordinador General de CEMUPRO Rosario
- 1 Responsable a cargo de cada región
- 1 Responsable administrativo en cada sede

## Estrategia de difusión:

### Sencilla pero muy focalizada:

- ✓ Pieza gráfica (volante y afiche) sencilla pero con diseño y mensaje claro, distribuido en:
  - OSC
  - Institutos terciarios
  - Sedes de Universidades
- ✓ Base de Mails
- ✓ Medios de comunicación locales
- ✓ Contactos personales

## El Aprendizaje

- ✓ Resultó de una **herramienta eficaz** para la identificación de nuevos **problemas** y conocer las **debilidades** y **fortalezas** en el diseño e implementación de políticas públicas en diferentes puntos de la provincia.
- ✓ Se generó **mayor confianza** entre la organización y los actores que participaron del seminario. Aumento de la reputación.
- ✓ Conformación de una **comunidad de trabajo** entre docentes y coordinadores y de docentes entre sí que constituyeron verdaderos equipos **interdisciplinarios** en torno a la complejidad de la temática y a la aspiración de crear un espacio de fortalecimiento democrático.
- ✓ Se evaluó la necesidad de generar más espacios de intercambio por la **dinámica participativa** que se generó en el seminario.
- ✓ La experiencia ha sido un ejemplo de **coordinación** y **movilización** de distintos actores hacia metas comunes. Entre otras cosas, ha generado **compromisos y acuerdos** que superaron la modalidad declarativa para viabilizar efectivos cursos de acción.

✓ **Se dio una continuidad en la implementación de un proceso de construcción colectiva** que posibilitó la generación de una estrategia de desarrollo a partir de nuevas actividades regionales:

Organización de **FOROS SOCIALES, ECONOMICOS Y POLITICOS** en las distintas regiones de la provincia durante el segundo semestre de 2006

Desde diciembre de 2006 comenzamos con la **DIPLOMATURA UNIVERSITARIA EN GOBIERNO Y DESARROLLO** en convenio CEMUPRO-UNSAM

## Rodolfo Surccar (CeMuPro: Centro de Estudios Municipales y Provinciales, Argentina)

Bueno, yo voy a tratar de contar un poco la experiencia de la organización a la que pertenezco y un poco mostrar la cocina de las políticas públicas.

Lo que voy a contar es cómo la organización a la que pertenezco se ha adaptado de alguna forma a estos días. Y contar brevemente cómo a partir del fenómeno de incidencia hemos podido adaptar la realidad. Para eso voy a relatar brevemente la historia, de características particulares como de la organización.

El centro donde estudio tiene la característica de ser un espacio abierto y participativo, donde se discute de manera plural, que como habrán visto las características recién de Gina [Alvarado, CIES, Perú], aspectos que hacen a las políticas públicas a nivel municipal.

Esto se hace a partir del año '94 y se comienza a tratar de hacer acciones políticas en el municipio de Rosario. El enfoque general está dado en función del desarrollo local a través de un estudio de la realidad socio-económica de actores públicos y privados. Las áreas en las cuales trabajamos son salud, educación, en donde se trata de enfocar muchísimo el tema que se hablaba de investigar especialmente a los Ministerios, las cuestiones presupuestarias, implementación de leyes y demás. También en cultura, economía, políticas sociales, que incluye el tema de niñez, tercera edad. Juventud, desde una perspectiva joven, una perspectiva muy amplia. Seguridad y justicia, desde la reforma del sistema judicial hasta los sistemas carcelarios. Infraestructura y medioambiente, tecnología, donde está el uso de nuevas tecnologías, el tema del e-government. Y cooperación internacional, que busca los focos de financiamiento para determinados proyectos.

Para que tengan una referencia, el ámbito de incidencia es la Provincia de Santa Fe, está ubicada en la región centro del país, limítrofe con Buenos Aires.

La capital de Santa Fe tiene una superficie total de 133.000 km., divididos en 19 Departamentos, es una división meramente geográfica. Y la población es de poco más de 3.000.000 de habitantes.

Acá es un poco el eje de lo que hace distintiva a la organización. Surge en el año '94 y en el ámbito de CEMUPRO se generan los planes de gobierno, que en el municipio de Rosario es para el período '95-'99 y con la reelección, '99-2003. Para mencionar algunos de los proyectos que se han diseñado, que ha habido posibilidades de implementar en el municipio, podemos mencionar el plan de descentralización municipal y ciudadana, por el que se ha descentralizado el municipio en 5 distritos, participativos. Se ha hecho toda una reforma urbanística, la cual ha abierto la ciudad al río, porque Rosario está ubicada en las márgenes del Río Paraná.

Se ha hecho una reforma urbanística en cuanto a al mejoramiento del espacio público, se ha trabajado muchísimo en políticas sociales en el programa llamado "Crece", tratando el tema de ciudadanía y exclusión social. Se ha hecho también la "Ciudad de los Niños", con un italiano. O sea, todos esos distintos proyectos, articulados con universidades y con muchas organizaciones es lo que nos hace tener un sello distintivo. Y cuento esto porque es un orgullo que hace al prestigio que tiene el CEMUPRO. Obviamente, la característica que tiene es que el Presidente del CEMUPRO era en ese momento el intendente de la ciudad. Es una característica muy particular porque surge antes de ser intendente, ya existía esta organización que producía la planificación y demás.

En el año 2003 se presenta un gran desafío: ampliar la visión del municipio a la provincia de Santa Fe, con las características típicas que tiene la provincia, teniendo en cuenta una visión global e integrada en donde entran todas las características de la provincia, pero en un sentido histórico, cultural, productivo, geográfico e institucional y social.

En este momento se plantea el desafío de cómo adaptamos la organización a los nuevos desafíos. No es lo mismo aplicar una política pública en un municipio, que tiene características a menor escala, que en un nivel provincial.

Entonces, había que generar una estructura de funcionamiento acorde a los objetivos y a conocer mejor la realidad de la provincia, precisar mejor los diagnósticos, tener mejores propuestas e implementarlas.

Las dificultades, ¿cuáles son? La provincia de Santa Fe tiene un vastísimo territorio con una división que, como se verá, es bastante irregular y que no tiene mucho sentido, en el sentido de que hay muchísimas alineaciones diferentes, con realidades diferentes, contextos diferentes, del norte al sur. Tiene un contexto político institucional que era bastante desfavorable, porque se identificaba a la organización con el intendente de Rosario, que era de un partido diferente del gobierno provincial. Y a la vez, tiene una realidad institucional particular. Para contar una anécdota, el sistema legislativo –que es bicameral, tiene una representación en el Senado de 19 representantes, uno por departamento– hay una suerte de clientelismo político en el sentido que en cada uno de los departamentos se maneja muchísimo poder en el sentido económico, y muchas veces es difícil entrar a determinadas organizaciones y demás porque muchas de ellas dependen su subsistencia de los subsidios que reparten estos senadores.

A la vez, en el contexto regional, es como una realidad medio invertida, porque hay un sur y centro muy rico, con realidades productivas principalmente agro-ganaderas, como el caso de Rosario y Santa Fe que está por esta zona, un puerto muy importante con un cordón industrial que genera muchísima actividad económica; y un norte muy empobrecido, con realidades que no tienen absolutamente nada que ver. Y abarcar todo ese territorio para una organización que, en un sentido es muy pequeña, presentaba muchísimas dificultades.

Una de las herramientas que utilizamos, a partir de este diagnóstico, es la organización de un seminario de capacitación en políticas públicas, que lo denominamos “los problemas de nuestro tiempo, la sociedad y las políticas públicas”. La idea era, principalmente, articular distintos actores que intervenían en este diseño y planificación de las políticas públicas a nivel provincial. Esto que está acá es simplemente la presentación que se ha hecho en la ciudad de Rosario, con la presentación de distintos actores, tanto públicos como privados, miembros de las distintas organizaciones y políticos, en este caso, estaba el intendente de la ciudad.

Algo, que les quería comentar, es lo que ha hecho Rosario como sello distintivo; todas esas políticas que se han logrado implementar, se han considerado, a lo largo del tiempo, como políticas de Estado, porque han tenido una continuidad y hoy forman parte de la impronta de la ciudad. De hecho, en el año 2003 el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo le dio un premio al Municipio de Rosario y a la Ciudadanía de Rosario, lo cual es muy importante como ejemplo de planificación y gestión de gobierno.

Este seminario estaba organizado por el Centro de Estudios Económicos, Políticos y Sociales, co-coordinado con el CEPE, la parte de la Fundación Jean Jaures y el CEMUPRO. Lo importante de este seminario es que ha posibilitado generar un vínculo muy directo con las universidades de la provincia, las universidades nacionales, tanto la Universidad Nacional del Litoral como la Universidad Nacional de Rosario, con la participación de docentes- investigadores repartidos con representación territorial. Se ha tratado de armar un staff de docentes que representaran tanto al Norte como al Sur de la provincia. Y la participación de funcionarios con experiencia en gestión, que aportaban a las clases prácticas con al identificación de problemas.

Se trataba que los destinatarios fueran profesores de diversas disciplinas, actores sociales en general y las asociaciones interesadas en perfeccionarse sobre estos temas con abordaje, por supuesto, filosófico-político, pero a la vez, desarrollar capacidades para la acción directa, en búsqueda de las respuestas de políticas públicas.

Los objetivos eran varios, pero los puedo resumir en:

- generar un espacio de reflexión y estudio en relación a los modelos de gestión y desarrollo,
- motivar a la participación ciudadana, en función de enriquecer ámbitos de discusión y planificación,
- proveer elementos para el análisis de la realidad, obviamente, atendiendo a las particularidades regionales que tiene

la provincia de Santa Fe, y

- avanzar en las propuestas concretas.

En algún sentido está relacionado con la exposición de Gina, porque depende muchísimo de qué pasa con las elecciones.

Los resultados que esperábamos eran:

- sensibilizar a la ciudadanía respecto de las diferentes problemáticas,
- construir una masa crítica de participantes de cada región,
- que este seminario tuviera una continuidad en el tiempo, y que no quede meramente en una capacitación o, simplemente, darles contenidos a los ciudadanos y a los profesionales.

Esos contenidos estaban divididos en 4 módulos diferentes. Los módulos eran lo político, lo social y lo local en la construcción de estrategia, donde se apuntaba también a la historia de las regiones, a la génesis, cuáles eran los fundamentos que daban la fisonomía a cada regional calidad de la democracia, los desafíos actuales. Esos módulos eran muy interesantes, porque inclusive llevaban algunos investigadores que, a la vez, eran activistas en ONGs en el tema de transparencia, constitución de ciudadanía y demás. Después, el cambio político y las transformaciones de la ciudadanía, porque siempre aportamos, partimos de la visión de un cambio.

Y el módulo 4 que ya apuntaba a una cuestión más práctica, que tenía que ver con la discusión de políticas públicas concretas. Una vez que estaban identificados los problemas, cuáles eran las políticas públicas que querían implementar. Era una especie de agenda. Para ello, y para que haya una representación territorial, se ha dividido a la provincia en 5 regiones. Exclusivamente para el seminario, se ha buscado una sede en cada localidad- se hizo en el departamento de la capital; en Rosario; en el Norte, en Reconquista, en el departamento de General Obligado; en el centro, Rafaela; la pareja en la región centro-sur y sur, en Venado Tuerto- tratando de identificar todas las características. En la región Norte, está muy empobrecida, prácticamente no tiene mucha actividad económica y no tiene nada que ver con Venado Tuerto que es una de las tierras más productivas del país, con la cuenca lechera, que es Rafaela, donde está ubicada Sancor y tienen muchísima producción.

La organización estaba a cargo de un coordinador académico. La parte logística estaba a cargo del coordinador general, había un responsable a cargo de cada región del CEMUPRO Rosario, que también era Rosario, y también un responsable administrativo de cada sede.

La estrategia de difusión ha sido sencilla pero muy focalizada. Era una pieza gráfica, volantes y afiches, que eran sencillas pero con diseño y mensajes claros y se trataba de distribuir en organizaciones de la sociedad civil, en institutos terciarios y en las universidades de los lugares donde se realizaba el seminario. A la vez, hemos utilizado bases de mails, medios de comunicación local, que muchas veces son importantes, y contactos personales que se tienen previamente.

Acá ha habido una especie de conflicto porque también participaban partidos políticos, pero no eran exclusivamente a los que queríamos convocar para el seminario. Sobre todo, porque no queríamos que se transforme en un espacio de discusión partidaria.

El aprendizaje resultó en una herramienta eficaz para la resolución de problemas y conocer las debilidades y fortalezas de los diseños de implementación en los distintos puntos. Se generó una mayor confianza hacia la organización, y de los actores que participaban del seminario. Entra ahí el aumento de la reputación. A diferencia de lo que contaban ayer del caso de organizaciones que se vinculan con políticos, que pierden reputación; en nuestro caso es a la inversa, porque es como que aumentaba la reputación tanto de la organización como del referente político que tiene, porque nadie repara en el CEMUPRO, que no tiene un perfil muy mediático, pero los que lo conocen no lo disocian de lo que es el candidato, que es una figura muy mediática. Entonces, ha dado inclusive muchísima más reputación.



## PROGRAMA DE ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Ha generado una comunidad de trabajo entre los docentes y los coordinadores y los docentes entre sí, porque muchos de ellos no se conocían por pertenecer a diferentes universidades, o docentes que venían más del espacio de la gestión, porque muchos de ellos han participado de la municipalidad. Y se han constituido verdaderos equipos interdisciplinarios en torno a la complejidad de la temática.

Se evaluó la necesidad de generar más espacios de intercambio, por la dinámica que ha tenido el seminario. Y la experiencia ha sido un ejemplo de coordinación y organización de distintos actores con metas comunes. Se han generado acuerdos y compromisos a partir de este seminario que han dado continuidad con un proceso de construcción que ha posibilitado la generación de nuevas estrategias.

En el segundo semestre ha habido organización de foros políticos y regionales. En diciembre del año pasado se ha logrado la firma de un convenio muy importante de CEMUPRO y la Universidad Nacional de San Martín, una diplomatura en gobierno y desarrollo, que también fortalece muchísimo más esto. Y el próximo 24 de febrero tenemos la presentación del Foro Social, Político y Económico de la provincia, en el cual participaron, esperamos, más de 2000 ciudadanos, como el año pasado, donde se prioriza el tema de agenda. Se trabaja en comisiones bastante reducidas, lo cual necesita una logística bastante importante para la organización del foro y, al cual, por supuesto están todos invitados.

[Volver atrás](#)

*Alberto Saracho: Acceso a la justicia*

## Fundación IDEA



[www.fundacionidea.org.mx](http://www.fundacionidea.org.mx)

### ¿Qué es Fundación IDEA?

Fundación IDEA es una organización que analiza, propone, y promueve políticas públicas que mitiguen la pobreza y promuevan el desarrollo económico en México a través del acceso a las oportunidades.. IDEA es un *think tank* de políticas públicas.

IDEA es:

- ✓ Independiente
- ✓ Sin filiación política
- ✓ Sin fines de lucro



## Caso exitoso de incidencia

### Acceso a la justicia

## Juicios Orales

Problema: Solo tres países de América Latina no han comenzado la implementación de un sistema de juicios orales: Brasil, Uruguay y México.

- El sistema judicial actual no ofrece la posibilidad de una justicia real.
- En la práctica las "secretarías de los juzgados" imparten justicia.
- El 84% de los acusados nunca vieron al juez.
- Sólo el 1% de los delitos se resuelven por autoridades judiciales.
- Sólo se denuncian el 15% de los delitos.
- El 80% de los mexicanos no confían en su sistema de justicia.
- El 85% de las sentencias son condenatorias.

## Propuesta

Transformar el sistema judicial a uno con juicios:

- Orales
- Transparentes
- Accesibles a la ciudadanía
- Expeditos
- Con salidas alternas
- En donde el juez interactúe con el acusado y con la víctima
- Que incorpore las mejores prácticas



“La opción *second best* para el problema de acceso a la justicia.”

## Creación de una red de instituciones

Diciembre del 2005:

Tres organizaciones:

1. RENACE
2. Instituto Mexicano de la Justicia
3. Fundación IDEA

Mayo del 2006:



Intermediación, Diálogo,  
Transparencia y Justicia Política, México

## Herramientas

Elaboración de un documental sobre el problema:

*El Túnel*

Presentación del documental ante:

- Empresarios
- Políticos
- Jueces y Abogados
- Cámaras Industriales
- Sindicatos
- Candidatos
- Legisladores

## Herramientas

Financiamiento:

- Las mismas organizaciones

Recursos Humanos:

- Creación de comités con responsabilidades claras y fechas de entrega.

Comunicación

- Documental.
- Creación de campaña electrónica.
- Anuncios en prensa escrita.
- Partes en telenovelas.
- Escenas de juicios en telenovelas y programas de TV

## Herramientas

Creatividad: Creación de Laberinto de Expedientes



idea  
 Organización Civil  
 Consejo de Política y Política

## Herramientas

Creatividad: Creación de Laberinto de Expedientes



### LABERINTO DE EXPEDIENTES

ZACATECAS. Con un laberinto formado por expedientes y con salidas falsas representadas por sobornos, la Red Nacional de Organizaciones Civiles para los Juicios Orales escenificó ayer lo opaco, lento, tortuoso y tramposo del sistema de justicia mexicano actual. El montaje se instaló a las puertas del Congreso local.

idea  
 Organización Civil  
 Consejo de Política y Política

Resultado



idea Representación, Diseño, Estrategia y Redacción de Políticas Públicas

Resultado



La iniciativa de juicios orales, presentada en el Senado, es respaldada por sectores civiles, académicos y empresariales.

Reciben anteproyecto de reforma constitucional

Prometen senadores apoyo a juicios orales

idea Representación, Diseño, Estrategia y Redacción de Políticas Públicas

## Lecciones

- “Zapatero a tus zapatos.”
- Flexibilidad de la organización.
- Coherencia con la misión de la institución.
- Si te falta capacidad, adquierela.
- Muchas cosas se pueden hacer gratis.
- Contacto con los medios.
- Disponibilidad a ceder la “propiedad del proyecto”.
- Buen equipo.

[www.fundacionidea.org.mx](http://www.fundacionidea.org.mx)

## Alberto Saracho (Fundación IDEA, México)

A mí me pidieron que hiciera una presentación sobre algún caso de los que hemos tenido de incidencia en política pública. Y no porque tengamos muchos, pero lo que podemos aportar es el taller y que a nosotros como fundación nos ayudó muchísimo.

Lo primero es una descripción de lo que es un *think tank*, que esta preocupación tenemos en México, porque, a diferencia de algunos otros países, el concepto todavía no es muy claro.

El eje rector de todas nuestras propuestas, de todo lo que hacemos es el acceso a las oportunidades. El acceso a oportunidades económicas, educativas y, entre ellas, el acceso a la justicia en México. Corríjanme si me equivoco, porque es la primera vez que lo voy a decir fuera de México, sólo hay 3 países en todo América Latina que no han iniciado un sistema de juicios orales, que son Uruguay, Brasil y México. Y si hay algún país aquí que no tenga tampoco y no estoy nombrando, por favor, díganmelo.

Pero hasta el año pasado no había nada de eso. Era un sistema escrito, en donde hay archivos, donde no hay justicia real, sobre todo para los pobres, porque como es oscuro y es lento; sólo la gente con dinero puede pagarle a un abogado que constantemente esté gestionando. Muestra de ello es que el 84% de los acusados nunca vieron un juez, el juez nunca los vio. Sólo el 1% de los delitos se resuelven jurídicamente, los demás se resuelven por fuera, si se resuelven. Sólo se denuncian el 15% de los delitos y, bueno, como se muestra el 80% de los mexicanos no confía en su sistema.

Y parte del problema, en el último punto, es que el 85% de los delitos son condenatorios. Lo que nos puede llevar a asumir que el sistema policial mexicano es uno de los mejores del mundo, ni Japón que es el más alto tendría estas tasas.

Este es el problema que nosotros nos planteamos contribuir a resolver. Nosotros planteamos como propuesta que hubiera juicios orales, no porque los orales resuelvan todo, sino porque en sí limitan mucho los problemas que tiene el juicio escrito. Es más transparente, todo el mundo tiene acceso a él, el pobre escucha al igual que el rico, es más rápido. En México, en promedio un juicio de divorcio tarda 4 años y en un divorcio no es tan grave porque no hay nadie en la cárcel, pero cuando hay alguien en la cárcel que está esperando una sentencia, 4 años son 4 años en que no dispongo de libertad.

En muchas ocasiones en México hay delitos en los que la propia parte acusatoria se quisiera retractar, pero el sistema actual no le permite retractarse. Entonces, una vez que hizo una acusación, el Estado se va con todo su peso sobre esa persona. Por decirles un ejemplo: conocimos el caso de una niña, con síndrome de Down, que en una tienda de autoservicios, se robó un chicle, la niña que no estaba consciente de lo que estaba haciendo, se robó un chicle y los abogados de la empresa la acusaron de robo. La metieron en un consejo de menores. Pero resulta que el padre de la niña conoce al dueño de la tienda, le habla y ya no puede retractarse. Aún retractándose, el Estado tiene que seguir con su proceso jurídico, si no, es una cuestión ilegal.

Entonces para nosotros sería muy importante que tuvieran salida, que pongan acuerdos conciliatorios y que incorporen prácticas internacionales. Aquí puse esta pequeña frase “estamos conscientes de que no es la mejor propuesta. Los países con juicio oral no han resuelto todos sus problemas, pero es la acción más sencilla que rompe con más de los problemas. Esta propuesta la creamos tres institutos: RENACE, que es una organización de abogados, el Instituto Mexicano de la Justicia, que es un instituto de abogados académicos y nosotros. En Diciembre de 2005 éramos nosotros tres. Cada uno hacía su parte, en el caso de Fundación Idea nos tocó hacer el diseño de la política pública: cuánto iba a costar, cómo iba a cambiar, qué retornos iba a haber a la inversión, en cuánto tiempo se iba a recuperar el dinero- porque parte de los obstáculos es que los que van a hacer en juzgado de escritos, son una serie de escritos, un desastre generalmente y los que usamos salas orales que son más presentables, y el argumento.

Para Mayo de 2006 habíamos juntado seis organizaciones, entre las que quiero destacar a la UNAM, que en el caso de México es la sección académica más importante y la Fundación Azteca. La Fundación Azteca es de una televisora, el brazo social de una televisora y Grupo Reforma, que es el periódico más influyente de México. Y nos hicimos llamar la Red Nacional en favor de la Reforma Penal (o Juicios orales, pero era más para los medios). Porque el juicio oral, en México, por la influencia americana, todo el mundo piensa que estamos copiando a los gringos inmediatamente. Y no es el caso, porque ellos tienen sistema con jurados.

La primera herramienta que utilizamos y que fue el éxito rotundo es un documental, que aquí traigo y dura unos 15 minutos. Y este documental fue el catalizador de la reforma. Nos dedicamos durante 6 ó 7 meses a pasarle este documental a todo el mundo: empresarios, políticos, jueces, abogados, sindicatos, candidatos, legisladores, ONGs, actores, lo que ustedes puedan imaginar. Nos tocó muchas veces estar sentados con miembros de la Suprema Corte de Justicia, que entraban a las reuniones y nos decían “es que eso no sirve”, “eso sería dar un paso atrás, es copiar a los sajones”. Veían el documental y “qué tenemos que hacer para hacer esto en México”. Era radical el cambio de opinión de la gente. De hecho, el productor del túnel es un abogado académico, no tiene nada que ver con la profesión del cine y ahora se fue a hacer un doctorado a Berkley sobre cómo los documentales pueden incidir en la agenda pública en lugar de los papers académicos, que muchas veces no vienen simpáticos.

La red se financiaba a través de recursos propios. Prácticamente no gastamos nada, todo lo conseguíamos gratis. En el documental hubo una fuente de financiamiento súper importante. Una de las razones por las que se unió Fundación Azteca, la televisora, es que compraron tanto la idea de la reforma, que en las telenovelas incorporaron historias que tuvieran que ver con juicios orales. Entonces, va a haber novelas, donde al niño lo meten en la cárcel porque ni siquiera había asaltado una tienda y llegaba un cuate de Chile “en mi país eso no pasa gracias a que hubo una reforma de juicio oral”.

Pasamos el documental en la tele, salió en varios canales. No en los canales y en los horarios que quisiéramos, peor vamos poco a poco. Y también lo pasamos en la sala de la Suprema Corte de Justicia, lo proyectamos contra la pared de la Suprema Corte. porque la Suprema Corte fue un primer interesado en parar nuestra reforma, porque atentaba directamente contra sus intereses.

Una de las cosas que para mí es básica como organización es la credibilidad. Nosotros tratamos de enmarcar este problema en situaciones muy tangibles para la gente común y corriente y para los políticos.

Bueno, aquí si lo alcanzan a ver, es un periódico, La Reforma en la primera plana. ¿Qué hicimos? Hicimos un laberinto que simula un juicio en México. Entrabas por aquí y aquí llegabas. Todas las paredes estaban repletas de fotos y expedientes. Y aquí llegábamos y había lo que en México se conoce como un coyote, un cuate que está siempre en la oficina de gobierno y siempre te está diciendo “si quieres agilizar el trámite, dame 200\$ y yo te llevo con el cuate que firma el acta”. Aquí el coyote te decía eso y si aceptabas, te metías por acá y salías inmediatamente, era una línea recta. Si no, tenías que perderte por el laberinto y pasar por una zona donde había gente inocente. Parte del documental eran entrevistas a personas que habían estado 6-7 años en la cárcel, que nunca había hecho nada. Y no sólo no había hecho nada, sino que la supuesta víctima del delito en el juicio había dicho “él no fue”, pero por el sistema, como funciona, ya no puede salir de la cárcel.

Después de este tipo de cosas hemos generado una coalición ganadora entre senadores, diputados. Como ejemplo de ello, en el segundo debate presidencial, en el tema de justicia prácticamente no hubo debate, porque todos los candidatos, los 5, dijeron que apoyaban la propuesta del juicio oral para agilizar el tema de justicia. Los 5 candidatos lo incorporaron a su plataforma y los 5 grupos parlamentarios. Después de la elección, hicimos un evento en el Senado donde estaba esta coalición ganadora, estaban propuestos todos los miembros y nosotros redactamos la iniciativa de ley. Uno

de los problemas que localizamos era que, si la iniciativa era del PRD, del PAN o del PRI o de quien fuera, no se iba a aprobar. Y lo que hicimos fue redactarla nosotros y frente a toda la gente que quiso ir y frente a todos los medios de comunicación, cada uno de nosotros, de las tres organizaciones, les entregamos la iniciativa a los tres principales grupos parlamentarios. Esto fue alrededor del 15 de Diciembre del año pasado, un año después que iniciamos.

Todavía no se ha aprobado la ley, porque los senadores se han ido de vacaciones y acaban de regresar. Pero ya se está debatiendo. Incluso, la semana pasada, un personaje que se llama Bernardo Davis, que era del equipo de López Obrador dijo que los juicios orales eran de la derecha y que era una copia de los Estados Unidos y sus propios correccionarios partidarios fueron los que lo callaron. Fueron los que le dijeron “se ve que no leíste tu propia propuesta política del partido en que estabas, porque nosotros también lo estábamos proponiendo”. Y esa fue una vacuna de modo que amarramos a todos para que no se nos fueran a salir.

Esperemos que ahora podamos contar con juicio oral. Lo que yo quiero resaltar es “zapatero a sus zapatos”. Cuando iniciamos el proceso, nosotros somos una organización que no somos abogados, nosotros estamos investigando desde el punto de vista de la política pública, no de defensoría de oficio ni nada que se le parezca y nunca nos tratamos de meter en eso. Cuando lo necesitamos, fue cuando recurrimos al Instituto Mexicano de la Justicia. Cuando necesitamos hacer el documental, acudimos a gente que sabe hacer documentales. Y todo lo obtuvimos gratis, nunca tuvimos que pagar nada, lo único que tuvimos que pagar es una laptop para poder editar el documental.

La actividad de la organización, que creo que lo han mencionado aquí de sobre manera. La flexibilidad de poder trabajar con todo tipo de partidos, no negar la posición del que se sienta enfrente de antemano. Cuando nos reunimos con la gente de Felipe Calderón, fue el candidato que más rechazó esta propuesta, fue el que dijo “no, esto no sirve” y nos costó mucho trabajo convencer a su equipo de trabajo de que era una opción viable, que no significaba americanizar el sistema.

Ser coherentes con la misión, creo que ya lo hemos platicado. Un cambio de grado es muy poquito, pero en el tiempo se vuelve muchísimo.

Esta idea de que si te falta capacidad, hay mucha gente que esta dispuesta a ayudar. Sin embargo, no se le ofrecen los canales correctos. Cuando tratamos de hacer esta idea de las telenovelas, buscamos a la gente que conocía de telenovelas, le platicamos del problema y funcionó.

El contacto con los medios, sobra decirlo.

La disponibilidad del proyecto. Hay muchas instituciones que “no, es que nosotros iniciamos esto”. Aquí nunca hubo un coordinador de grupo, presidente del grupo, nada. O sea, era una organización totalmente horizontal, donde tenía el mismo peso la persona que acaba de llegar un día antes, a los que habíamos empezado del primer día.

Y la otra, final, siempre hay que tener un buen equipo. Lo platicaba ayer con Carlos. Muchas veces hay organizaciones, incluso países y gobiernos completos, que si no se rodean de la gente correcta y no la escuchan, pues se callan.

[Volver atrás](#)

## Factores organizacionales para la incidencia política

Factor / Aspecto	Preguntas	¿Quién las responde?	Indicadores
<b>Antecedentes / experiencia</b>	<p>¿Hace cuántos años que existe la organización?</p> <p>¿Cuántos proyectos han sido desarrollados? ¿De qué magnitud?</p>	<p>Director</p> <p>Consejo</p> <p>Google</p>	<p>Años</p> <p>Fondos</p> <p>Nº de proyectos de incidencia</p> <p>Cantidad de procedimientos determinados por manuales (y porcentaje de personas que los conocen)</p>
<b>Recursos Humanos / Equipo de trabajo</b>	<p>¿Hay diversidad disciplinaria?</p> <p>¿Hay diversidad laboral?</p> <p>¿Cómo es el equipo de trabajo?</p> <p>¿Es suficiente el equipo de trabajo para los objetivos de la organización?</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones?</p> <p>¿Se siente el staff con capacidad para cumplir su trabajo?</p>	<p>Administrador</p> <p>Usuario externo</p> <p>Al staff</p>	<p>Nº de personal por disciplina y función</p> <p>Promedio de años de experiencia del staff</p> <p>Cantidad de personas con insuficiencia financiera</p> <p>Nº de individuos involucrados por proyecto</p> <p>Nº de reuniones y temas tratados y presentes</p>
<b>Comunicación / Estrategia institucional de difusión</b>	<p>¿Hay una estrategia de medios?</p> <p>¿Quién la hace?</p> <p>¿Cómo la hacen?</p> <p>¿La evalúan?</p> <p>¿Quién es el responsable?</p> <p>¿Hay un boletín?</p> <p>¿Hay publicaciones?</p> <p>¿Cada cuánto citan los medios a la organización?</p> <p>¿Reciben consultas de otras organizaciones?</p>	<p>Jefe de comunicación</p> <p>Director</p> <p>Prensa</p>	<p>Página web, nº de consultas</p> <p>Boletín: nº, tipo</p> <p>Publicaciones: nº, tipo, calidad</p> <p>Apariciones en medios de comunicación</p> <p>Otros</p>
<b>Credibilidad / Percepción externa</b>	<p>¿Cuál es la ideología percibida?</p> <p>¿Tiene reputación de buena moral?</p> <p>¿Cuál es la capacidad técnica percibida?</p> <p>¿Es la organización una fuente confiable para los medios y los políticos?</p> <p>¿Las consultoras trabajan con la organización?</p>	<p>Periodistas</p> <p>Funcionarios</p> <p>Políticos</p> <p>Líderes de opinión</p>	<p>Escala de credibilidad y eficacia</p> <p>Es subjetiva</p>

Factor / Aspecto	Preguntas	¿Quién las responde?	Indicadores
<b>Financiamiento</b>	¿Monto del presupuesto? ¿Cuáles son las principales fuentes? ¿Cuál es la flexibilidad del uso del financiamiento? ¿Cuál es la perspectiva de sustentabilidad? ¿Hay recursos financieros? ¿Son los recursos suficientes para realizar un trabajo serio? ¿Hay independencia financiera?	Documentos Director administrativo	Monto del financiamiento Duración del financiamiento N° y nivel de donantes (tipo, peso, etc.) Cantidad de donantes que buscan a la organización Porcentaje de fondos que viene del principal donante
<b>Transparencia / rendición de cuentas / flujo de información interna</b>	¿Hay cuentas y procedimientos claros en materia administrativa? ¿Son públicos? ¿Hay procedimientos claros en materia legal? ¿Son públicos?	Auditor externo Administrador	Informes de auditoría Instancias de fiscalización
<b>(Capacidad de generar) Alianzas</b>	¿Con quiénes? ¿Cómo? ¿Qué tipos de intercambios se dan? ¿Se institucionalizan las alianzas? ¿Cómo se eligen los aliados? ¿Para qué? ¿Por qué se hacen alianzas? ¿Cuál es el nivel de compromiso?	Director Aliados Otras redes Otras organizaciones	N° de aliados por sectores Tipo de aliados Convenios: n°, tipo y operativización Actividades para las que se construyen alianzas
<b>Estrategia de formación de capacidades de incidencia</b>	¿Hay una estrategia de formación de capacidades de incidencia? ¿Hay un compromiso explícito? ¿Hay una estrategia de cabildeo?	Director Consejo Investigadores jóvenes	Horas de curso por año por persona ¿Quién paga?
<b>Identificación de objetivos de incidencia</b>	¿Qué objetivos de incidencia poseen? ¿Quién los define? ¿Cómo se les da seguimiento? ¿Poseen indicadores?	Todos	
<b>Mecanismos de evaluación de la incidencia</b>	¿Cuál es el nivel de influencia de la organización? ¿Se cumple el impacto esperado? ¿Han incidido en algo concreto?	Director Donantes	Equivalente en dinero del n° de apariciones en los medios Mapeo de alcances Documentación de los procesos
<b>Compromiso / voluntad institucional</b>		Director Consejo Usuario externo	Definición de la misión

## Herramientas

¿Cómo se llama?	¿Para qué sirve?	¿Cómo se usa?		¿Cómo se usa la información o los productos de la herramienta?	Ejemplo
		¿Quiénes participan?	¿Cuáles son los pasos principales?		
<b>Mapeo de Actores</b> (Alberto Saracho)	Para la creación de una coalición ganadora. Para identificar a los actores y sus fuerzas. También para identificar las estrategias a seguir.	A través de entrevistas, todos los involucrados en el proceso de incidencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar</li> <li>2. Entrevistar</li> <li>3. Mapear los recursos</li> <li>4. Posicionarlos</li> <li>5. Identificar las maneras de moverlos</li> </ol>	Para convencer una vez identificados y mapeados y movilizar a los actores necesarios.	Círculo de influencia de los juicios orales.
<b>Mapeo de Alcances - Outcome Mapping</b> (Ana Bravo)	Monitorear el cambio en las personas a quienes queremos influir.	El grupo en el que se quiere influir El destinatario de esa influencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunir al grupo</li> <li>2. Definir: a quién hay que influir y las estrategias a seguir</li> <li>3. Monitoreo</li> <li>4. Socialización de la información con la red.</li> </ol>	Planificar Monitorear Reorientar el trabajo de influencia / estrategias.	Foro Nacional en Colombia: se utilizó la herramienta para continuar los esfuerzos de influencia con el Departamento Nacional de Planeación. Condicionalmente, el DNP aceptó trabajar en conjunto.
<b>Mapa</b> (Carlos Toranzo)	Entender las posibilidades de influir en corto plazo.	Partidos políticos Legisladores Gobernadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear la agenda (FODA)</li> <li>1. Entender el proceso de incidencia (factores internos y externos)</li> <li>2. Identificar actores (aliados / enemigos)</li> </ol>	Definir estrategias de acción.	Gobernantes de Santa Cruz.
<b>Trabajo con periodistas</b> (Gina Alvarado)	Generar un diálogo sobre investigaciones realizadas con periodistas.	Periodistas Investigadores Editores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traducción de los documentos: hacer una versión resumida y accesible</li> <li>2. Preparar hoja de datos y cifras</li> <li>3. Compartir en la conferencia de prensa o taller.</li> </ol>	Generando rebote en la prensa.	

¿Cómo se llama?	¿Para qué sirve?	¿Cómo se usa?		¿Cómo se usa la información o los productos de la herramienta?	Ejemplo
		¿Quiénes participan?	¿Cuáles son los pasos principales?		
<b>Talleres</b> (Guy Delmelle)	Dar insumos a funcionarios públicos.	Funcionarios Investigadores	1. Invitar a funcionarios 2. Presentar la investigación 3. Debatir	Como insumo para mejorar políticas (se presentan lineamientos, escenarios)	
<b>Desplegado en Prensa</b> (José Aguilar Gil)	Expresar ideas, opiniones, propuestas. Confrontar a las autoridades sobre alguna declaración. Solicitar audiencia con autoridades.	El grupo coordinador Los medios	1. Conocer alguna declaración de una autoridad 2. Convocar a una red 3. Proponer la redacción del desplegado, 4. Enviar a la red 5. Consensuar 6. Enviarlo a un periódico de nivel nacional o local	Para la negociación	El embarazo precoz en México DF: desataron una campaña para evitar el embarazo adolescente pero esta campaña promovía la abstinencia final. Después del desplegado la directora decidió no utilizar la campaña.
<b>Diálogos e identificación de aliados</b> (Julie Dabo)	Para identificar aliados y enemigos en las acciones humanitarias. Para trabajar con algunos de ellos.	Representantes de países pro-acciones humanitarias. Relación con embajadores africanos (trabajo a nivel estatal, y ocasionalmente con ONGs).	1. Carta al funcionario 2. Identificar aliados Conversar con aliados (formal e informalmente) 3. Acordar (acciones conjuntas)	Para dar continuidad a las acciones humanitarias Para institucionalizar acciones humanitarias en países de la Unión Africana (con foco en temas indígenas).	Trabajo de identificación de aliados en Uganda. Realización de acciones humanitarias (alianzas con la Embajadora).
<b>Evaluación del conflicto: Bola de nieve</b> (Mara Hernández)	Evaluar un conflicto (por ejemplo una reforma política)	Sociedad civil Gobierno (los que estén interesados)	1. Reuniones de interlocución. 2. Entrevistas a las personas más importantes. 3. Encontrar opiniones de los líderes.	Identificar intereses en común y en conflicto para que se sienten a dialogar Crear interdependencia.	Consultoría entre ambientalistas y empresarios para el desarrollo turístico.

¿Cómo se llama?	¿Para qué sirve?	¿Cómo se usa?		¿Cómo se usa la información o los productos de la herramienta?	Ejemplo
		¿Quiénes participan?	¿Cuáles son los pasos principales?		
Publicación Lupa Fiscal Social (Maribel Almeida)	Fija líneas de base de los presupuestos.	Políticos de programas sociales Técnicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar qué es lo que se quiere ver en un área determinada.</li> <li>2. Se siguen los ciclos económicos y se cruzan las variables</li> <li>3. Se hacen los mapas que permiten ver cómo gasta el Estado en las zonas más pobres.</li> </ol>	Como una fotografía. Se monitorean los cambios y se emiten publicaciones impresas. Se presenta a los medios y a las poblaciones beneficiarias para activar la demanda. Se capacita a los beneficiarios para que entiendan la información y accedan a sus derechos.	Acuerdo con 10 programas sociales sobre el seguimiento (temas de transparencia). Se pedía el cumplimiento de la ley de acceso a la información. El 70% lo cumplió, otros no por cuestiones técnicas.
PAL - Programa al Legislador (Nancy Truitt)	Educación a los legisladores sobre leyes económicas importantes.	Organización de la sociedad civil Legisladores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organización: prepara la información dirigida a los legisladores</li> <li>2. La organización hace el análisis de la importancia de la ley (en consulta con los legisladores) y lo escribe en un folleto de 4 carillas con lenguaje asequible y lo distribuye entre los legisladores</li> <li>3. Monitorear el uso.</li> </ol>	Para educar a los legisladores, para que tengan mejores bases para estar a favor o en contra de la ley.	Impuesto a la importación de automóviles en República Dominicana hace 15 años.

¿Cómo se llama?	¿Para qué sirve?	¿Cómo se usa?		¿Cómo se usa la información o los productos de la herramienta?	Ejemplo
		¿Quiénes participan?	¿Cuáles son los pasos principales?		
<b>Concejos de gestión local a “públicos”</b> (Paulo Lima)	Transformar una idea esencialmente comunitaria en política pública.	Líderes comunitarios (de OSCs, principalmente jóvenes) Concejales - Funcionarios	3. Reunión general con los líderes comunitarios 4. Mensaje claro sobre la importancia de nuevas tecnologías para el desarrollo local 5. Organizar y proponer la creación de un concejo de gestión local.	Virtualmente	Participación público / privado (empresas, etc.) Municipio de San Pablo: 130 telecentros comunitarios y una ley impulsada por la gente del concejo municipal (espacio formal entre el Estado y los telecentros comunitarios)
<b>Carta de compromiso</b> (Vanessa Weyrauch)	Generar acuerdos entre candidatos de diferentes partidos	Candidatos OSCs Depende del nivel	En contextos electorales: Para generar acuerdo entre candidatos sobre propuestas de reforma o cambio. Se usa mucho el lobby. Se firma una alianza con diversas OSCs prestigiosas y de peso. Se difunde en los medios de comunicación.	Para asumir el compromiso y rendir cuentas una vez elegidas (ante funcionarios y medios de comunicación)	2003 - ley de Lemas en la provincia de Santa Fe, Argentina. Reparto inequitativo de bancas, derogan la ley.

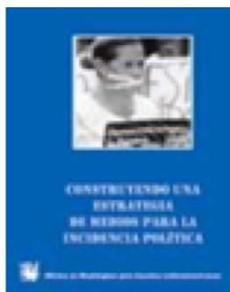
[Volver atrás](#)

*Presentación de recursos generados en América Latina  
(Vanesa Weyrauch, CIPPEC)*

**PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**Recursos generados en América Latina**

- **Manual “CONSTRUYENDO UNA ESTRATEGIA DE MEDIOS PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA” (WOLA.ORG), por Andrés McKinley**



Está dirigido a organizaciones de la sociedad civil, especialmente focalizado en el **área de centroamericana**, que aspiran a influir en políticas y programas públicos a través de iniciativas de Incidencia, a través del trabajo con los **MEDIOS DE COMUNICACIÓN**. Ofrece complementos conceptuales y prácticos para fortalecer la capacidad de elaborar estrategias efectivas.

**PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**Recursos generados en América Latina**

- **Manual PARA LA FACILITACIÓN DE PROCESOS DE INCIDENCIA POLÍTICA, por Andrés McKinley y Patrick Baltazar**



Ofrece detalladas herramientas, tanto conceptuales como metodológicas, para aumentar la eficacia de **individuos, instituciones y organizaciones** interesadas en fortalecer y acompañar procesos de incidencia, incorporando eventos de planificación participativa y su posterior evaluación.

Particularmente introduce los **8 pasos DE LA METODOLOGÍA BÁSICA DE WOLA** para la planificación de campañas de incidencia:

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

### Recursos generados en América Latina

- Identificación y análisis del problema
- Elaboración de la propuesta
- Análisis del espacio de decisión
- Análisis de canales de influencia
- Análisis de fortalezas/debilidades y oportunidades/amenazas
- Formulación de estrategias de influencia
- Elaboración del plan de actividades
- Evaluación continua

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

### Recursos generados en América Latina

- **MANUAL BÁSICO PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA,**  
por Andrés McKinley



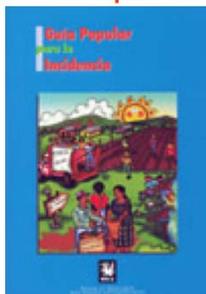
Pensado para **organizaciones y coaliciones de la sociedad civil en Centroamérica**, se constituye en una Guía Práctica para lograr la **planificación de (identificación de formulación de poder, fortalezas oportunidades, actividades,** a través una clara **independencia, autonomía, claridad de roles y responsabilidades, y capacidad de incidencia política.** El manual incluye un breve que sirve para clarificar conceptos.

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

**Recursos generados en América Latina**

- **GUÍA POPULAR PARA LA INCIDENCIA, por WOLA**

A través de una presentación muy sencilla y accesible **para cualquier ciudadano**, el Manual Básico presenta los principios fundamentales para montar **una campaña** eficaz de incidencia política.



Pensado para **la comunidad en general** (más que para ONGs con un relativo o alto desarrollo institucional), encontramos aquí un sencillo manual procedimental para el desarrollo de iniciativas, que subraya el trabajo interactivo e incluye ejercicios y herramientas para el análisis y la reflexión.

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

**Recursos generados en América Latina**

- **INCIDENCIA POLÍTICA, COMUNICACION Y FORMACIÓN DE COALICIONES CIUDADANAS, por Karen Sirker**

GUÍA PRÁCTICA **para individuos y organizaciones.**

- Luego de un sintético cuerpo teórico, el texto ofrece una serie de ejercicios para internalizar la idea de influencia, poder y participación ciudadana.
- Las etapas del proceso de incidencia a partir de 3 Componentes esenciales: **políticas, procesos, sociedad civil**, con actividades para realizar en grupo.
- Abre la perspectiva sobre los **ACTORES INVOLUCRADOS** (aliados y adversarios), **ESTRATEGIAS ANTE LOS MEDIOS** y la comunidad, adecuada **ELABORACIÓN DEL MENSAJE**, implementación y posterior **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.**

*PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL*

### Recursos generados en América Latina

- **MANUAL INCIDENCIA POLÍTICA PARA EL TRABAJO EN VIH/SIDA**, por International HIV/AIDS Alliance
- Si bien está focalizado **en el tema HIV**, ofrece un **DETALLADO CUERPO DE ACTIVIDADES/EJERCICIOS** a realizar para la mejor comprensión de los procesos de incidencia, que claramente resultan útiles para cualquier otra temática sobre la que se trabaje.
- Guiados por un **FACILITADOR**, el grupo de trabajo podrá avanzar a través de las diversas actividades en la comprensión del proceso de incidencia (esclarecer objetivos, trazar un mapa de alianzas, seleccionar estrategias de comunicación, monitoreo y evaluación permanentes).

*PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL*

### Recursos generados en América Latina

- **MANUAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE INCIDENCIA**, por Catalina Delpiano & Andrea Torres
- Introducido por un sintético cuerpo teórico, este breve Manual ofrece los necesarios pasos a seguir para desarrollar una estrategia de incidencia.
- Agrega algunas **sugerencias prácticas interesantes** sobre cómo presentar nuestros objetivos a través de una carta, ante un grupo, por avisos en los medios de comunicación, reportajes, conferencias de prensa, etc.

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

### Recursos generados en América Latina

- **MANUAL DE CABILDEO**, por Miguel Ortega Vela y María de la Paz Soriano Hernández
- Basado en la Metodología WOLA.
- Busca ofrecer una herramienta metodológica **a las organizaciones que han practicado el cabildeo en forma empírica** con sus respectivas autoridades. La importancia del cabildeo radica en conocer los pasos básicos para planificar una campaña de incidencia política, dirigida a lograr cambios concretos en las decisiones gubernamentales o a impulsar políticas públicas desde lo civil.

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

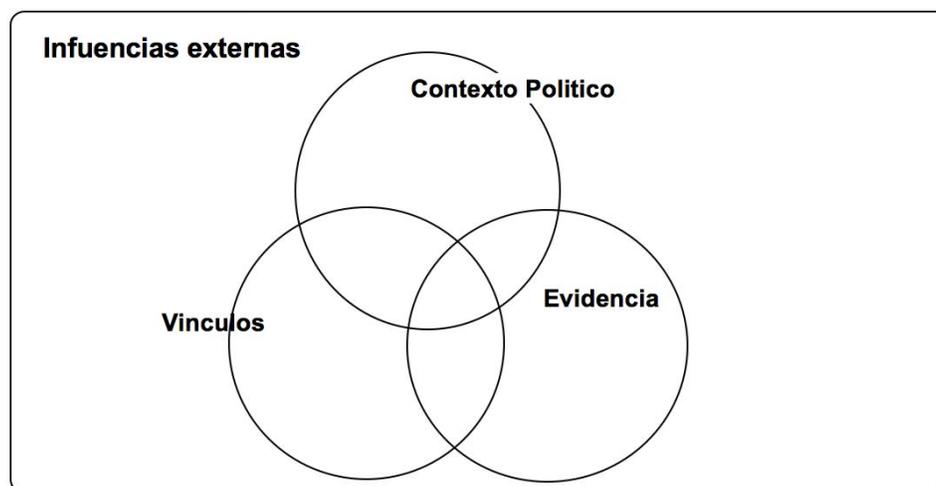
### Recursos generados en América Latina

- **FORMANDO REDES PARA EL CAMBIO DE POLÍTICAS: MANUAL DE CAPACITACIÓN EN DEFENSA Y PROMOCIÓN**, por Proyecto POLICY
- A partir de la **temática Planificación Familiar/Salud Reproductiva**, se ofrece como una detallada y extensa GUÍA PROCEDIMENTAL para comprender y ejercitar los procesos de DEFENSA Y PROMOCION sobre la base de la formación de REDES, la búsqueda de oportunidades políticas, creación de alianzas, desarrollo de campañas y CAPTACIÓN DE FONDOS.
- Guiados por un Facilitador, los participantes se abocarán al estudio de casos, juegos de roles, simulaciones, discusión, prácticas de destreza de comunicación, etc.

*Presentación de recursos y materiales generados por ODI y otras organizaciones globales  
(Enrique Mendizabal, ODI)*

PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

### El Enfoque RAPID



PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

### El Enfoque RAPID

- **Mapeando el Contexto Político: un manual para OSC**
- Robert Nash, Alan Hudson y Cecilia Luttrell, 2006  
Manual que incluye herramientas para analizar el contexto político utilizando metodologías de distintas organizaciones:
  - Drivers of Change
  - Governance Matters
  - World Governance Assessment
  - Civil Society Index

*PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL*

### El Enfoque RAPID

- **Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje: una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo**
- Ben Ramalingam, 2006
- Manual que junta herramientas utilizadas para administrar el conocimiento producido dentro y fuera de la organización. Están divididas en 5 categorías:
  - Desarrollo de estrategias
  - Técnicas de gestión
  - Mecanismos de colaboración
  - Socialización de conocimiento y aprendizaje
  - Captura y almacenamiento de conocimiento

*PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL*

### El Enfoque RAPID

- **Herramientas para Diseñadores de Políticas Públicas en Países en Desarrollo**
- Sophie Sutcliffe y Julius Court, 2006
- El manual se basa en el trabajo impulsado por el gobierno laborista en la última década y ofrece herramientas cubriendo las siguientes áreas:
  - Evaluación de estrategias y políticas
  - Inclusión de perspectivas diversas
  - Probando alternativas
  - Herramientas orientadas al público
  - Herramientas para acceder a evidencia

*PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL*

### **El Enfoque RAPID**

- **Comunicación efectiva: Herramientas para investigadores y organizaciones de la sociedad civil**
- Ingie Hovland, 2005
- El manual esta dirigido a investigadores interesados a mejorar el impacto de sus trabajos mejorando la forma en la que se comunican. Incluye herramientas para:
  - Planificar
  - ‘Empacar’ o presentar
  - Identificar a la audiencia
  - Monitorear

*PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL*

### **El Enfoque RAPID**

- **Herramientas para el Impacto en las Políticas Publicas: Manual para investigadores**
- Daniel Start e Ingie Hovland, 2004
- El primer manual de RAPID incluye una serie de herramientas para:
  - Entender el contexto,
  - Investigación
  - Comunicaciones
  - Influir

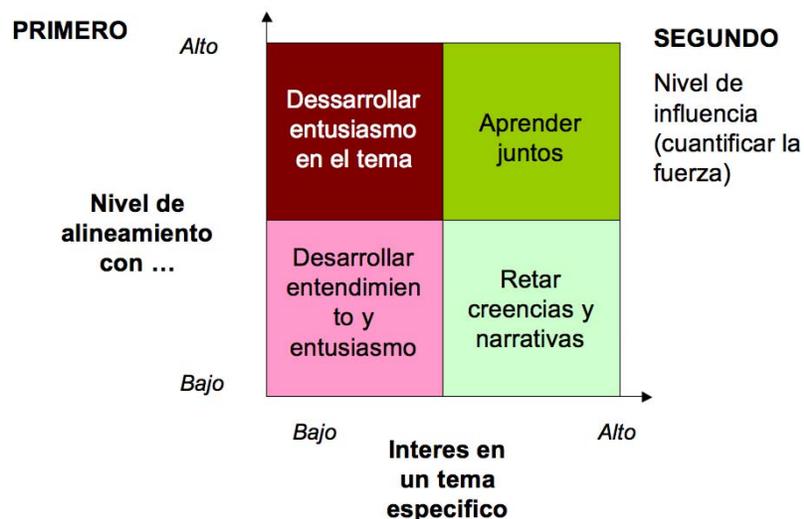
PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

### El Enfoque RAPID

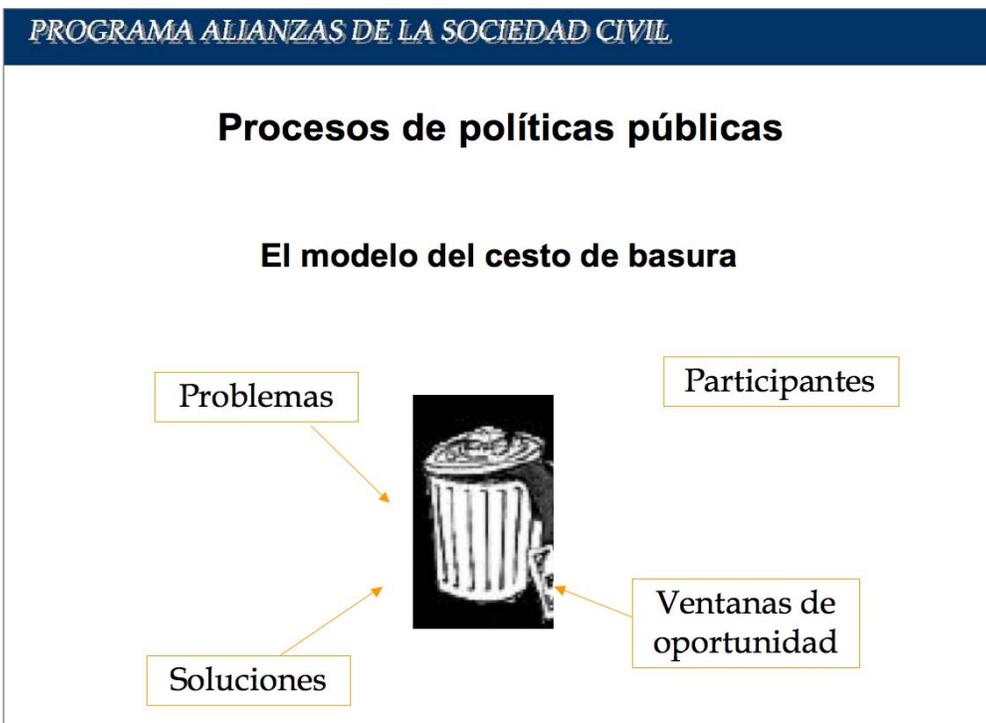
- Identificar objetivos de largo plazo (Mapeo de Alcances – Visión)
- Identificar actores con los que el equipo trabaja directamente y cuyos comportamientos busca influenciar para contribuir al alcance de esa visión (Matriz interés, alineación, influencia)
- Considerar los cambios que estos actores deben sufrir en el corto, mediano y largo plazo (MA – Marcadores de progreso)
- Desarrollar una estrategia para lograr estos cambios (Análisis de Campos de Fuerza)
- Considerar y establecer un sistema básico de monitoreo y aprendizaje (Gestión de Conocimiento)
- Considerar las necesidades y capacidades del equipo y desarrollar una estrategia para fortalecerlo (FODA)

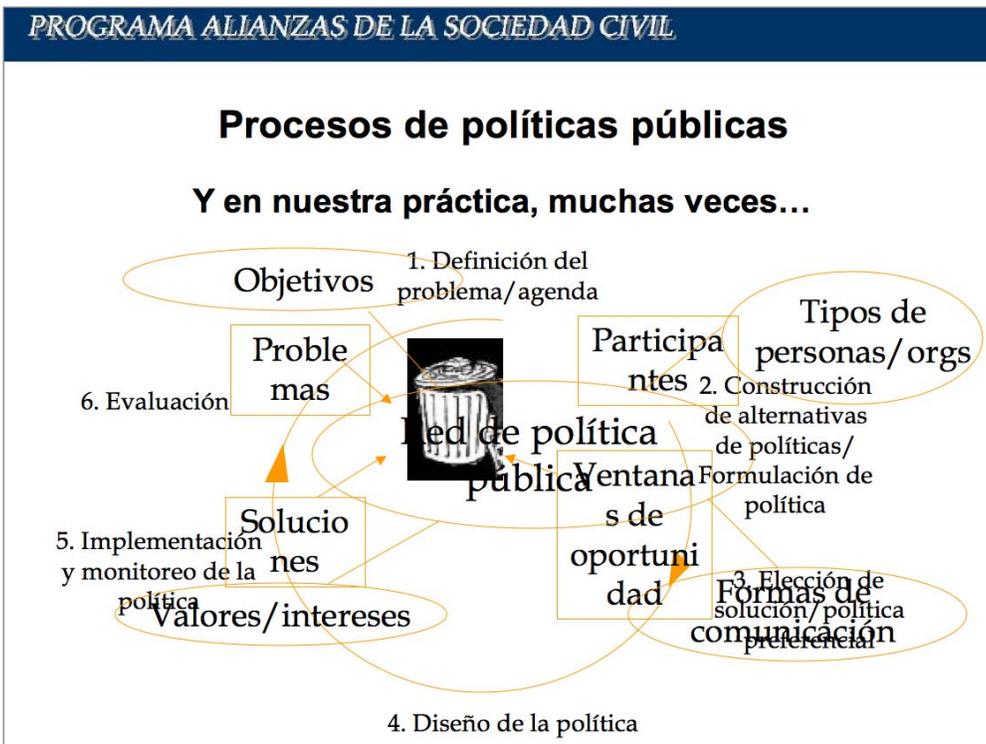
PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

### Matriz: Interés, Alineamiento, Influencia



*Presentación sobre los procesos de políticas públicas  
(Vanessa Weyrauch, CIPPEC)*





## Grupo 1

El modelo planteado por el grupo 1 se basa en la escuela de pensamiento de transformación positiva del conflicto. Para ellos, el proceso de incidencia, se adecua al modelo de resolución de conflictos. Para poder explicar mejor lo que para ellos es el proceso de incidencia, realizaron el siguiente gráfico:



En el eje horizontal se representa al tiempo (o el cambio, en ambas direcciones). No necesariamente se comienza en el tiempo cero, sino que eso depende de cada contexto. En el eje vertical se representa la distribución del poder. En la parte inferior, el poder está concentrado en un actor y en la parte superior, el poder se encuentra equitativamente distribuido entre los distintos actores. Por lo tanto, en la parte inferior, se observa un grado de conflictividad bajo, ya que el actor poderoso es capaz de callar las distintas voces. Contrariamente, en la parte superior, hay un alto grado de conflictividad, ya que los distintos actores tienen igual poder y sus posiciones chocan.

A partir de este gráfico, se plantean las distintas actividades que serían apropiadas en cada momento para una campaña de incidencia efectiva. En una primera instancia, en la que el poder se encuentra concentrado, y el conflicto está latente (no manifiesto), lo más apropiado es centrarse en la investigación y, luego, en la difusión de esa investigación. Más adelante, cuando el conflicto comienza a surgir, se recomienda la formación de alianzas para luego iniciar un proceso de protesta. El conflicto se vuelve cada vez más abierto hasta que se propone la resolución del conflicto utilizando técnicas de negociación y mediación. Este proceso puede llevar mucho tiempo, pero en el largo plazo llevaría a una democracia incluyente.

Los integrantes del grupo 1 proponen que en cada instancia se haga el análisis de los actores, para identificar aquellos que están a favor, en contra, o son neutrales ante el conflicto:



Este modelo resulta útil a la hora de identificar aliados.

Cabe resaltar que cada contexto es particular y por ello no todos los procesos de incidencia deben comenzar del punto cero. Es necesario primero analizar el lugar donde uno se encuentra, cómo es la distribución del poder y el grado de conflicto en el tema seleccionado de políticas públicas.

Los integrantes de este grupo fueron:

- Alberto Saracho
- Mara Hernández
- Maribel Almeida
- Paulo Lima

[Volver atrás](#)

## Grupo 2

Los integrantes del grupo 2 presentaron un modelo de incidencia basándose en una concepción más caótica del proceso de políticas públicas. Para ello, diagramaron el siguiente esquema:



En el centro del diagrama se encuentra una caja negra. Ésta representa a todos los factores que influyen sobre el diseño de políticas públicas que no se pueden identificar claramente, tal como por ejemplo las emociones de los formuladores de políticas el día en que se decide tratar el tema de la política pública. Alrededor de la misma, se encuentran los distintos actores que pueden influir sobre el proceso de toma de decisiones, y que por lo tanto hay que considerar para planear una campaña de incidencia. Todos estos actores aportan algo a la “caja negra”, la cual luego produce una política pública. Los distintos actores también se relacionan entre ellos, lo cual está representado con las flechas y las flechas con líneas punteadas (estas últimas representan las influencias más indirectas o informales no tan fáciles de observar).

Teniendo en cuenta este panorama, el grupo 2 planteó los siguientes pasos que debe tener un proceso de incidencia:

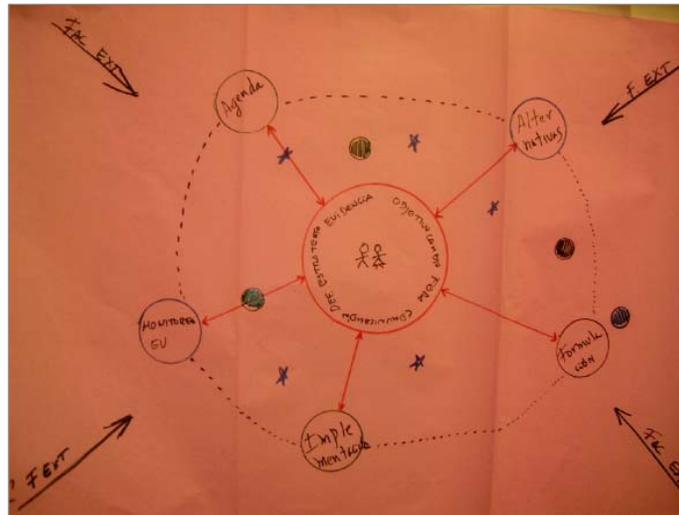
1. Definición de objetivos (niveles)
2. Ponderar actores según intereses y poder
3. Análisis de riesgos (escenarios futuros)
  - Organizacional
  - En las relaciones
4. Estrategias flexibles y dinámicas

Los integrantes del grupo 2 fueron:

- Gina Alvarado
- Guy Delmelle
- Jorge Leiton Quiroga
- Nancy Truitt
- Rodolfo Surccar
- Vanesa Weyrauch

### Grupo 3

Los integrantes del tercer grupo plantearon un proceso de incidencia basándose en el siguiente esquema:



En el círculo central hay distintos actores que intervienen en el proceso de políticas públicas. En el borde del círculo están las herramientas que pueden ser utilizadas a la hora de incidir: la evidencia, los objetivos, el análisis FODA, la comunicación y las estrategias de incidencia.

Alrededor del círculo, aparecen las etapas del proceso de formulación de políticas, que pueden darse de forma simultánea: establecimiento de la agenda, selección de alternativas, formulación de la política pública, implementación de la política pública y monitoreo y evaluación de la misma.

El punto de partida son los seres humanos que están en el centro. En sus varios roles, están los factores emocionales y afectivos que influyen en el procesamiento de la información.

Las estrellas son factores que pueden ayudar a la participación de la sociedad civil en procesos de políticas y los “meteoritos” factores que la minan. Asimismo, todo el proceso se ve afectado por factores externos (provenientes del contexto político, social, histórico, cultural y económico) más general.

El tercer grupo estuvo integrado por:

- Adolfo Garcé
- Ana Bravo
- Carlos Aramburu
- Carlos Toranzo
- José Aguilar Gil
- Julie Dabo

## Marcelo Leiras (Universidad de San Andrés, Argentina)

Bueno, lo que yo les voy a contar es parte de dos experiencias. La Universidad de San Andrés tiene un programa que llevó adelante en el 2003 y 2005, junto con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS). Este programa llamado Iniciativas seleccionó y financió programas de organizaciones de la sociedad civil en temas de desarrollo político institucional y en temas de desarrollo social.

A partir de esa primera experiencia, a través de la cual financiamos 25 proyectos con apoyo de la Fundación Ford en todo el país, hicimos un primer análisis y como resultado de ese análisis identificamos el problema de la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en política pública, como foco para un segundo proyecto que hemos comenzado a desarrollar el año pasado y estamos completando este año. El segundo proyecto tiene dos componentes: el primer componente renueva el presupuesto para 5 de los 25 proyectos que participaron de la primera experiencia. El segundo componente es de producción de conocimiento. Para este segundo componente hemos sintetizado experiencias del primer proyecto, comparamos eso con alguna literatura internacional y diseñamos 5 estudios de caso que vamos a completar en los próximos 3 meses. El resultado de todo eso van a ser 2 publicaciones que van a estar disponibles, aproximadamente, en julio de 2007.

Lo que les voy a contar hoy es el resultado de la reflexión y las discusiones que hemos tenido, porque esta exposición la hicimos ya en ámbitos semejantes a éste, incluyendo un taller que organizamos nosotros. Voy a contarles el resultado, entonces, de esta reflexión que, como digo, está en proceso. En algún sentido, muchas de las afirmaciones que voy a hacer ahora, por ahí suenan categóricas porque es mi estilo, pero no es que esté muy seguro.

Parto de especificar qué entendemos por incidencia. Nosotros definimos incidencia en el estudio que estamos llevando adelante como cambios en las políticas públicas atribuibles a la intervención de organizaciones de la sociedad civil. A algunos de ustedes no se les escapará que esta definición es problemática, porque atribuirle un cambio a la intervención de una organización es complicado desde el punto de vista conceptual y desde el punto de vista metodológico, pero luego de una discusión esta nos pareció la definición más simple y más útil. Y encontramos también útil dividir la incidencia desde el punto de vista de las etapas de la elaboración de las políticas públicas. Uno podía utilizar otros criterios, pero nos parecía que la incidencia en política está muy sujeta a los procesos y a la estructura del Estado. Esos procesos y esa estructura se pueden describir, de acuerdo con un vocabulario desarrollado en la literatura de políticas públicas y por todos conocido, y ésta era una buena forma de empezar a explorar esta complejidad. Entonces, tratamos de identificar cuáles son las formas particulares que adquiere la incidencia en la etapa de elaboración de la agenda pública, en la etapa de la toma de decisiones políticas y, finalmente, en la etapa de la implementación de la política. Hemos dejado de lado la incidencia de la evaluación, que es un tema importante, pero estaba lejos del foco de nuestro interés. A nosotros nos interesa pensar en qué medida las organizaciones de la sociedad civil coexisten, interactúan, colaboran, compiten y confrontan en la parte “política” de la política, no tanto en la parte técnica. Por eso descartamos la parte de la evaluación, que es interesante y es relevante, pero no es tan cercana al corazón de lo que nos interesa analizar.

Identificamos (y confirmamos luego que nuestra identificación coincide con parte de los hallazgos de la literatura que hemos revisado) dos mecanismos fundamentales a través de los cuales las organizaciones de la sociedad civil intervienen e inciden en la etapa de agenda de las políticas públicas. Por “agenda,” me refiero a los temas que entran en la consideración de quienes toman decisiones políticas y también al orden y al agrupamiento de esos temas. La intervención en la agenda tiene, entonces, dos mecanismos fundamentales: un primer mecanismo que es la producción de la información, que puede parecer trivial, pero seguramente, para todos ustedes que tienen experiencia en este campo y experiencia en América Latina, en distintos niveles del Estado (nacional, provincial, municipal, local) existen muchos problemas para

producir información. Muchas veces las organizaciones de la sociedad civil, porque tienen más capacidad para contratar recursos técnicos calificados, porque tienen un interés especial en algún tema, o porque pueden acceder más fácilmente a recursos financieros o técnicos, pueden producir información que el Estado no está en condiciones de producir.

Y muchas veces, la incidencia tiene que ver, no necesariamente con la producción de la información, sino con la credibilidad. Si han pasado unos días en Buenos Aires y leyeron los diarios, saben que el Instituto Nacional que produce las estadísticas tiene problemas de credibilidad con respecto al índice de precios. Es un índice bastante importante porque, por ejemplo, hay gente que compra bonos que se ajustan según este índice. Si el índice no es creíble alguna de esa gente puede sentirse estafada, ¿verdad? Bien: hay toda una estructura en el INDEC para producir ese índice, un montón de dinero, mucho más del que van a juntar todas esas organizaciones aquí reunidas y, sin embargo, el índice no es creíble. Lo mismo pasa con muchos otros ámbitos, entre otras cosas, porque muchos de quienes emiten información desde el Estado participan de la competencia electoral. En algunos casos, los incentivos electorales comprometen la credibilidad de lo que se dice desde el Estado. Las organizaciones de la sociedad civil, en la medida en que no participan de la competencia electoral, no sufren ese problema de credibilidad.

Hay un segundo mecanismo que tiene que ver con la agenda: la difusión oportuna de la información. La mera existencia de información es un recurso de poder, pero la información distribuida al público oportuno en el momento oportuno puede tener efectos políticos muy significativos. Y éste es, probablemente, uno de los mecanismos más visibles públicamente de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil, junto con el reclamo y la protesta, que incide y tiene un peso político en general, porque impone lo que autores como Smulovitz y Peruzzotti llaman “costos de reputación” a quienes toman decisiones políticas. Porque normalmente, en los Estados democráticos la gente que accede a posiciones en las que puede tomar de decisiones lo hace por vías electorales. La reputación es un recurso electoral valioso, entonces, esa gente está siempre muy preocupada respecto de su reputación. Y explotando esa preocupación, las organizaciones de la sociedad civil muchas veces consiguen resultados que de otro modo no conseguirían. Y ésta es, probablemente, el área donde las organizaciones de la sociedad civil son más visibles, son las actividades de las organizaciones de la sociedad civil que son mejor reconocidas por el público. Sin embargo, como digo, es simplemente uno de los mecanismos de incidencia posibles.

En la etapa siguiente de la política pública, la de la decisión, hay otros dos mecanismos importantes. Hay uno que nosotros advertimos y nos resultó muy interesante, probablemente porque no esperábamos encontrarlo: es la intervención de las organizaciones de las organizaciones de la sociedad civil como mediadores en la toma de decisiones políticas. Los problemas de credibilidad que muchas veces tienen los funcionarios de gobierno, los tienen no sólo respecto del público, sino también respecto de otros funcionarios de gobierno. Entonces, la información que producen las organizaciones de la sociedad civil funciona en esos casos como un recurso viable, efectivo para poder comparar posiciones en una negociación. Muchas veces, la producción de esa información, el respaldo técnico de esa información, facilita las negociaciones entre tomadores de decisiones. Por ejemplo, uno de los proyectos con los que nosotros trabajamos ayudó a unificar la ley de consulta popular en la Ciudad de Buenos Aires. Había en la Legislatura de Buenos Aires, en ese momento, una decena de proyectos de reforma. La intención de todas las organizaciones que participaron del proyecto era que todas esas propuestas se unificaran. Una negociación que estaba bastante trabada pudo ser destrabada a través del rol mediador de las organizaciones.

Hay otro mecanismo en la toma de decisiones, también para nosotros sorprendente, poco citado en la literatura, y que es la innovación. Las organizaciones de la sociedad civil tienen dos ventajas, respecto de organizaciones como el Estado, para la innovación metodológica. En general, esto tiene que ver con proyectos de desarrollo social y con políticas que implican la distribución de bienes o servicios. Las ventajas son la escala y flexibilidad, y están asociadas. En general, las

organizaciones de la sociedad civil son flexibles porque tienden a ser pequeñas. ¿Por qué esto es una ventaja para la innovación? La innovación, por definición, está asociada con la incertidumbre, la incertidumbre con el riesgo, y es más fácil que uno tome riesgos cuando uno tiene más amplias posibilidades de volver para atrás en una decisión. Por ejemplo, si un programa público, a cualquier nivel, es implementado, eliminar ese programa es difícil, porque hay gente que está contratada, de acuerdo con regímenes laborales que son un poco rígidos, hay intereses creados. En fin, una vez que uno pone en marcha un programa del Estado, es muy difícil volver para atrás. Las organizaciones de la sociedad toman riesgos a costos más bajos y muchas veces esas innovaciones han dado resultados interesantes y funciona como ejemplo. Ejemplos que muchas veces inspiran a la elaboración de las políticas públicas. Lo que me viene más rápidamente a la mente es un proyecto de retención escolar en escuelas secundarias, en la Provincia de Corrientes, que se hizo en dos escuelas, anduvo bien y luego el gobierno provincial lo extendió a todos los sectores de la provincia. Pero este ejemplo es simplemente un caso de un mecanismo que puede funcionar más en general.

Finalmente, en la etapa de implementación aparecen otros tres mecanismos. En primer lugar, las organizaciones de la sociedad civil contribuyen a la distribución de bienes y servicios. Y este es, probablemente, el mecanismo más conocido de incidencia en la implementación de políticas públicas.

Las organizaciones de la sociedad civil distribuyen bienes y servicios, probablemente por motivos semejantes a los que les permiten incidir a través de otros mecanismos. Básicamente, porque llegan a la gente, porque son creíbles. Suelen ser más transparentes, o al menos, así lo creen algunos diseñadores de políticas. Tienen conocimiento, muchas veces cercano, de la población, disponen de una información más fina que algunas instituciones públicas y, en este sentido, producen una distribución más eficaz. En otros casos, las organizaciones de la sociedad civil refuerzan y complementan el impacto en las políticas públicas. Y, finalmente, las organizaciones de la sociedad civil remueven los obstáculos para el acceso a bienes o servicios públicos. En general, esto tiene que ver con los servicios y bienes de salud, de educación y de justicia. Son políticas públicas que están implementadas, que pueden funcionar razonablemente bien pero que, sin embargo, no pueden sortear los obstáculos sociales, organizacionales o burocráticos para el acceso a los bienes y servicios que producen. Las organizaciones de la sociedad civil pueden intervenir ahí para remover esos obstáculos.

Quiero destacar de esta enumeración que, como verán ustedes, es un poco más amplia que los mecanismos de incidencia en los que uno piensa habitualmente. Sin embargo, seguramente esta enumeración no es exhaustiva. Hay probablemente algunos otros mecanismos que nosotros no hemos considerado. Pero más que nada lo que a mí me interesaba destacar es que en esta enumeración se van percibiendo dos cosas: en primer lugar, el término 'organizaciones de la sociedad civil' es una etiqueta para un conjunto extraordinariamente amplio. Es decir, no puedo hacer una teoría sobre las organizaciones de la sociedad civil en el mismo sentido en que puedo hacer una teoría del Estado, una teoría de los partidos políticos o una teoría de las empresas. Hay organizaciones pequeñas, grandes, enormes, de muy diversa naturaleza y creadas por gente con muy distintos propósitos, que se desenvuelven en entornos muy diversos también. Hay teorías del estado, de los partidos políticos, de las empresas, pero estas teorías son necesariamente muy delgaditas, con muy poco contenido, muy abstractas, muy generales. Sólo pueden ser teorías en este alto nivel de abstracción.

Combinándose con eso, no existe hoy tal cosa como una teoría de las organizaciones de la sociedad civil, en el sentido en que hay una teoría del Estado o una teoría de las empresas. La producción teórica, asociada a las tareas y los desafíos de las organizaciones de la sociedad civil, es una producción teórica muy inductiva, bastante descriptiva hasta el momento, inspirada fundamentalmente en la observación de casos, muchas veces sesgada por la observación de casos exitosos, de modo tal que carecemos, creo yo, de una anatomía general de las organizaciones de la sociedad civil. Entonces, casi todo lo que podamos decir, en esta etapa de desarrollo de conocimiento sobre el tema, está limitado por estos problemas descriptivos y por la heterogeneidad del conjunto. En particular, hay dos tipos de fenómenos que son muy impor-

tantes para entender bajo qué condiciones las organizaciones de la sociedad civil pueden incidir en la política pública y que no están descriptos en la literatura y son: en primer lugar, la interacción entre los distintos tipos de organizaciones y distintos tipos de problemas. No todos los problemas son igualmente accesibles a organizaciones como las organizaciones de la sociedad civil, porque las ventajas comparativas que tienen en general, no siempre dejan una marca en todos los ámbitos. Un ejemplo: dentro de los proyectos con los que nosotros colaboramos, había uno que monitoreaba a los organismos que regulan el funcionamiento de los servicios públicos en Argentina. Los servicios públicos se privatizaron en la década de los '90. Como resultado de los procesos de privatización se crearon los entes reguladores y este proyecto monitoreaba a los entes reguladores. Y funcionó bárbaro. Tenía un montón de técnicos súper competentes que trabajaban ad honorem, que elaboraban informes muy detallados y, al mismo tiempo, accesibles, legibles para alguien que no supiera nada del tema, sobre cuestiones relativamente exóticas y complicadas (regulación del agua, regulación del transporte eléctrico, regulación del gas) cosas muy complicadas técnicamente y que tienen un impacto sobre la población. Y los informes son bárbaros, hicieron una página web, que estaba buenísima y todo el mundo puede acceder a esos informes. Ahora, la aspiración que tenía este proyecto era incidir en la elaboración de un proyecto de reforma de las leyes de regulación de servicios públicos. Hay en juego muchos miles de millones de dólares e intervienen gobiernos extranjeros, empresas enormes. Previsiblemente, a pesar del extraordinario diseño del proyecto y la alta calidad de los informes la incidencia en la elaboración de los proyectos de reforma de los entes reguladores fue nula. Y el proyecto impuso altos costos de reputación. Uno de los principales matutinos de la ciudad sacó un día domingo, en la tapa, un titular con un comentario sobre los informes elaborados por las organizaciones. El proyecto hizo todo de acuerdo con el manual: rastreó de información relevante, la analizó de manera técnicamente competente, fue creíble, llegó a la prensa, hizo ruido, le impuso un costo de reputación al Ministro, pero al Ministro le importó muy poco, porque hay otras consideraciones y otras organizaciones mucho más pesadas tratando de incidir sobre esta decisión. Todo esto para decir que no en todos los temas se puede incidir. O, en todo caso, para intervenir en las ligas mayores, hace falta una escala que la mayoría de las organizaciones no tiene y que muy pocas quieren tener.

Entonces, ¿cómo interactúan los tipos de problemas con los tipos de organización? Realmente, no lo sabemos. Necesitamos saberlo para entender el problema de la incidencia. Necesitamos saber qué tipo de información es accesible para qué tipo de organización, porque lo mismo que uno está pensando respecto de problemas grandes, uno podría pensarlo respecto de problemas locales. Quizás para cierto tipo de problemas que requieren mucho contacto con la gente, mucha confianza, mucha cercanía, las organizaciones que son muy competentes técnicamente y muy capaces de incidir en el lobby del Congreso, funcionan mal. Hace falta teoría sobre eso y realmente, según lo que nosotros hemos explorado, las teorías no son convincentes o este tipo de cuestiones está directamente ausente.

Un segundo tipo de ausencia es el desconocimiento respecto de los nexos políticos entre tipos de organizaciones y tipos de complejo institucional. Nuestras democracias latinoamericanas ofrecen contextos político institucionales muy heterogéneos entre países y, en algunos casos, heterogéneos dentro de cada país. En México no es lo mismo hacer política en el gobierno nacional que en el DF, en la Argentina no es lo mismo hacer política en Santiago del Estero que en Santa Cruz o Tierra del Fuego, en Colombia no es lo mismo hacer política en Cali que en Bogotá, y así en todos los países. Y naturalmente, no es lo mismo hacer política en Argentina que en México o en Brasil.

Hay contextos institucionales que son más permeables, otros que lo son menos. Por ejemplo, en el caso argentino, que es el que conozco, hay una muy notoria diferencia en desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil a nivel provincial. Hay provincias con organizaciones de la sociedad civil muy numerosas y muy robustas y provincias con muy pocas y muy débiles organizaciones. Y esto no está, necesariamente, basado en lo económico: hay provincias muy ricas con organizaciones civiles muy pobres y provincias pobres con organizaciones civiles ricas.

Ahora, ¿cómo funciona esa interacción? ¿Bajo qué condiciones uno puede explotar los intersticios que ofrece el contexto político institucional? Esto la teoría no lo dice. Y esto es lo que estamos tratando de organizar y sería interesante discutir. Independientemente de estas ausencias, que creo que son muy importantes para nuestra preocupación por la incidencia, creo sí que uno puede extraer ciertas conclusiones generales de la literatura para elaborar algo así como una “teoría general de las organizaciones de la sociedad civil”. Y pongo comillas porque es un poco pretencioso el título. Esta “teoría general” tendría como propósito establecer exactamente cuál es la ventaja comparativa de este tipo de organizaciones, qué es lo que les permite sentarse a la mesa de la evaluación de políticas, por qué las organizaciones de la sociedad civil pueden ser jugadores en este juego. Porque naturalmente, son espacios de poder, las organizaciones de la sociedad civil los ocupan y los ocupan por algún motivo. Yo creo que los motivos son tres. El primer motivo es la credibilidad. Creo que las organizaciones de la sociedad civil que inciden en las políticas públicas lo hacen porque son creíbles. Parte del éxito de las organizaciones de la sociedad civil deriva de su credibilidad. Esto no quiere decir que sean esencialmente creíbles o que todas sean objetivamente creíbles. Lo que sí creo es que, generalmente, son percibidas como creíbles, o algunas como más creíbles que otros jugadores que también participan en el juego de la política. Y tengo una conjetura respecto de la fuente de esa credibilidad: creo que son creíbles porque no participan del juego electoral. De esto se deriva una recomendación práctica: cuidá tu credibilidad y si te vas a meter en el juego electoral, fijáte cómo, porque compromete tu recurso clave. Muchas veces porque existe la tentación y otras veces la necesidad de vincularse de algún modo a la competencia electoral y eso les crea un dilema.

La segunda ventaja comparativa es el tamaño y la flexibilidad. Como para decirlo en términos más generales: la capacidad de tomar riesgos asociada al tamaño y la flexibilidad. La capacidad de no anclarse. Todas las organizaciones son, en alguna medida, burocráticas y rígidas, porque esa es la ventaja de una organización, si no, habría un mercado de servicios civiles: la gente simplemente intercambiaría cada vez que tiene que hacer algo. Pero dentro de esta rigidez general de las organizaciones, las de la sociedad civil tienden a ser más flexibles. Esto muchas veces es la otra cara es la vulnerabilidad de las organizaciones de sociedad civil, tienen cimientos flexibles, pero esto las hace inestables también. Creo que esta flexibilidad es una ventaja comparativa respecto de otras organizaciones. Si esto es correcto, de acá se deriva otra recomendación práctica que es cuidar la flexibilidad. Si vas a anclarte, ancláte para algo que valga la pena.

La tercera ventaja comparativa está muy asociada con la primera y es la motivación. En las condiciones en las que uno vive en las sociedades urbanas, conseguir que la gente haga cosas “de onda”, como se dice en Buenos Aires, porque sí, porque les place, es muy difícil. Los partidos políticos ya no pueden hacerlo, el Estado ni hablar. Los Estados no convencen a la gente de que haga las cosas de onda, los partidos políticos tampoco, algunas organizaciones de la sociedad civil sí. Hay un grupo de gente que tal vez está preocupada por un tema y que accede a trabajar gratis o por mucho menos de lo que cobraría en otro lado, porque realmente cree en eso. Y eso está muy asociado con la credibilidad. Y creo que es una ventaja comparativa muy fuerte. Bajo ciertas circunstancias la motivación de los miembros de la organización puede ser inhabilitante, porque cuando uno labura con gente muy comprometida es más difícil negociar, pero en general creo que es una ventaja comparativa.

Si uno quisiera trabajar para elaborar una teoría general de la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil, creo que esa teoría debería incluir por lo menos estos tres elementos, estas tres ventajas comparativas: credibilidad, flexibilidad y motivación. Y creo que estos tres factores son importantes, no solo desde el punto de vista teórico, sino porque de esta teoría se deriva una recomendación práctica: cuidá tus ventajas comparativas. Yo creo, hasta donde hemos podido llegar hasta ahora, que son éstas las fuentes de la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil.

Y lo último que voy a decir tiene que ver con la relación con el Estado, que es un tema que, por mi experiencia y para mi sorpresa, es muy urticante. Presenté estos temas que estamos charlando ahora frente a auditorios de funcionarios y

frente a auditorios de colegas de ustedes y todos se enojan mucho, por motivos distintos. Creo que esas emociones parten de una presentación del problema equivocada: nunca las organizaciones de la sociedad civil y el Estado existieron solos. La historia del Estado es también la historia de las organizaciones de la sociedad civil. Y dependen mutuamente, tienen una relación simbiótica en el sentido biológico del término. Claro que esto tiene propósitos distintos y tiene lógicas distintas. Creo, además, que del mismo modo en que existen ciertas ventajas comparativas de las organizaciones de la sociedad civil, existen ciertas ventajas comparativas del Estado, del mismo modo en que las empresas y los partidos políticos tienen ventajas comparativas. Si uno quiere producir un modo eficiente, tiene que organizarse en una empresa. Si uno quiere convencer a la gente de que lo vote a uno, probablemente tenga que organizarse en un partido político. Si uno quiere obligar a la gente a hacer cosas que de otro modo no haría, se tiene que organizar como un Estado. Entonces, hay ciertas cosas, como por ejemplo obligar a la gente que tiene dinero a pagar impuestos, que el Estado hace mejor que la sociedad civil y que cualquier tipo de organización. Muchas cosas hace el Estado. Y estas cosas en América Latina responden a necesidades urgentes. Creo que una sociedad civil robusta necesita un Estado fuerte. No creo que bajo ninguna circunstancia sea concebible que las organizaciones de la sociedad civil reemplacen al Estado. Al revés también, Estados que pretenden llevar adelante las tareas que llevan adelante mejor las organizaciones de la sociedad civil, también van a funcionar mal, como ciertos Estados autoritarios y los Estados totalitarios. Afortunadamente, al menos a nivel nacional en América Latina, esas etapas autoritarias las estamos abandonando aunque, en algunos niveles provinciales y locales, lo estamos haciendo lentamente.

Dicho esto, a mí me parece que el modo adecuado de presentar el problema es pensar la coexistencia, parcialmente cooperativa y parcialmente conflictiva, de estos dos tipos de organizaciones. Y eso plantea, desde el punto de vista práctico, desafíos complicados que ustedes sabrán resolver mejor que yo porque lo hacen todos los días. Consisten en saber cuándo confrontar y cuándo cooperar. Eso que forma parte de la tarea cotidiana de ustedes tiene como límites la explotación de las ventajas comparativas de las que hablaba. Creo que es deseable pensar la incidencia en el marco de esta coexistencia, pensar esta coexistencia como organizada por parcial cooperación y parcial confrontación. Y pensar los dilemas de la cooperación y de la confrontación como limitados por las ventajas comparativas.

[Volver atrás](#)

*Factores contextuales  
(Enrique Mendizabal)*

**PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**Factores contextuales clave**

- **Civil Society Index (CIVICUS):** Estructura, impacto, contexto y valores
- **Country Policy and Institutional Assessment (World Bank):** Gobernanza, instituciones, políticas, manejo económico
- **Democracy and Governance Assessment (USAID):** Actores, intereses, recursos, objetivos, reglas, arenas institucionales
- **Drivers of Change (DFID):** Estructura, agentes, instituciones
- **Governance Questionnaire (GTZ):** Relaciones Estado-sociedad, sistema político, cultura política, política y género, políticas económicas y el marco político de los mercados, integración internacional
- **Governance Matters (World Bank Institute):** Voz y rendición de cuentas, estabilidad política y ausencia de violencia, efectividad del gobierno, calidad regulatoria, marco y cumplimiento de leyes, control de corrupción
- **Power Analysis (Sida):** Poder y su distribución
- **Stakeholder Analysis:** intereses de los actores y recursos
- **World Governance Assessment:** Participación, decencia, justicia, rendición de cuentas, transparencia, eficiencia

**PROGRAMA ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**Factores contextuales clave**

- Complejidad
- Por lo general, ODI reconoce que TODO el contexto es difícil de entender
- Las herramientas o métodos utilizados ayudan a informar las estrategias
- Más aun, la investigación que estamos desarrollando lleva a la conclusión que no solo es el contexto (dentro de las grandes variables consideradas) sino la circunstancia (el tiempo y el espacio en el que se toman las decisiones) lo que importa

## Guy Delmelle (Nitlapán)

En la historia reciente del instituto, la experiencia adquirida a través de algunos intentos de incidir en políticas públicas ha sido todo un proceso de aprendizaje, principalmente acerca de las limitaciones derivadas de las características propias del proceso de toma de decisiones en el sector político en Nicaragua. Como consecuencia, en la actualidad en Nitlapán no se dirige mucha energía a buscar cómo incidir en políticas, o incluso a contribuir a la formulación de políticas, pero hay antecedentes que justifican esta opción.

Me gustó mucho conocer las experiencias de otras organizaciones, la creatividad con la que enfrentan cada contexto, y la habilidad para aprovechar momentos determinados en los cuales se presentan oportunidades de incidencia. De acuerdo a la propaganda electoral, y al discurso del nuevo gobierno, se podría suponer que en Nicaragua estamos viviendo un momento excepcional, una ventana de oportunidad para contribuir a –e incidir en– las políticas públicas. Daniel Ortega, el presidente sandinista, en la campaña, hablaba mucho de las consultas populares que realizaría una vez electo. Incluso, tenía como eslogan que “el pueblo iba a ser presidente”. Con ello el terreno parecía preparado para que la sociedad civil tuviera un espacio, una oportunidad real para incidir en las políticas, hasta para participar en la toma de decisiones.

Sin embargo, la participación ciudadana hasta el momento, dos meses después de la toma de poder del nuevo gobierno, ha sido prácticamente inexistente.

Voy a contar unas anécdotas con las cuales trataré de ilustrar un poco este contexto.

En su discurso inaugural, *Daniel Ortega* decidió aprovechar el momento, y la presencia de sus seguidores, para una gran consulta popular sobre la inclusión de Nicaragua en el bloque de países firmantes del ALBA (El ALBA uniría a Nicaragua a los países del sur, países que en este momento, reciben menos del 1% de las exportaciones de Nicaragua. Entonces, podría parecer no tan relevante para la economía nacional), la Alternativa Bolivariana para América Latina y El Caribe, un acuerdo de integración impulsado por el presidente Chávez para formar un contrapeso contra la hegemonía económica de los Estados Unidos. Primero, les cuento que pasaron varios años para que Nicaragua ratificara el CAFTA, el tratado de libre comercio con los Estados Unidos y con los países centro-americanos. Luego de muchas rondas de negociaciones, una asamblea indecisa hizo que se prolongara más el proceso. En resumen, bajo el gobierno anterior fue un proceso de varios años para ratificar CAFTA. Bajo el actual gobierno, sin mayor intercambio de información y de manera repentina, luego de una consulta popular se aprobó la adhesión de Nicaragua a CAFTA.

En la toma de poder de Daniel estaba presente Hugo Chávez, quien llegó con un retraso de varias horas, ya que recién la mañana del mismo día celebró el inicio de su segundo mandato como presidente de Venezuela. El retraso fue tal que la mitad de la gente que estaba en la plaza ya se había ido cuando, a mano alzada, se realizó la votación, sobre si Nicaragua tenía que aceptar el ALBA. Es decir, la votación popular que de por sí estaba sesgada por la participación exclusiva de seguidores del presidente, se realizó con la mitad de los que originalmente estaban presentes...

Para la votación se armó un ambiente de euforia, casi como hacen los pastores evangélicos de mucho poder en los Estados Unidos, crearon un ambiente en el cual todo el mundo estaba tan agitado, tan entusiasmado que sin excepciones levantaron la mano y quedó ratificado el ALBA.

En resumen, como prometió en su campaña el presidente, se realizó una consulta popular, pero si realmente incidió la sociedad civil en la toma de decisiones del gobierno, bueno lo dejo a su imaginación.

Nosotros como Nitlapán, por otras vías hemos tratado de incidir en algunas leyes bien relevantes para un instituto que trabaja en desarrollo. Una de estas leyes es la Ley de Microfinanzas. De Nitlapán nació una de las microfinancieras más grandes de Nicaragua, con mucha presencia en áreas rurales, entonces tenemos intereses claros en que este



CIPPEC

PROGRAMA DE ALIANZAS  
DE LA SOCIEDAD CIVIL

sector tenga un marco legal bien definido. A pesar de los aportes realizados para la elaboración de esta ley, la propuesta ya lleva varios años engavetada en la Asamblea y está esperando que la pongan en agenda para discutirla y, eventualmente algún día, aprobarla. El alcance del esfuerzo realizado está claro, mientras no llega a votarse la ley, difícilmente se podría decir que hemos logrado incidir en política pública.

[Volver atrás](#)

*Como en el Judo (relaciones con los partidos políticos)*  
*(Adolfo Garcé)*

## Como en el Judo

Empleando la energía de los partidos y del autointerés de los políticos a favor de la mejora de la calidad de las políticas públicas



---

Adolfo Garcé  
Instituto de Ciencia Política  
Facultad de Ciencias Sociales  
Montevideo – Uruguay



## Argumento de la presentación

Se me ha pedido una presentación respecto a la relación entre las OSC y los partidos. Quiero defender tres ideas:

- Primera: las OSC no deben descuidar el trabajo hacia los partidos porque siguen siendo actores claves en el policymaking.
- Segunda: al tomar contacto con los partidos conviene tomar en cuenta que la probabilidad de que un político acepte una sugerencia aumenta cuando vislumbra en ella la posibilidad de obtener un beneficio político.
- Tercera: la probabilidad de que un partido incorpore una nueva idea también aumenta cuando ésta es compatible con su tradición ideológica.



## El papel de los partidos en las políticas públicas

- ¿Vale la pena dedicar tiempo y recursos a incidir sobre los partidos? Se ha discutido mucho sobre el papel de los partidos en las políticas públicas. Es cierto que el papel de los partidos en las políticas varía en función de distintas circunstancias.
- De todos modos, la literatura reciente insiste en que, en general, los partidos políticos siguen siendo actores claves en el *policymaking* de las democracias modernas:
  - a) porque proporcionan elencos de gobierno (políticos y técnicos);
  - b) porque juegan un papel importante en los procesos de reforma de políticas que implican cambios institucionales y/o reemplazo de paradigmas.



## Recomendación estratégica número 1

- Como en el Judo, hay que tratar de convertir al adversario (el partido político) en un aliado. Usar la fuerza de los partidos en beneficio de los objetivos de las OSCs
- Corolario: Para operar sobre los partidos hay que conocerlos bien.
  - Saber “leer” sus objetivos
  - Comprender la dinámica de la competencia política intra e interpartidaria.
  - Conocer sus ideas



## Un ejemplo de Uruguay: la ONG El Abrojo y la creación del MIDES

- La ONG "El Abrojo" facilitó la creación de un Ministerio de Desarrollo Social inventando un ámbito en el cual debatir con los partidos la necesidad de remover los obstáculos de carácter institucional a la coordinación de políticas sociales que señalaban los especialistas.
- A la "Mesa de Diálogo sobre los problemas de coordinación de las políticas sociales", "El Abrojo" invitó a OSC pero también a representantes de los 4 principales partidos.
- La Mesa funcionó entre mayo y julio de 2003. Se llegó a un acuerdo en cuanto a que el diseño institucional existente no favorecía la coordinación entre los distintos programas sociales del Estado. Los participantes suscribieron un documento sugiriendo remover estos obstáculos.
- El 1º de marzo, al asumir la presidencia, Tabaré Vázquez anunció la creación del MIDES. "El Abrojo" logró canalizar a favor de su propia agenda la fuerza de los partidos políticos.



## ¿Cómo hacer para obtener el apoyo de un partido político?

- No alcanza con presentar evidencia empírica respecto a por qué cierta iniciativa mejoraría determinada política pública. Tan importante como esto es mostrarle a los partidos por qué adoptar esas ideas podría generarles un beneficio político-electoral.
- Muy a menudo se contraponen "intereses" e "ideas". Frecuentemente se afirma que los cálculos electorales obstaculizan la incorporación de nuevas ideas, o que se precisan políticos "principistas" y desinteresados para que ciertas iniciativas de reforma prosperen.
- Sin embargo, es posible superar la contraposición entre "ideas" e "intereses": el autointerés puede ser el mejor aliado en la difusión de nuevas ideas. Para que esto ocurra solamente hace falta que el político advierta en la innovación recomendada un eventual beneficio político-electoral.
- Hay que convertir el conocimiento especializado en un capital político, y hay que hacer que los partidos se interesen en apropiarse de él.



## Recomendación estratégica número 2

- Como en el Judo, hay que emplear la fuerza del adversario en beneficio propio: que el poder de la lógica del "interés" político-electoral opere a favor de las "ideas" recomendadas por las OSC a partir de la evidencia empírica disponible.
- Para eso hay que priorizar los contactos con aquellos partidos que podrían llegar a visualizar un beneficio político en la propuesta que se procura impulsar.
- Hay que evitar que los otros partidos políticos se sientan amenazados por la propuesta; intentar que sean más los actores políticos que "ganan" que los que "pierden".
- El conocimiento especializado puede servir para neutralizar la carga político partidaria que pueda tener una idea. Cuando se logra esto, es posible que esta idea pueda ser recogida por otros partidos sin pagar un costo político.



## Otra vez, el ejemplo del caso de "El Abrojo" ...

- Existen buenas razones para afirmar que en la decisión de Tabaré Vázquez de crear un Ministerio de Desarrollo Social pesaron más los cálculos políticos que los argumentos técnicos.
- Al crear el MIDES el Presidente quiso enviar una señal clara de sensibilidad social hacia su electorado: "a este gobierno sí le preocupan los pobres".
- Evocando a Max Weber: "El Abrojo" ayudó a colocar los rieles (las ideas), pero el cálculo político (el interés) fue la fuerza motriz de la acción social.



## La matriz ideológica como límite

- Los estudios más recientes sobre el cambio de los partidos políticos demuestran que tienen capacidad para adoptar ideas nuevas.
- Pero la capacidad de mutación política de los partidos tiene un límite.
- Difícilmente un partido puede adoptar ideas muy distintas a las que sostuvo históricamente.
- Las posiciones políticas que un partido ha sostenido a lo largo de la historia suelen operar como una restricción al cambio.
- Para que una nueva idea se aloje en un partido esta debe ser compatible con la tradición ideológica.



## Recomendación estratégica número 3

- No habría que perder el tiempo intentando sembrar en un partido una idea que notoriamente entra en colisión con aspectos fundamentales de su tradición ideológica.
- Corolario: conviene conocer de cerca las posiciones de los distintos partidos y fracciones de partidos sobre el tema sobre el que se ha elaborado investigación social y recomendaciones de políticas.



## En suma

- En la "caja negra" de los procesos decisorios de los políticos hay muchas variables importantes que no conocemos (historias personales, emociones, etc...).
- Pero podemos establecer como a priori que formulan estrategias para maximizar su beneficio político.
- También podemos colocar otro supuesto razonable: los políticos tienen preferencias en el terreno de las políticas. Tienen ideas, convicciones, opiniones...
- Procuremos conocer tanto sus estrategias como sus ideas.
- Incorporemos estos datos al formular la estrategia de incidencia desde las OSCs. Hagamos que los partidos y el interés electoral que generalmente los mueve operen a favor de la mejora de las políticas.

[Volver atrás](#)

## Adolfo Garcé (Instituto de Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, Uruguay)

En esta presentación quiero compartir con ustedes un argumento que me parece simple pero muy útil. Para ilustrarlo escogí la imagen del Judo. No sé si ustedes conocen esta técnica de combate. Según dicen, el Judo consiste en emplear la fuerza del adversario en beneficio propio. La imagen del Judo me ayudará a ilustrar lo que quiero decirles: las organizaciones de la sociedad civil tienden a ver los partidos como adversarios y al cálculo electoral de los políticos como un obstáculo. Sin embargo, considero que es muy importante, sobre todo en determinadas reformas que estas organizaciones aprendan a canalizar en beneficio propio la energía del autointerés de los partidos.

No hace falta ser un fanático del rational choice para entender que los políticos prefieren ganar votos a perderlos. Esto es elemental. Tenemos que tener en cuenta que el político tiende a funcionar como un empresario. No soy un fanático del rational choice. De hecho, llevo años peleándome con los colegas que, allá en Montevideo, optaron por tomar el camino del neoinstitucionalismo. Sin embargo, incluso para quienes, como yo, piensan que los valores, las creencias, las ideas, juegan un papel muy importante en la política, que los políticos están permanentemente buscando oportunidades de ampliar su apoyo electoral.

Desde mi punto de vista, es esencial tener en cuenta esto cuando uno está tratando de incidir en las políticas. Siguiendo este razonamiento, lo que voy a proponer es que, al diseñar la estrategia de incidencia, debemos esforzarnos en persuadir a los políticos de que la idea que tenemos para ofrecerle tiene un beneficio político implícito.

Finalmente, voy a proponer también que a la hora de tratar de incidir sobre los partidos políticos es muy importante tomar en cuenta la tradición ideológica del partido. Decir esto en América Latina es un poco complicado porque los niveles de institucionalización de los partidos son bajos y, por eso mismo, a veces cuesta identificar tradiciones ideológicas estables. Sin embargo, no exageremos, también en América Latina, en estos contextos de sistemas de partidos políticos débiles, escasamente consolidados, es posible reconocer tradiciones ideológicas. En algunos países puede ser más difícil que en otros. Pero, como principio general, debemos tener en cuenta que habitualmente los partidos no pueden aceptar cualquier idea. Si una idea es lisa y llanamente y frontalmente incompatible con su tradición, por más argumentos y evidencia empírica que se pongan arriba de la mesa, el partido no la va a aceptar, no la va a recibir.

Desarrollemos estos tres argumentos. Empecemos por los partidos. Si uno se pone a repasar las discusiones sobre políticas públicas podrá fácilmente comprobar que existen discusiones infinitas, a lo largo de todo el siglo XX, respecto a cuál es el actor más importante: Algunos dicen (pienso en los pluralistas o los neocorporativistas) que los actores más relevantes son los grupos, las corporaciones. Otros, en sintonía con corrientes neodependentistas, dirán que son las Instituciones Financieras Internacionales, como el FMI o el BID. En fin, hay mucho debate sobre todo esto.

De todas maneras, la literatura reciente sobre las políticas públicas suele insistir en que los partidos políticos juegan un papel muy importante en los procesos de cambio de políticas. En los contextos de reforma los partidos políticos suelen ser actores decisivos. En los contextos de cambio de paradigma de política (como mencionaba el otro día evocando a Peter Hall), pero además en contexto de reforma institucional, los partidos políticos juegan un papel determinante. Como regla general podemos asumir que cuanto más importante es el cambio que se está procesando, más importante es el papel de los partidos. En tiempos normales, cuando la política pública viene aplicándose sin presiones reformistas fuertes, es posible que las burocracias, los grupos o las redes sean más importantes.

En suma, los partidos políticos son claves en los procesos de cambio en las políticas porque suelen aportar los grandes marcos, los grandes paradigmas de las políticas. Pero lo son también por otra razón. Proveen el personal político y técnico que ocupan los lugares clave, los puestos de gobierno donde se toman las decisiones más importantes de las políticas. Yo sé que esto no es nuevo para ninguno de los que estamos acá, pero creo que en las sociedades latinoamericanas

existe un sentimiento antipartidos relativamente extendido. Esto es bastante notorio en muchas ONGs. Por eso, insistir frente a las OSCs en la importancia de cooperar con los partidos puede ser necesario. Creo que si estas organizaciones no hacen un esfuerzo por aprender a ver en los partidos a socios potenciales pueden estar desperdiciando buenas oportunidades de incrementar su potencial de incidencia en las políticas. Los partidos tienen fuerza. Debemos hacer como en el judo: dado que juegan un papel importante en las políticas, intentemos transformar a ese “adversario” nuestro en un buen aliado. Usemos su fuerza en nuestro beneficio.

Para poder canalizar la fuerza de los partidos, hay que conocerlos bien. Hay que saber leer sus objetivos, conocer sus dinámicas de competencia política, tanto la competencia política entre partidos como la competencia política dentro de los partidos. Hay que conocer la pugna entre los distintos liderazgos, y entre las distintas fracciones. Y obviamente, también conocer sus ideas. En algunos contextos será más importante que en otros, porque en algunos contextos los partidos políticos tienen ideas más estables que en otros.

A propósito de todo esto quiero contar rápidamente un ejemplo de Uruguay. Es la historia de cómo una ONG joven, parecida a CIPPEC, no tan fuerte académicamente, pero muy activa, logró darle un estímulo decisivo a un cambio institucional de gran magnitud como la creación de un Ministerio de Desarrollo Social. Empiezo por el final: una de las cosas que hizo el nuevo gobierno, el del Frente Amplio, fue crear el Ministerio de Desarrollo Social. Esta propuesta no estaba en su programa, no estaba en su discurso electoral, no estaba ni siquiera en su tradición como partido. ¿Por qué se crea este ministerio? Una parte fundamental de la explicación tiene que ver con la incidencia de El Abrojo que, durante el año 2003, hizo una campaña de incidencia muy activa dirigida prioritariamente a los partidos políticos. El Abrojo aprovechó una coyuntura crítica para el país. Entre 1999 y 2003 Uruguay atravesó una profunda crisis económica y social. Fue tan grave su impacto en la opinión pública que en el 2003 trascendió que en Uruguay, que era la Suiza de América, como se decía hace años, había niños que comían pasto. En ese contexto El Abrojo dijo: “Bueno, tenemos una ocasión de tratar de poner de manifiesto los problemas de coordinación de las políticas sociales y los constreñimientos institucionales, que impiden que las políticas sociales se puedan coordinar bien; tratemos de incorporar la idea de mejorar la articulación de las políticas a través de la creación de un Ministerio de Desarrollo Social.”

Para ventilar esta idea conformaron una Mesa de Diálogo sobre los problemas de carácter institucional de las políticas públicas sociales. Invitaron a sindicatos, ONGs. Pero también, y de modo prioritario, invitaron a los partidos políticos. Invitaron a los cuatro principales partidos y, dentro de cada partido, invitaron a los voceros técnicos que ocupaban los puestos claves en materia de elaboración programática en el campo de las políticas sociales. No descuidaron tampoco el mapa de la fraccionalización interna. Invitaron a las principales fracciones de cada partido. Eligieron muy bien a quién invitar. A mí me tocó participar como facilitador de ese trabajo, formando parte de un equipo de colegas de la Universidad y pude presenciar cómo funcionó esta mesa de diálogo y cómo se hizo la negociación intrapartidaria. Se convocó a la firma de un documento que reconocía los problemas institucionales que conspiraban contra la coordinación de las políticas sociales, y que recomendaba encontrar la manera de solucionarlos. Había diferentes posiciones en cuanto a qué tipo de rediseño institucional llevar adelante. Había un partido que estaba a favor de crear un ministerio. De hecho, ya había presentado en el 2000 un proyecto de ley en este sentido. Por eso mismo, los demás partidos se sentían un poco incómodos con la propuesta de crear un ministerio: sentían que apoyar esta iniciativa beneficiaba demasiado en el terreno político-electoral al partido que había formulado esta propuesta antes. No querían que ese partido se apropiara de un capital político que podía ser demasiado importante. Por eso mismo, el documento firmado por todos los partidos quedó en una recomendación general: se dijo “créese alguna manera de mejorar la crisis institucional de la política social”, sin entrar en detalles.

Pero la mesa logró instalar el tema de los problemas institucionales de las políticas sociales en la agenda pública (los

medios se interesaron) y en el debate interno de los partidos. De ahí en más, el documento aprobado por la Mesa de Diálogo le llegó a Tabaré Vázquez. Acá es cuando entra a funcionar el cálculo político del presidente. Vázquez vislumbró en la propuesta de creación de un ministerio una buena manera de dar una señal hacia a su electorado en cuanto a la importancia que su gobierno iba a dar a los problemas sociales. Increíblemente, se logró crear un Ministerio, prácticamente de la nada y desde Marzo de 2005 que está operando el Ministerio de Desarrollo Social del Uruguay. Si los problemas de desarrollo de las políticas sociales se corrigieron por eso, no lo sé. En todo caso, el objetivo de la ONG se cumplió.

En algunos momentos, a lo largo de este Taller, hemos discutido acerca de cuál es la racionalidad del político. Muchas veces nos hemos preguntado qué hay en esa “caja negra”, tan difícil de entender, que lo lleva a tomar decisiones. En nuestra primera mañana de trabajo, recuerdo que alguien dijo: “hablemos crudamente, digamos la verdad”. Desde mi punto de vista, hablando crudamente, al político no lo persuade mucho la evidencia empírica. En realidad, no hay evidencia empírica que valga si visualiza que lo que le están recomendando le va a costar votos. Si le va a costar votos, no lo va a apoyar, por mejor empaquetado, explicado y comunicado que esté. Los políticos tienen muy claro qué es lo que les conviene y qué no. Ellos conocen sus intereses y los defienden. Si queremos que apoyen nuestras ideas debemos conectarlas con sus propios cálculos electorales. Debemos mostrarles que no necesariamente se contraponen ideas e intereses. O mejor dicho: debemos lograr que el interés juegue a favor de las ideas. Debemos hacer que el interés electoral de los políticos le imprima velocidad a la dinámica de las ideas que, a partir de la evidencia y la investigación, defienden las organizaciones de la sociedad civil.

¿Qué significa esto en el plano de las recomendaciones estratégicas? Muy sencillo: hay que poder determinar cuáles son los partidos que podrían ganar electoralmente con la recomendación que estamos sugiriendo a partir de la evidencia. Hay que detectar posibles ganadores y posibles perdedores, a nivel de líderes, fracciones y partidos. A partir de allí, a partir de este mapa, trazar la estrategia de incidencia.

Una cosa que hemos observado bastante a menudo es que a veces la discusión en términos científicos de una iniciativa de reforma puede permitir neutralizar la carga política partidaria de una propuesta determinada. Una idea puede estar muy asociada al partido “a” y como está históricamente asociada al partido “a”, seguro que el partido “b” no la va a apoyar jamás, porque no le va a permitir al partido “a” capitalizar ese beneficio político. ¿Cuál es la manera para que este partido que no tiene ningún incentivo para comprar la idea, la termine apoyando? Bueno, habría que borro- near el color político partidario originario. Hay que neutralizar la carga político-partidaria. Por ejemplo, la idea de la creación de un Ministerio de Desarrollo Social estaba asociada a un partido, pero como se llevó a un ámbito muy técnico de discusión en un contexto muy especial, todos los partidos terminaron apoyándola. El Frente Amplio pudo apoyar una idea que había sido propuesta por otro partido, el Partido Independiente, porque la Mesa de Diálogo generó un ámbito técnico.

Quiero pasar al tercer argumento, el que relaciona los procesos de incidencia con las ideologías partidarias. Los partidos políticos no pueden aceptar cualquier propuesta. La tradición ideológica suele ser un límite, un filtro, muy poderoso. Éste es tema bastante conocido por los estudiosos de la dinámica de las ideologías y de las plataformas electorales de los partidos. No podés esperar a que los partidos adopten cualquier idea, siempre hay un filtro. La intensidad, la fuerza de ese filtro va a depender de la consistencia que tenga la tradición ideológica del partido, de la consistencia de la matriz ideológica del partido. Los políticos, como regla general, terminan aceptando las ideas que son compatibles con esa tradición ideológica, con la historia de las ideas del partido. Si cambian mucho, si adoptan ideas muy diferentes de las de la tradición partidaria, los electores pueden penalizarlos.

Tener en cuenta esto es importante porque ayuda a entender por qué muchas veces, por mejor presentada que esté una

idea, no es aceptada por ciertos partidos. Si va a contrapelo de la filiación ideológica del partido, será muy difícil que el partido la adopte. En términos prácticos, esto quiere decir que las OSCs no deberían perder su tiempo intentando convencer de ciertas ideas a partidos que tienen una larga historia de conflicto con ellas. Por eso mismo es muy importante conocer a fondo el mapa de preferencias de los partidos políticos, y la historia de las posiciones asumidas por el partido en el issue en cuestión. Es fundamental conocer la historia política del tema que estamos abordando, la historia del debate público y de las posiciones asumidas por cada partido en él.

Voy a ilustrar esto muy rápidamente, con dos ejemplos del debate contemporáneo en Uruguay. La izquierda, por ejemplo, no puede apoyar un TLC [Tratado de Libre Comercio] porque por más evidencia empírica que le presenten el Ministro de Economía, el equipo económico y las fundaciones acerca de las ventajas del TLC, hay toda una tradición muy fuerte de recelo respecto al libre comercio alojada en la izquierda. Esta tradición viene de la CEPAL y del viejo argumento según el cual, en realidad, la intensificación del comercio internacional entre los países del “centro” y los de la “periferia” termina beneficiando a los del “centro”. Esta visión del impacto del comercio internacional en el desarrollo económico está muy arraigada en la izquierda uruguaya y latinoamericana. Entonces, a los partidarios de los TLC en el gobierno uruguayo les cuesta mucho persuadir a los demás: no hay gráfico ni evidencia empírica que logre remover una visión tan arraigada.

Algo parecido le pasa a otro partido, al Partido Colorado, con la reforma tributaria en curso. El Frente Amplio está promoviendo la implementación del Impuesto a la Renta. Hay mucha evidencia empírica acerca de los defectos del esquema tributario vigente. Hay una buena base empírica que muestra que el Impuesto a la Renta tendría un fuerte impacto en la redistribución del ingreso. Sin embargo, los colorados se oponen. El argumento principal es que siempre, desde principios de siglo, el Partido Colorado ha estado en contra de este tipo de impuestos por considerarlos un impuesto al trabajo. Los colorados no pueden apoyar una idea que hace casi 100 años que cuestionan. La tradición manda.

Entonces, yo decía, en la “caja negra” hay muchas cosas, estamos de acuerdo. Muchas de ellas no podemos conocerlas (como las emociones, los sentimientos, la coyuntura personal que está atravesando quien debe tomar la decisión). Pero algunas muy importantes, sí podemos conocerlas o intuir las. En particular podemos aceptar como supuesto razonable que en la “caja negra” del político que toma la decisión crucial sobre una política hay cálculos electorales bien hechos y un mapa de preferencias más o menos persistente, con toda una historia. Tener en cuenta estos elementos es clave en las estrategias de incidencia política.

Volviendo al principio, hay que hacer como en Judo. Aprender a canalizar la fuerza del autointerés de los políticos en beneficio propio.

[Volver atrás](#)

*La influencia de la academia en políticas públicas*  
(Jorge Leitón Quiroga)



**Universidad Católica Boliviana**  
**Instituto de Investigaciones Socio-Económicas**

**Programa Alianzas de la Sociedad Civil**  
**Taller: Desarrollo de Capacidades de Incidencia de Política**

*Influencia de la academia en las políticas  
públicas*

Febrero de 2007  
Buenos Aires – Argentina



**Estructura de la Presentación**

- ✚ Introducción.
- ✚ Historia del IISEC
- ✚ Rol de la Universidad, la Investigación y la Sociedad Civil
- ✚ La investigación como un proceso de estructuración de políticas públicas. Corrientes del pensamiento económico, publicaciones, estudios de caso
- ✚ Perspectivas futuras

## Introducción

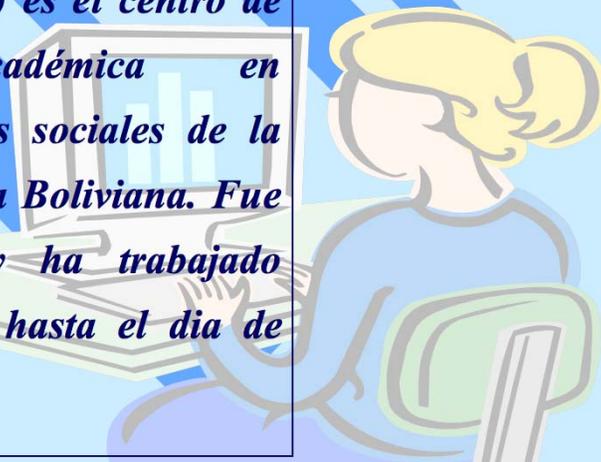
- Bolivia y su diversidad
- Estructura Política
- Indicadores Macroeconómicos
- Economía Informal
- Organizaciones de la Sociedad Civil
- Universidades
- Centros de Investigación



## ¿Qué es el IISEC?



*El Instituto de Investigaciones Socio-Económicas (IISEC) es el centro de investigación académica en economía y ciencias sociales de la Universidad Católica Boliviana. Fue creado en 1974 y ha trabajado ininterrumpidamente hasta el día de hoy*





**La investigaciones se desarrollan en las siguientes áreas:**

Macroeconomía	Microeconomía	Recursos Naturales
Economía Internacional	Economía Laboral	Sector Financiero
Crecimiento y Desarrollo	Desigualdad y Pobreza	Temas Sociales



## Rol de la Universidad, la Investigación, la Sociedad Civil



- ◆ Formación de líderes
- ◆ Pensamiento económico
  - ◆ Tendencia Neoclásica
  - ◆ Economía de Mercado vs. Economía de Estado
  - ◆ Políticas Públicas: Maestrías para el Desarrollo (MpD)
- ◆ Unidades Académicas Campesinas
  - ◆ Formación Integral y formación para el desarrollo rural
  - ◆ Generación de programas aplicados a la agricultura.



## Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico



- 
- Primera Revista Arbitrada de Economía en Bolivia
- Producciones Semestrales (bilingüe)
- Orientadas a un público académico y de políticas públicas

## Cómo incide la Revista....

- La última edición apoya al conocimiento del Sector Educación ante una eventual Reforma Educativa
- El siguiente número apunta al análisis de la Economía Financiera como texto base para esta nueva ola de la banca de fomento en Bolivia
- Publicaciones en prensa escrita
- Referente de carácter público
- Presentaciones oficiales con asistencia de líderes de opinión y tomadores de decisiones

## Caso de Estudio: La Descentralización Administrativa



- ✦ Descentralización, Construcción Ciudadana y Capital Social en Bolivia. Con el financiamiento del PIEB
  - ✦ Cultura Aymará, Quechua
  - ✦ El capital social a partir de la descentralización
  - ✦ Autonomías
- ✦ Encuesta al Poder Legislativo: proceso de aprendizaje de comportamiento de líderes regionales y políticas nacionales.
- ✦ **De que nos sirvió el estudio? Se pudo realizar incidencia?**
- ✦ **Apoyo al proceso de Asamblea Constituyente: Régimen Económico con líderes del Norte de Potosí y del Chaco Boliviano**

## Caso de Estudio: La Regulación del Transporte Ferroviario



- ▶ Análisis de Costos, Tarifas y Eficiencia Económica de una empresa ferroviaria en Bolivia
- ▶ Evaluación de los costos: re-categorización de productos y actualización de estadísticas
- ▶ Excesos en tarifas permitidas (periodicidad de la regulación)
- ▶ **Incidencia: Al corregir estos problemas, los usuarios de este tipo de servicio acceden a un transporte más eficiente y a más bajo costo**

## **Caso de Estudio: Estudio de Demanda de la Hoja de Coca**



- Elaboración de Términos de Referencia (Convocatoria Internacional)
- Logro de Consenso político-social entre Cocaleros, Gobierno Central y Organizaciones Civiles
- Modificación de la Ley 1008

## **Caso de Estudio: Estudio de Demanda de la Hoja de Coca**

- **Participantes:**
  - Representantes cocaleros
  - Ex ministro de Agricultura con nominación al premio Nóbel de la Paz
  - Ministerio de Defensa, Agricultura, Relaciones Exteriores
  - Instituto Nacional de Estadística
  - Comisión de la Unión Europea en Bolivia
  - Organización de las Naciones Unidas
  - Representantes del Gobierno
  - Líder de Equipo

## Caso de Estudio: Estudio de Demanda de la Hoja de Coca



- ▲ Por que YO?
- ▲ Por que no se eligió el mejor método?
- ▲ El objetivo era realmente estimar la demanda?
- ▲ Que sucedería con la Ley 1008?
- ▲ Cual es la posición de los organismos internacionales?
- ▲ Que pensaban los tomadores de decisión?
- ▲ Rol de Evo Morales y los cocaleros (Chapare y Yungas)
- ▲ Se logro el consenso?



*Perspectivas Futuras*  
*Perspectivas Futuras*

## Como incidir más?...Que nos pasó el 2006?



- Reciente lanzamiento del Instituto para la Democracia
- Mayor interacción con la sociedad civil a través de programas de capacitación
- Apoyo a las políticas públicas de manera continua
- Red de Ex Alumnos
- Cumplimiento con la misión de la Universidad

## Que nos permite participar en el proceso de formación de políticas?

- Independencia Intelectual
- Trayectoria en el tiempo
- Reputación
- Responsabilidad
- Calidad y Eficiencia
- Imagen de la Institución
- Redes Sociales a través de ex alumnos, compañeros y colegas



[Volver atrás](#)

## Jorge Leitón (Investigador del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas, Bolivia)

Voy a hablar de los policymakers, pero el objetivo último son las políticas públicas. Los policymakers son un instrumento sobre lo que tenemos que pensar hábilmente para poder incidir. Espero que esta presentación pueda servir más como ejemplo ilustrativo de lo que está ocurriendo en Bolivia y lo que ha pasado en los últimos dos o tres años hacia atrás. Cuál ha sido la relación de la academia, en este proceso de incidencia en las políticas públicas.

Bueno, la estructura de la presentación es la siguiente: una breve introducción, algo de lo que hace el instituto donde yo trabajo ahora, cuál es el rol de la universidad y la investigación en la sociedad civil. Esto me parece muy importante, porque desde el punto de vista académico existe una relación muy limpia y existen estas líneas punteadas, de las cuales habíamos charlado ayer, y que nos pueden llevar a entender un poco mejor qué es la caja negra y no tanto a tener una visión negativa de la caja negra, sino más bien todos los aspectos positivos que se pueden encontrar allí adentro [haciendo referencia al modelo de incidencia del grupo 2].

Luego vamos a ver a la investigación como un proceso de estructuración de políticas públicas y es ahí donde vamos a ver con claridad cómo los actores políticos, los policymakers, los que toman las decisiones van a venir a tomar un rol importante en la actividad de investigación y la actividad de toma de decisiones. Y finalmente, algunas perspectivas futuras que veremos más desde el punto de vista institucional.

Dentro de la breve introducción, ustedes saben que Bolivia es un país muy diverso, que tiene una parte andina, de altas montañas, nieve y otra parte que es muy tropical, donde se encuentran tigres, yacarés y animales muy exóticos. Bolivia se encuentra ahora bajo una coyuntura política y económica muy interesante, como escuchábamos al profesor Carlos Toranzo, nosotros estamos viviendo una coyuntura, bajo el gobierno de Evo Morales, donde existe una fuerte incidencia en la política de lo que son los movimientos sociales. Ahí, particularmente el gobierno de Evo Morales ha tenido una coincidencia con indicadores macroeconómicos que hacen que Bolivia esté en una situación macroeconómica muy fuerte, muy estable y que le ayuda mucho a su gobierno. Por otro lado, hay que rescatar que dentro de la economía boliviana, hay una economía informal que es muy fuerte y está muy extendida, cosa que incide mucho en la forma en que se va a hacer política y en la forma en que se quiere hacer incidencia. Y ahí entran las organizaciones de la sociedad civil, las ideas de los centros de investigación: cómo nosotros vamos a tratar de mejorar esta incidencia en la política.

Bueno, el Instituto de Investigaciones Socio Económicas, es un instituto de mediana tradición histórica. Tiene poco más de 30 años de carrera y ha ganado un cierto prestigio y una cierta reputación en lo académico, que le hace tener una posición bastante respetable en lo que es la actividad académica. Por lo tanto, los tomadores de decisiones, muchas veces, consultan los textos que se producen en este instituto.

Y básicamente ahora, de una forma muy breve quiero ver cuál es el rol de la universidad, la investigación en la sociedad civil. Básicamente, todo lo que se había venido discutiendo estos días a partir del lunes, es cuáles son las redes sociales, qué redes sociales nosotros vamos a incluir. Dentro de la universidad nosotros tenemos la capacidad de influir en la educación a través de lo que es la actividad de pregrado y posgrado, en la formación de los líderes políticos que próximamente se van a hacer cargo de las riendas de un país.

Por otro lado, la investigación va a influir en el pensamiento de esos líderes políticos y eso se va a ver reflejado en una actividad dentro de una sociedad civil, dentro de la toma de decisiones y dentro de la forma de hacer política. Se ha visto muy claramente, hasta diciembre del 2005 y enero del 2006, a nuestros representantes dentro del gobierno, que tenían cargos muy importantes con un pensamiento económico, filosófico que había sido adquirido a través de la enseñanza que recibieron en la universidad. Entonces, aquí yo quiero rescatar que las redes sociales se van formando muy lentamente desde los niveles iniciales, cuando las personas entran en un proceso de formación general. No es

deber de la universidad formar líderes. Nosotros tenemos, dentro del instituto, un pensamiento económico que es de tendencia neoclásica que no necesariamente significa neoliberal. Pero sí tenemos una corriente de pensamiento neoclásico; fomentamos las actividades de libre mercado. Pero ahora, con el contexto político actual, tenemos que hacer esto, esta posición confrontarla con una posición más de Estado, entonces, estamos en discusión y debate de lo que es la economía del Estado y lo que es la economía de mercado.

Otro rol importante de la universidad es que tenemos un centro de maestrías en desarrollo, en el que principalmente, formamos líderes en políticas públicas. Y otra parte importante de las universidades son las unidades académicas campesinas, donde formamos los líderes del área rural en procesos mucho más técnicos y en procesos de cómo lograr el desarrollo rural. Ahora les quiero presentar algunos casos de estudio y después les voy a ir explicando, si es que me dan tiempo. Ahora les quiero mostrar cómo es toda esta parte teórica que les he presentado hasta acá, cómo se va plasmando en la práctica y cómo nosotros podemos hacer una incidencia directa en las políticas públicas a través de la relación con los policymakers. En primer lugar, lo que hacemos todo el tiempo dentro del instituto es producir investigación y tenemos este journal que es la “Revista Interamericana de Desarrollo”, que es bilingüe y es la primera revista en economía que está sujeta a arbitraje. Por lo tanto es la revista que ha ido ganando mayor prestigio en los últimos 3, 4 años y está orientada hacia un público académico, el público de políticas públicas.

¿Cómo incide la revista? Al parecer, como habíamos hablado los anteriores días, no existe una incidencia directa de la investigación hacia cómo hacer política. Otro desafío de nuestro instituto parte de la idea de cómo hacer la revista. En primer lugar, en la última edición de la revista logramos conseguir muchos documentos sobre el sector educativo. Desde el punto de vista económico, desde el punto de vista de lo político, de los maestros, de las universidades y sobre algunos casos comparativos del resto de Latinoamérica. ¿Qué es lo que ocurrió ahí? Lo que ocurrió es que el gobierno estaba tratando de cambiar un poco la ley de educación, una reforma educativa de mediano tamaño. Y nosotros, sacamos un número que, precisamente, discutía el tema. Lo que hicimos fue una discusión bastante abierta, invitamos a estos actores políticos, hicimos un almuerzo y presentamos la revista. Entonces, ellos toman la revista ya como un referente y dicen “No, aquí la revista dice esto, por lo tanto, la ley debería ir sobre este sentido”. Y se comienza a generar un debate. Y lo que propone el centro es también unir a las personas que han escrito en la revista con estos policymakers, para que ellos puedan explicarles cuáles son sus criterios y sus puntos de vista y tratar de encontrar un cierto entendimiento de ambas partes.

Como mencionamos hace un rato, Bolivia está a las puertas de una nueva Banca de Fomento que es más la intención que lo que se ha hecho. Pero nosotros ya hemos anticipado eso y este año, en el siguiente número de la revista, hablamos de microfinanzas, de sistemas financieros y de Bancas de Fomentos. Vamos a hacer el mismo ejercicio y estamos tratando de incidir en eso. (Ya hemos tomado un nuevo acuerdo con el gobierno y estamos ya invitados a formar parte del grupo consultivo y de asesoramiento que va a trabajar, precisamente, en lo que es Banca de Fomento).

Luego, dentro de la academia hicimos un estudio también sobre descentralización administrativa, cuál es el comportamiento de los políticos en este nuevo escenario donde el poder no esté centralizado en la ciudad de La Paz, sino que las regiones adquieren mayor incidencia. Logramos hacer el estudio con la confluencia de otros académicos y, prácticamente, el estudio se ha enfocado en la cultura aymará y quechua y trataba de medir un cierto capital social a partir de los procesos de descentralización, cómo se construía el capital social en los procesos de descentralización, y cómo influía esto del Cabildo en Santa Cruz, la autonomía, etc. Qué tan fuerte iba a ser el discurso de autonomía, eso podría llevar en un extremo a un desmembramiento del país, podría más bien unir las posiciones encontradas que existen dentro del país, etc. Por lo tanto, lo que hicimos, en primer lugar, fue visitar las regiones y, en segundo lugar, hacer una encuesta al Poder Legislativo. Y ahí encontramos un punto interesante que, dentro de la forma de elección de representantes en el Poder Legislativo, mostraba que los representantes vienen de una condición muy regional.

Ellos en el momento de las elecciones hacen una propuesta, prácticamente, regional. Pero en el momento de hacer política dentro del Poder Legislativo y en el momento de hacer leyes, un poco se pierde lo regional, porque tienen una visión nacional. Pero esa visión nacional, es muy lento el proceso en el que la adquieren. Por lo tanto, en el Poder Legislativo, ellos están peleando desde su óptica regional. Y muchas veces eso genera discusiones muy fuertes que frenan el avance de políticas y de leyes que pueden incidir en un corto plazo.

Cuando terminamos el estudio, nos preguntarán qué pasará con el estudio. ¿Va a ser un bonito libro que va a parar a una biblioteca? o ¿cómo nos sirve? ¿Podemos hacer incidencia a partir de este estudio? La verdad es que no sabíamos qué nos iba a pasar. Y lo que iba a pasar era que, a través de este estudio nos invitaron a un proceso de consulta de la Asamblea Constituyente, que está muy en boga ahora en Bolivia. Y en este proceso de consulta no fueron estudiantes, no fue un grupo de la sociedad civil que no tenía nombre, ni identidad ni nada, ni periodistas; sino los llamados líderes políticos de las regiones del norte de Potosí, principalmente de la provincia del Chaco boliviano. Estos señores querían saber cómo nosotros les podíamos explicar y prepararlos, darles clases y que se preparen, para una Asamblea Constituyente, porque ellos querían mejorar sus propuestas en la Asamblea Constituyente. Nosotros fuimos y les dimos un curso a estos líderes que después iban a ser los representantes constituyentes que están hoy en día.

Signo de una alegría de haber hecho este estudio de descentralización administrativa y poder enseñar eso a líderes políticos. Creo que ahí fue un nexo muy importante en el que pudimos incidir en lo que es la parte del régimen económico y de división geopolítica dentro de lo que había sido la constitución política y dentro de la que va a ser la constitución política en el Estado.

Este caso de regulación del transporte ferroviario fue que, por las relaciones sociales que se crean entre universidades y policymakers, estos policymakers por la reputación que tiene la universidad y la tradición de ellos por haber estudiado allí, nos llaman y nos dicen: “Queremos que hagan un estudio sobre la regulación del transporte ferroviario en Bolivia”. Hacemos el estudio, netamente académico, y realizamos mucha investigación, pero encontramos que había un problema en las regulaciones. Estos señores del sector ferroviario escondían la información y la forma en que se la presentaba a la superintendencia, era de una forma muy segura, que la superintendencia no podía construir ciertas barreras y no sabía qué es lo que hacían. Nosotros habíamos descubierto que cobraban ciertos días del mes, cobraban tarifas por encima de lo que estaba permitido, pero como la información les llegaba trimestrada a los de la superintendencia, ellos no se daban cuenta. Por otra parte, la clasificación del rubro de transporte decía “pasajeros, carga” y en carga entraban automóviles, tubería, cemento, etc. Y aparecía como categoría un “otros”, pero “otros” era el 40% del transporte. Entonces, lo que hicimos fue hacer una modesta recomendación y la superintendencia aplicó las multas correspondientes y aplicó el cambio de información que era necesaria para la superintendencia. Creo que ahí fue una incidencia en política directa y gracias a las redes sociales que habíamos logrado con los policymakers.

El siguiente tema es un estudio que está en proceso y es el estudio acerca de la demanda y el consumo legal de la hoja de coca en Bolivia. Nosotros en Bolivia tenemos la ley 1008 que penaliza el uso ilegal de la hoja de coca, el narcotráfico y todo lo que tenga que ver con esta industria tan fomentada en todo el mundo. La idea era que en el año 2003-2004 Evo Morales firma un convenio con el gobierno de turno y firma un convenio con la Unión Europea y Naciones Unidas para hacer un estudio de demanda legal del uso de coca en Bolivia, porque la ley 1008 así lo exigía. Entonces, teníamos que adaptar esa ley 1008 a la nueva realidad. No olvidemos que la ley 1008 se hace a finales de la década del '80, y desde entonces, ha crecido demográficamente el país, las personas se han movido de un lugar a otro y los grupos han cambiado. Pero no sabemos qué parte es estructural, y qué parte es tradición, y ese consumo tiene que ser analizado. Por lo tanto, se decide hacer un estudio a nivel nacional para poder determinar cómo se va a modificar la ley 1008, más específicamente, el artículo que dice: “está permitido utilizar, en Bolivia, hasta 12.000 hectáreas de hoja de coca” Y

ahora, queremos saber si son 15.000, si son 10.000 o cuántas hectáreas van a ser. Ahora este ha sido un proceso muy largo de consenso, entonces ¿quiénes iban a participar de este estudio? Directamente iban a participar representantes del sector de los coccaleros, participó un ex Ministro que fue nominado al premio Nóbel de la Paz hace unos años atrás, participaron los Ministerios de Defensa, Agricultura y Relaciones Exteriores, el Instituto Nacional de Estadística, la Comisión de la Unión Europea en Bolivia, ONU, otros líderes representantes del gobierno y un líder de equipo, que era yo. Lo que ocurre es que el problema de la coca es muy complicado. En este consenso participaron solamente una parte de los coccaleros que procedían de la región de Evo Morales, que es el Chapal. La ley 1008 “protege” la producción de los Yunias y no así del Chapal. Los más interesados eran los del Chapal, porque ellos querían modificar la ley.

¿Por qué yo? Porque nadie quería meterse. La Iglesia Católica y la Universidad Católica tienen bastante prestigio y es como que tienen la bandera blanca. Entonces, con esa bandera blanca fueron a la Universidad Católica y propusieron la discusión. Supuestamente hubo una convocatoria pública, y concurso de méritos y mi experiencia en coca era cero. Buscaron otros representantes de la Universidad Católica, pero muchos de ellos habían sido políticos antes y eso ya los inhabilitaba para ser líderes de equipo. Yo así había llegado con un título más o menos conocido, en el medio tenía un cierto recorrido en investigación y no estaba inscripto a ningún partido político, todavía no lo estoy, y nunca había hablado de política. Yo era la persona más neófita.

Varias cosas que me empezaron a llamar la atención, porque al principio yo empecé a hablar del estudio de la hoja de coca, pero ¿qué paso al final? Que no interesaba nada de los estudios, lo que interesaba era lograr el consenso y cuáles iban a ser los hilos políticos de la relación con los Ministerios, con las personas que sí hacen política pero que nunca aparecen en los periódicos y de la relación con los intereses, qué iba a hacer con los regímenes que no participaban, cómo iba a hacer para comunicarles lo que estábamos haciendo ahí. Y si no había consenso, no iba a haber plata, la UE no nos iba a dar el dinero y en Viena se iban a enojar mucho los de Naciones Unidas, por lo que estábamos haciendo y Evo Morales estaba próximo a ser presidente. El objetivo era lograr ese consenso y, hablando con expertos solamente se lo comento a ustedes, nunca se lo he dicho a la prensa ni a nadie, ellos ya sabían cómo iban a modificar la ley y esto era solamente una forma de bajar la tensión social y hacerlo legítimo. Entonces, ellos ya sabían que se necesitaban de 9000 a 10000 hectáreas de hojas de coca, pero cuando hablábamos del estudio, hablábamos de 15000 a 17000, porque nos iba a asegurar paz social en estas regiones y con esto no vamos a retroceder en nuestro proceso de radicación de la hoja de coca. Entonces, el objetivo ya no era la demanda, el objetivo era mantener un proceso de más largo plazo que tiene un tinte político mucho más grande.

Al final, se terminó de hacer esto, al principio a patada y puñete y después nos abrazábamos y dos días antes de las elecciones le mandamos por e-mail un documento a Evo Morales. Ya sabíamos que iba a salir presidente, entonces, se lo mandamos, él da su visto bueno y quería que vayamos a Chapal a presentar el resultado. El único que se opuso fui yo. Yo no quería ir a Chapal. Entonces, ya aprendí a hacer política y lo que hicimos fue consensuar que iba a ser en la prefectura de la ciudad de Cochabamba. Fuimos todos juntos, presentamos el documento en la ciudad de Cochabamba y fue aceptado tanto por Evo Morales como por el vice-presidente y le están introduciendo modificaciones de estilo para el gobierno, pero ya tiene el documento firmado por todos los actores políticos que estuvieron trabajando en esto y cuando se dé la oportunidad política, lo van a sacar y lo van a hacer. Ahora no es la prioridad del gobierno, pero más adelante sí lo va a ser. Se logró un consenso y la UE está mucho más contenta con lo que se había contenido y prácticamente duplicó el presupuesto para hacer este estudio.

Algunas perspectivas futuras.

Nosotros hemos tenido un rol más discreto en el 2006, porque a Evo Morales no le gustaba mucho lo que hacíamos dentro de la Universidad, pero la Universidad tomó una acción y creó el Instituto para la Democracia y está comenzando a



## PROGRAMA DE ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

funcionar y a tener bastante aceptación. Estamos fortaleciendo nuestra red de ex alumnos y estamos tratando de apoyar más a las políticas públicas, en foros y en debates donde todavía sí tenemos incidencia en el gobierno, como el Ministerio de Hacienda, Banco Central y la Unidad de Análisis de Política Económica, donde la universidad trabaja muy activamente.

¿Qué nos permite participar en este proceso de formación de políticas públicas? Ser parte de los policymakers. Es muy importante y lo que nos ha permitido hacer muchas cosas en el pasado, es tener una independencia intelectual, que está reconocida en el medio, una trayectoria en el tiempo que ha dado una cierta reputación y una responsabilidad y compromiso con las cosas que hemos ido haciendo, que han dado una imagen a la institución, que de ese modo trasciende a través de las redes sociales, a través de los ex alumnos, compañeros, amigos y que nos permite mantener esa interacción entre académicos y policymakers.

Muchas gracias.

[Volver atrás](#)

## Problema de la Organización DemySex

El problema presentado por José Aguilar Gil, en nombre de Demysex, fue cómo promover la ley de educación sexual en México. Esta ley ya cuenta con la aprobación de la Cámara de Senadores, por lo que la campaña de incidencia debería centrarse en la Cámara de Diputados.

Los participantes recomendaron los siguientes puntos:

- Tener en cuenta el tiempo político
- Contemplar la capacidad de liderazgo
- Ver las fuerzas dentro de las comisiones
- Tratar de entrar en el ambiente informal
- Charlar más con el PRI, y tratar de identificar a otras personas del PAN que se puedan sumar
- Usar al pronunciamiento público como una herramienta de prensa
- Hacer una encuesta para relevar el clima de opinión dentro del congreso (con varios temas, hecha por ejemplo por la UNAM)
- Usar evidencia
- Centrarse en la comisión más relevante
- Llevar a académicos a hablar al congreso
- Identificar qué tiene DemySex que le pueda servir a los políticos
- Detectar al staff del congreso relevante (ej.: secretarías)
- Aprovechar la agenda de la cámara (tratar de introducir el tema, si es que ya no está)

[Volver atrás](#)



## Problema del Grupo FARO

Maribel Almeida de Grupo FARO presentó el problema de cómo conseguir staff capacitado para FARO y recibió las siguientes recomendaciones:

- Bases universidades
- Trabajos con cátedras
- Oportunidades para tesistas
- Ecuatorianos estudiando en el exterior
- Estudiantes de maestría extranjeros (que trabajen con locales)
- Pasantes
- Dar clases

[Volver atrás](#)

## Problema de la Fundación IDEA

Alberto Saracho de la Fundación IDEA introdujo un problema de malinterpretación del mensaje. Se llevó a cabo una conferencia en conjunto con el Manhattan Institute, cuyo tema era “Alianzas Público-Privadas en la educación”. Se compartieron buenas prácticas del sector educativo, muchas de las cuales provienen del sector privado. Uno de los participantes de la conferencia planteó la posibilidad de establecer *Charter Schools* en México. La prensa interpretó que la conferencia estaba dirigida a privatizar el sistema educativo, cuando realmente no era así.

Los colegas recomendaron:

- Preparar mejores encuentros con la prensa.
- Mejores boletines de prensa.
- Evitar situaciones de manipulación potencial.
- Alianzas con los expertos.
- Especificar el rol de IDEA en la organización de foros.
- Usar citas textuales del foro cuando sea necesario.
- Enmarcar el mensaje.
- Cuestionar el sistema, no a los actores.
- Puente de Oro para los opositores.
- Mensaje siempre positivo.
- No tratar de mover a los inamovibles.
- Utilizar una estrategia de judo para transformar la crítica en positivo.

[Volver atrás](#)

## Alicia Pierini (Defensora del Pueblo para la Ciudad de Buenos Aires, Argentina)

Gracias por invitarme y a los que no son de aquí de la ciudad o del país, como Defensora del Pueblo de Buenos Aires, les doy la bienvenida. Deseo que nuestra ciudad los trate bien, que no se caigan en ningún pozo en la calle, que no les pase ninguna de las catástrofes que suelen ocurrir. Y si les pasa algo, saben que pueden recurrir a la Defensoría del Pueblo de la Ciudad, que es para todos.

Estábamos comentando recién distintos aspectos de esta cuestión, que a veces tiene que ver con la participación, con las organizaciones de la sociedad civil, con la formulación de las políticas públicas y con los roles desde la función pública. Para aclarar un poquito, desde el punto de vista mío, les voy a decir que hoy yo soy la Defensora del Pueblo de la Ciudad, que es un organismo extra-poder, o sea, que no pertenece a ninguno de los tres poderes tradicionales, es un organismo unipersonal, y no respondemos a instrucciones de ninguna autoridad.

Desde el punto de vista de lo que es una función pública, es bastante atípica, porque es como un organismo de garantías y defensa de derechos humanos y demás derechos que corresponden a los habitantes, ejercida desde un lugar estatal.

Pero voy a empezar por otras experiencias anteriores desde lo no gubernamental, desde organismos de la sociedad civil y también desde la función pública pero en el nivel del Estado Nacional, que es mucho más complejo que el estado de la ciudad. Son experiencias de muchos años atrás. Hoy, aunque pueda decir “esto me pasó en otra oportunidad o en otra etapa”, no es lo mismo. Hoy la defensa de los derechos en la ciudad de Buenos Aires no da el mismo marco que antaño. ¿Por qué digo esto? Una diferencia fundamental es el punto de vista desde la función pública.

Yo he conocido los dos lugares (Estado y ONG) trabajando sobre el mismo tema, he sido miembro de un organismo de derechos humanos de la comunidad (el Movimiento Ecuménico por los Derechos Humanos), he sido abogada del Movimiento Ecuménico por los Derechos Humanos (Organismo no gubernamental). Y del Movimiento Ecuménico, en un momento pasé a la función pública, a la Subsecretaría de DDHH del gobierno nacional.

Hubo un contraste al pasar de lo no gubernamental a la esfera de gobierno. Fue un aprendizaje el descubrir cuáles eran las variables a tomar en cuenta, porque yo sentía permanentemente la dificultad, no sólo de mi adaptación, sino que los organismos de los cuales yo provenía, tampoco entendían los límites de la función pública. Algunos colegas funcionarios, sospechaban, sostenían o incluso me reprochaban que más que representar al gobierno, yo representaba el pensamiento de las ONGs dentro del gobierno. Y en el campo de los derechos humanos creían que yo representaba al gobierno. Ese es el difícil lugar de ser un puente entre una política pública y las reivindicaciones de la sociedad civil, en una temática específica.

¿Qué es lo primero que a mí se me ocurría pensar como piso para poder ubicarse? El Estado es un organismo de los que se denominan sistemas de alta complejidad. Cuando uno está en una función pública dentro de un Estado, es una porción dentro de un sistema de alta complejidad. Esto significa que nadie es soberano en su lugar, sino que tiene un recorte. No solamente el recorte de atribuciones que da la función del organismo estatal al que se pertenece, sino la limitación natural de ser parte de un tablero, de un complejo sistema de engranajes que funciona con circuitos burocráticos, con un derecho administrativo lleno de recovecos, con una cultura organizacional que precede al que llega y que continuará cuando uno se va; donde las posibilidades de transformación son viables, pero no en el corto plazo. Y donde uno tiene que ver cómo estructura las ideas o las convicciones y misiones con las que hay cumplir, en un marco que no siempre es favorable para que eso pueda realizarse y hay que estar venciendo obstáculos internos todo el tiempo.

En cambio, cuando uno está en un organismo no gubernamental, las cosas no son así, uno discute en el momento en que se plantea un programa o un proyecto. Y la vez que el proyecto está planteado, con sus objetivos, sus metas,

su cronograma, etc. y aprobado, lo que sigue es salir a hacerlo. No es que uno tiene que estar discutiendo todos los días con un funcionario distinto de más arriba o de más abajo, en medio de los “inserts” que la coyuntura mete por la ventana, todos los días avanzando o retrocediendo y buscando el camino alternativo. Es como que la direccionalidad hacia donde uno va construyendo la política institucional desde el organismo no gubernamental, tiene una etapa de discusión y una etapa de ejecución, donde uno discutirá después, a la hora del a evaluación, qué fue lo correcto, lo incorrecto, qué se corrige.

En el Estado no es así, en el Estado falta capacidad de planificación, no hay momentos de evaluación, ni habitualmente se trazan indicadores para la evaluación. Entonces, las cosas van transcurriendo en función de cómo se van sorteando los obstáculos y de la mayor o menor capacidad de gestión que tenga cada funcionario.

Algo fundamental, introducido quizás desde el mundo académico, es poder pensar desde la idea de política pública. O sea, poder hacer el diseño de una política pública bien fundada. Ahora yo les pregunto: ¿a cuántos funcionarios conocen ustedes que hacen diseño de política pública, que han estudiado planeamiento estratégico o que saben cómo se gerencia la función pública? Es relativamente muy poco lo que hay.

Además los vínculos entre funcionarios del Estado y miembros o funcionarios de los organismos no gubernamentales se van a desarrollar según sea la formación y la temática en la cual se hace la integración, que no es siempre igual. Los funcionarios que hoy somos funcionarios pero que venimos del campo de lo no gubernamental y que en cualquier momento podemos regresar al mismo, en general, tenemos alguna temática en la que somos especialistas.

No hemos llegado a la función pública por ser punteros o por ser parientes de alguien. Nos unen los temas y dentro de los temas uno puede discutir, estar de acuerdo, no estarlo, o decir “sí estoy de acuerdo, pero los límites son estos”, “si yo quiero llegar a esta meta tengo que usar métodos no tan directos, o subdividirlo en partes por razones prácticas, porque si no tardo un año en licitar las computadoras que necesito para llevarlo a cabo”.

Es obvio que depende mucho de los temas y de la formación y de la manera en que el funcionario llegó y ejerce el cargo que ejerce. Lo que quiero decir es que no todos los funcionarios son lo mismo, porque no hay una sola manera de llegar a la función pública. Hay quienes llegan porque han trabajado, hay quienes llegan porque han estudiado, o porque alcanzaron un lugar en el escalafón y han podido ascender al lugar de la conducción; y hay otros que entran a la conducción por la ventana y técnicamente no pueden sostener ningún debate o dependen del asesor, o directamente no les importa el debate y no van al debate sencillamente porque no lo pueden sostener.

Desde el punto de vista de la función pública digamos cómo uno las mira a las ONGs, ya que también es cierto que no podemos igualar a todas las organizaciones de la sociedad civil en una categoría unívoca. Por tanto no pongo en la misma bolsa a todas las organizaciones que he ido conociendo. Las hay que realmente son serias, profesionales y que tienen mucho para aportar, y hay otras que son tan punteriles como los punteros que llegan al gobierno. Es más, hay algunos que pelean contra el gobierno porque quieren ocupar ese lugar.

-¿Podría explicar qué es un puntero?

- Puntero es aquel que intermedia entre las necesidades sociales y el campo de la política. Y como todo intermediario, se queda con el saldo de una cuota de poder. No es un mediador, es un intermediario. En el territorio, los punteros son aquellos que tienen su clientela, por ejemplo para la obtención de subsidios que se consiguen del poder político, y los reparten a su clientela. Representan a personas, pero es una representación que, en el fondo, es una intermediación que le da poder al intermediario y deja sumergido a su cliente.
- Un puntero no es un cuadro. Para nosotros un cuadro es quien se ha formado y se continúa formando permanentemente, que le permite, en tanto que cuadro, estudiar y opinar sobre los problemas del Estado, del poder, de la geopolítica –que es el gran tablero en el que se inserta nuestra sociedad– Y que desde las convicciones busca orientar alguna

política pública. Para el puntero sus convicciones son sus ventajas personales, es decir, tener cada vez más clientela. Es un producto del clientelismo y a la vez un productor de clientela. Entre el funcionario clientelista y la base, están los punteros.

- Nosotros, muchas veces, en el debate de entrecasa diferenciamos entre puntero, referente, operador y cuadro. Puntero ya les dije lo que es.

El referente es aquel en quien la gente se referencia y al que acude por algún problema: por ejemplo la señora, que lleva adelante el comedor comunitario, no es puntero ni cuadro; sin embargo las demás señoras del barrio se referencian en ella, ¿por qué? Porque es más activa o más rápida o tiene más aptitudes para dirigirse a los poderes públicos. Los operadores son los que sirven a alguno de la política. “operan para...”. A veces son punteros y operadores. Otras veces son solamente operadores y no son punteros en el territorio. No son categorías puras, como nada en lo clasificatorio, pero sirve para caracterizar a simple vista la actividad hegemónica de fulano, o mengano, ¿es un puntero? ¿es un cuadro? Si es un cuadro, me siento a discutir; si es un puntero, me siento a negociar, porque el puntero no discute, negocia lo que le conviene.

Decía entonces que la experiencia que tuve en el área nacional fue muy difícil, porque este rol de puente hace que uno esté en dos lugares y en ninguno completamente. Es una pata en cada orilla, pero el puente es necesario. Después dan las gracias de que uno fue puente, porque así se puede transitar sin que estallaran los conflictos. Peor la verdad es que el que trabaja de puente no la pasa bien, porque es difícil y bastante ingrato.

A veces, nos ha pasado, con otros temas y no específicamente con DDHH, que hay dos idiomas, como un choque de dos culturas y hay que funcionar de traductor, porque hay gente que gira en una sola órbita de lenguaje y no entiende el lenguaje del otro. No es que no escuchan, a veces escuchan pero no entienden. O escuchan literalmente lo que el otro dice y no pueden escuchar lo que otro está pidiendo por debajo de lo que dice.

Algo así nos pasa hoy en la ciudad, por ejemplo, con muchos de los reclamos de los muchachos de los asentamientos, de las villas. Lo que piden no puede escucharse aisladamente, aunque corten calles o quemem gomas, sino ¿qué están pidiendo debajo de lo que piden? Están pidiendo la inclusión, claramente, están pidiendo la inclusión en el sistema. Después –los que somos cuadros– tenemos que ver en cada situación cómo se construyen las rampas para la inclusión social, pero la gente no puede pedir desde este nivel de sutileza política. Piden como pueden.

Hoy precisamente me llamó la fiscal que tiene justamente la causa de los incendios de la villa. Me dice “la gente me viene a pedir a mí las casas” y yo le digo “la gente, lo que percibe, es que vos sos una funcionaria y para la gente común, todos los funcionarios son iguales”. No diferencian que ella es del poder judicial, que yo no tengo capacidad de gestión, que mi organismo es un organismo de garantía y no de gestión y que los que sí tienen que gestionar, no tienen la ventanilla abierta para atenderlos. Entonces, ¿dónde van? Van adonde está la ventanilla abierta. Si hoy la ventanilla abierta es la de la fiscalía, van en masa a pedirle vivienda a la pobre fiscal que pertenece al sistema nacional, estaba ocupada en la investigación y nada tiene que ver con las viviendas.

A mí siempre me ha parecido que es más sencillo, en cada tema, encontrar los canales de diálogo y no comparto la idea de crear falsos campos de encuentro, como por ejemplo: “vamos a citar a las organizaciones de la sociedad civil” y las citan a todas en masa, tanto a una unidad académica que viene estudiando los problemas de infancia en el continente, como al club de madres de Villa Piolin. Es un error de convocatoria: no se puede discutir todo con todos y de cualquier manera. Son distintas mesas de discusión.

Yo me acuerdo cuando estaba en DDHH, porque fue el momento más difícil de mi carrera, que tenía varios ámbitos de discusión, uno era el ámbito de debate con los representantes políticos en la Comisión de DDHH de la Cámara de Diputados. Ahí estaba la política. Entonces, con los diputados, se hablaba de la política. Con los organismos yo

no hablaba de la política, sino de los DDHH de la etapa. Pero los organismos de DDHH tenían los reclamos maximalistas, porque los organismos de la sociedad civil tienen derecho a los reclamos maximalistas y sectoriales. Pero en el Estado es imposible ser maximalista ni sectorial. Entonces yo tenía un tercer ámbito, el académico, donde estaban los referentes académicos de cada uno de los organismos (Zaffaroni, Mignone, Marta Oyhanarte, Taiana, E. L. Duhalde, Fappiano), todos intelectuales, y con los intelectuales tenemos ese tercer espacio de diálogo. Así podía recibir las miradas desde la política, lo académico y los organismos no gubernamentales. Eran como tres mesas de diálogo diferente ya que para poder construir la política pública yo necesitaba esas tres ópticas. No necesitaba lo técnico jurídico, porque eso lo ponía yo, o en todo caso, lo consultaba con mis colegas. Yo necesitaba esas tres ópticas críticas, o de apoyo, o de sugerencias, porque eran tres dimensiones de análisis distintas. Y creo que esa experiencia es válida, porque una de las dificultades que se suele tener en la función pública para relacionarse con las asociaciones de la sociedad civil, es querer ponerlas a todas en la misma mesa, embolsarlas a todas como si fueran todas iguales. Y en realidad tampoco todas las organizaciones son todas iguales entre sí y lo saben, hasta suelen tener internas entre ellas. Me parece que una de las cosas a registrar es que hay ciertos momentos en los que es imprescindible fijar ciertos puntos de no retroceso en lo académico, en lo jurídico, en lo institucional. Y a veces, el funcionario tiene que pedirle a esos intelectuales –referentes, confiables para el organismo de base o de la sociedad civil, que le transmitan a la sociedad las argumentaciones acordadas– porque el funcionario siempre queda en el marco de la sospecha.

Es necesario que haya alguien más que entienda y que pueda transmitir, sin negar que los funcionarios tenemos a la vez, la misión de entender, escuchar y poder ir adaptando la comunicación.

En otro orden de cosas, hay funciones públicas que suelen ser erráticas y no se entiende cuál es el sentido del trabajo, hacia dónde va la direccionalidad política. Veo áreas del Estado que no tienen clara la direccionalidad de sus políticas. Como que la van formulando así, en el día a día. Entonces es lo que queda, o su sumatoria lo que se transforma en la política pública, no lo que se pensó antes y se ejecutó. De coyuntura en coyuntura.

Y por otra parte, también hay varias ONG que a mí no me queda claro qué buscan, o hacia qué van. Tienen una manera de moverse que hace que no quede claro. ¿Qué quieren? ¿Fortalecer al Estado o debilitarlo? ¿Qué quieren; encontrar un lugar de diálogo o de cuestionamiento? Como que las cosas no quedan claras. Cuando uno se sienta desde un tema en particular, es más fácil ver hacia dónde apunta un funcionario o hacia dónde apunta el miembro que venga en representación de la sociedad.

Recuerdo cuanto estaba en el campo no gubernamental que tenía mi posición sobre algo y lo sostenía con una libertad de lenguaje fantástica, cosa que uno no tiene cuando es funcionario. Ese maximalismo: de “pidamos lo imposible, después de bajar hay tiempo” no se puede en el Estado.

En el MEDH yo escribía el programa, lo conducía, firmaba las órdenes de pago y nunca nadie se quedó con el vuelto, ni siquiera de la compra de una gaseosa. En el Estado, a veces hay que cuidarse hasta de no dejar una lapicera, porque puede desaparecer.

En un momento escribí que aterrizar en el Estado era como llegar a un país extranjero, que hay que aprender el idioma. Hay que aprender el idioma de la línea, de la planta, de la burocracia, de lo permanente. Lo que pasa que uno tiene que aprender el idioma para estar, cambiar, lo que uno no tiene que hacer es aprender el idioma para transformarse en uno más de ellos, porque entonces estamos fritos. Y el Estado produce eso, como una eculización. Hay gente que dice “yo hace 20 años que estoy en el Estado”, no es mérito en sí mismo estar 20 años en el Estado si no ha sido para cambiar algo.

Por otro lado, a veces los organismos de la sociedad civil no son muy serios en los planteos. Cuando son serios creo que realmente es importante escuchar. Hay aportes fundamentales que vienen de la sociedad civil, hay una necesidad

imperiosa de poder respaldarse, sobre todo en lo académico, precisamente porque uno tiene que contrarrestar esa burocracia enquistada. Todo eso es importante, pero no siempre queda claro a qué viene cada uno. Los pedidos maximalistas yo los entiendo, porque los he hecho; pero ahora a veces pienso “como me gustaría que estuvieras en este lugar para que te dieras cuenta de cuáles son los límites”. Yo me acuerdo haberlo conversado con compañeros de la política de la ciudad, de los que eran súper exigentes, y entonces protestaban:

- “pero cómo me exigen esto”
- “y bueno, es lo mismo que exigías vos”
- “bueno pero ahora yo sé que no se puede”
- “¿Y no lo sabías antes?”

Nadie que pasó por la función pública regresa igual, porque aprende a entender que en este sistema de alta complejidad que es el Estado, uno no puede mover las fichas como se le da la gana. Uno tiene que mover la ficha, sabiendo que en un sistema, cuando se mueve una pieza, todo el sistema se mueve. Es como el “efecto mariposa”. El sistema de alta complejidad es eso, uno no puede tirar palabras al viento, salvo acá que se tiran gratis.

Veamos un ejemplo, en el día de ayer la presidenta del INADI (Instituto Nacional contra la Discriminación, organismo del Estado que debe luchar contra la discriminación o tomar medidas antidiscriminatorias correspondientes), que es abogada, funcionó como una activista y se fue con dos activistas a pedirle al registro civil de la ciudad una cosa que es imposible. Porque la ley del matrimonio civil impide el matrimonio entre homosexuales, para eso está la ley de unión civil, que es una ley específica. Que dos activistas de una organización gay lo pidan, están en su derecho de pedirlo, porque hacen un acto mediático para conseguir un paso adelante en la lucha de igualación de derechos. Pero que un funcionario nacional funcione como un activista, a pedir una cosa que es ilegal uno piensa que se le cruzaron los roles, se comportó como no gubernamental y no como funcionaria. Esto es lo que confunde a muchos, a veces. No es que las dos activistas que fueron no tuvieran derecho a peticionar con una estrategia mediática para conseguir una reivindicación. Lo que no puede un funcionario es asimilarse a un activista. Hay que postergar esa vocación y dejarla para cuando uno abandona la función pública.

Yo, como Defensora del Pueblo, no puedo ir a actos políticos, porque tengo las mismas incompatibilidades que los jueces. Tengo igualación en fueros e incompatibilidades con los jueces, por lo tanto, no puedo ir a actos políticos. Yo llevo 35 años en la vida política y me duele no ir a actos políticos, pero me la aguanto, porque sé que no puedo. Cuando deje de ser Defensora del Pueblo, volveré a ser activista.

Estas son las cosas que uno tiene que entender de los límites de la función pública. Esos límites se los tenemos que explicar a los propios compañeros. “Por favor, lean la Constitución, entiendan que no voy a los actos porque tengo la incompatibilidad de los jueces, no porque esté en contra”. Y así, uno está todo el tiempo explicando.

Uno tiene que explicar mucho más cuando es funcionario, cuando uno está en un organismo goza de una libertad inigualable. Disfrútenla. Porque uno pelea por ir a la función pública, y cuando llega ve que lo que uno desarrollaba tiene más repercusión, más utilidad, que rinde lo estudiado para hacer política pública, pero sin embargo los niveles de satisfacción son menores, porque muchas cosas se quedan en el camino, porque siempre hay crítica, o porque los medios de comunicación están encima de uno, buscando otra cosa distinta de lo que uno quiere poner. Por ejemplo uno quiere poner una información, y ellos están mirando dónde están el conflicto y la pelea, porque si no hay conflicto y pelea y algún acusado, no es mediático. Entonces, nos distorsionan: yo informo el resultado de una investigación y en el título ponen “la Defensora denuncia”. No, yo no denuncio, informo. Pero si informás, no es noticia, la noticia es la denuncia. Y así, todos los días.

Gracias a todos y todas y a CIPPEC por haberme invitado.

[Volver atrás](#)

*Gestión de redes y trabajo colaborativo de OSCs  
(Paulo Lima)*



[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

**Gestión de Redes y Trabajo Colaborativo  
de Organizaciones de la Sociedad Civil**

**Paulo Henrique Lima**  
Director ejecutivo  
[plima@rits.org.br](mailto:plima@rits.org.br)  
Buenos Aires, febrero de 2007



rits  
Rede de informações para o terceiro setor



[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

**Rits y Redes de la Sociedad Civil**

**¿Como empieza?**

Rits fue creada en 1997 y tiene la palabra red en su nombre. Fundada para contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil, a través de las tecnologías de información y comunicación, Rits siempre ha promovido la articulación de las instituciones buscando la construcción de una visión estratégica de la utilización de la información sobre y para el tercer sector.

El proyecto de estímulo a la construcción de redes se desarrolla desde mayo de 1999, cuando Rits reunió en Río de Janeiro a algunas entidades de distintas provincias para discutir los principales problemas y desafíos del tercer sector en el campo de redes y, en especial, Internet.



rits  
Rede de informações para o terceiro setor

### **Incidencia política: Cómo trabajar colaborativamente en la región**

Dos experiencias:

- Brasil -> La Campaña por el Derecho a la Comunicación
- Regional (mirando a lo Global): Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información – Ginebra, 2003/Túnez 2005

Los espacios de trabajo y la construcción de acuerdos políticos

La cuestión clave: Gobernanza

[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

**rits**  
rede de informações para o terceiro setor

***“La persona que no está informada no puede tener opinión.  
La persona que no tiene opinión no puede tomar decisiones”.***  
***de la Radio Bío Bío, Chile***

En 1996, un grupo de ONGs e investigadores de diversos países inició la Plataforma para los Derechos de la Comunicación (Plataforma de Londres), buscando generar un amplio debate sobre los derechos a la comunicación y sus impactos económicos, sociales y culturales y actuar en la construcción de políticas públicas democráticas nacionales y globales. La Campaña CRIS (Communication Rights in the Information Society) nació en ese contexto, buscando ampliar y transformar el debate, hasta el momento reducido a los grupos de interés económico, en una discusión amplia y política con toda la sociedad civil planetaria.

[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

**rits**  
rede de informações para o terceiro setor





**CRIS**  
communication rights in the information society

Home Newsroom Who we are Campaign Resources Get involved  search

Communications Rights in the Information Society (CRIS) is a campaign to ensure that communication rights are central to the information society and to the upcoming World Summit to the Information Society (WSIS). The campaign is sponsored and supported by the Platform for Communication Rights, a group of NGOs involved in media and communication projects around the world.

Contact us:  
act@crisinfo.org

This site is mainly in English but content in French and Spanish can be found on our **News**, **Get Involved** and **Campaign Resources** sections.

To keep informed with updates and new resources on this website and information about the CRIS Campaign you can register to our various **CRIS lists**, available in **English** and **Spanish**. **Register...**

**WSIS-PREPCOM1 DIARY: DAY 4 – AS A CONCLUSION**

(Tunisia) 06/26/2004 – Recurrent and angry debates evidenced the pressure by Tunisian NGOs to prevent the Tunisian League of Defense of Human Rights from presenting its denunciations and concern for the need for the existence of guarantees for the freedom of expression. The Civil Society Caucus insisted on pointing out the universality and indivisibility of human rights in its second and last intervention in Tunisia.  
**Full text**

**DIARIO DE LA CMSI -PREPCOM1: DIA 4 – A MODO DE CIERRE**

(Túnez) 26/06/2004 – Recurrentes y airados debates hicieron notar la presión de ONGS tunecinas para impedir que la Liga Tunecina de Defensa los Derechos Humanos manifestara sus denuncias y su preocupación por la necesidad de vigencia de un estado de garantías para la libertad de expresión. El Caucus de la Sociedad Civil insistió en señalar la universalidad e indivisibilidad de los derechos humanos en su segunda y última intervención en Túnez.  
**Texto completo**

**www.crisinfo.org**

**rits**  
rede de informações para o terceiro setor



**CRIS**  
Brasil

Direito à Comunicação na Sociedade da Informação

Notícias  
Agenda  
Sobre a Sociedade da Informação  
CMSI - 1ª fase: Genebra  
CMSI - rumo à 2ª fase: Túnis  
Temas que fundamentam a campanha Cris  
Quem somos  
Fale conosco  
Indique este site  
links

**Diversidade na Universidade**  
Em um dos maiores projetos de infoindústria do país: o projeto dos Telecentros de São Paulo, que implementa pontos de acesso público e gratuito à Internet em algumas das comunidades mais pobres da cidade, muitas delas caracterizadas por altos índices de violência e exclusão social.

**Segunda Chamada**  
Em um dos maiores projetos de infoindústria do país: o projeto dos Telecentros de São Paulo, que implementa pontos de acesso público e gratuito à Internet em algumas das comunidades mais pobres da cidade, muitas delas caracterizadas por altos índices de violência e exclusão social.

**Terceira Chamada**  
Em um dos maiores projetos de infoindústria do país: o projeto dos Telecentros de São Paulo, que implementa pontos de acesso público e gratuito à Internet em algumas das comunidades mais pobres da cidade, muitas delas caracterizadas por altos índices de violência e exclusão social.

**Ações da campanha CRIS**

Em um dos maiores projetos de infoindústria do país: o projeto dos Telecentros de São Paulo, que implementa pontos de acesso público.

Em um dos maiores projetos de infoindústria do país: o projeto dos Telecentros de São Paulo, que implementa pontos de acesso público.

**DOWNLOADS**  
**FALE CONOSCO**  
**CARTA CRIS**

Copyright 2004 © Rits  
É autorizada livremente a circulação do conteúdo desta página em qualquer meio de comunicação, eletrônico ou impresso, desde que citada a fonte.

**www.crisbrasil.org.br**

**rits**  
rede de informações para o terceiro setor

## Objetivos específicos de la Campaña Cris

- Fortalecer el dominio público, buscando impulsar la idea de que la información y el conocimiento estén disponibles para el desarrollo humano y no reducidos a una mercancía;
- Fomentar la idea de acceso y utilización efectiva de redes electrónicas en un ambiente de desarrollo, por ejemplo, a través de una regulación sólida e innovadora de las inversiones públicas;

www.rits.org.br

rits  
rede de informações para o terceiro setor

CRIS  
Brasil

## world summit on the information society

Geneva 2003 - Tunis 2005

home | français | español

search | site map | contact | text only

### general information

#### first phase: Geneva

#### second phase: Tunis

#### WSIS implementation

#### WSIS follow-up

#### newsroom

##### What's New

11 January 2007

Action Line C3, access to information and knowledge: Report of the first consultation meeting

10 January 2007

Action Line C2: Large scale projects being facilitated

6 December 2006

Action Lines C10 (ethical dimension of the Information Society) and C7 e-learning: Meetings

The World Summit on the Information Society (WSIS) was held in two phases. The **first phase** took place in Geneva hosted by the Government of Switzerland from 10 to 12 December 2003, and the **second phase** took place in Tunis hosted by the Government of Tunisia, from 16 to 18 November 2005. [more on WSIS...]

### WSIS OUTCOME DOCUMENTS



#### Individual documents in various languages and formats:

- Geneva Declaration of Principles
- Geneva Plan of Action
- Tunis Commitment
- Tunis Agenda for the Information Society



#### Booklet containing the four documents:

- 3D virtual book
- Pdf and html formats

### WSIS IMPLEMENTATION AND FOLLOW-UP



#### WSIS Implementation:

- Implementation by Action Line
- Stocktaking: WSIS-related implementation activities and projects
- The Golden Book: New commitments and initiatives
- UNGIS: United Nations Group on the Information Society
- ICT success stories
- Internet Governance Forum (IGF): New forum for multi-stakeholder policy dialogue on Internet Governance

#### WSIS Follow-up

- Measuring the Information Society

www.rits.org.br

rits  
rede de informações para o terceiro setor



### ¿Para qué hacer monitoreo de un proceso de Cumbre de las Naciones Unidas?

- Proceso
- Declaraciones de Principios
- Planos de acción
- Caucus de América Latina y el Caribe

Ejemplos:

- La ECO 92 y el CFC
- Beijing y los derechos de las mujeres
- La importancia del multilateralismo
- La estrategia de presión "de afuera hacia adentro"

**rits**

rede de informações para o terceiro setor

[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)



### La "Reforma" de las Naciones Unidas: la necesidad de una nueva gobernanza global:

Gobernanza es un concepto más amplio de que gobierno, es más un estándar de regulación, que involucra múltiples actores, instituciones y procesos, en tensión constante con la tradición intergubernamental.

¿Cómo superar las diferencias entre los sectores?

- Gobiernos
- Sociedad Civil
- Sector Privado
- Entidades internacionales

**rits**

rede de informações para o terceiro setor

[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)



[Volver atrás](#)

## Paulo Lima: RITS (Red de Informaciones para el Tercer Sector, Brasil)

Bueno, voy a tomarme tres minutos para hablarles y para que comprendan cómo actuamos y qué capacidad tenemos para actuar en nuestro país y en la región. Pudimos entrar en la promoción del trabajo conjunto entre el Estado y la sociedad en Brasil en 1997, en el gobierno de Cardoso, donde había algunos actores en el interior del gobierno, con interés de aclarar las cosas en nuestro país en este campo [La Sociedad de Información]. Teníamos como misión el fortalecimiento de la sociedad civil en Brasil con un recorte bien claro de aplicación estratégica de tecnologías de información y de comunicación.

Muchos de ustedes tienen un folleto donde pueden encontrar toda la información sobre lo que estamos haciendo hoy en nuestro país. Son 5 líneas grandes de actuación, la más conocida es la producción de contenidos. Nosotros abordamos temas como gestión, buenas prácticas, legislación y lo que es muy utilizado y nos da mucha visibilidad es la promoción y la información sobre eventos, trabajos, oportunidades, sobre nuestros medios y sobre los sitios a los que se puede visitar. Nosotros trabajamos toda la semana para hacer llegar por correo electrónico a 80.000 personas lo que hacemos, lo que tenemos de novedades en el sitio. Somos 5 periodistas y 4 pasantes, y hacemos un trabajo profesional en términos de publicación e información.

Un punto importante es que parte de nuestra tarea es ser un proveedor de servicios de Internet, un proveedor profesional que tiene precios subsidiados para que el servicio pueda llegar a la mayor parte de la sociedad civil. Otra de las actividades que llevamos a cabo tiene que ver con la atención a un centro privado.

Hoy tenemos más de 400 organizaciones asociadas, 500 sitios en red, y 70 servidores que brindan servicios profesionales, que es algo que nos da razones de confianza y legitimidad en el sector. Lo importante son las estrategias de licitación para la vinculación de redes nacionales y regionales, que destaca ahí, nuestra actuación como alguien que brinda soporte al Foro Social Mundial en cuanto se organiza en todo el planeta.

Uno de los campos más destacados y uno de los que vamos a explotar más, es el de la proposición y monitoreo de políticas públicas. Y por fin, trabajamos con capacitación, que llamamos educación, para un uso efectivo de apropiación de tecnologías, del uso de la información y publicación para organizaciones que recién empiezan u organizaciones populares, que lo llevan también a usar en centros comunitarios, en las zonas de la favelas, y en las zonas precarias de nuestro país, que son puntos de acceso público, con consejos de gestión, con participación popular, manutención, siempre con una mirada del grupo ciudadano en relaciones sostenibles, en la comprensión de la información que no puede ser comprendida como mercancía, sino como algo para la transformación social.

Voy a presentar dos casos de cómo trabajar con otras organizaciones, cómo fortalecerse y encontrar soluciones. Yo voy a hablar de dos experiencias: una, que en Brasil es la campaña por el derecho a la comunicación como derecho humano, que es una plataforma internacional que recupera la discusión, sobre el nuevo orden mundial en información y comunicación de los años '70-'80, que estaba en una discusión fuertísima y que terminó con la salida de los Estados Unidos de la UNESCO. Es un momento importante y cómo ya se hablaba en las cumbres mundiales sobre las sociedades de información.

El problema es que la concentración de medios es tan fuerte, que nosotros no tenemos cómo acceder para que la gente conozca nuestra opinión. Entonces, hay una situación bastante contradictoria. Podemos decir lo que queramos, pero ¿quién nos va a escuchar con la actual concentración de medios? Y ahí empieza algo raro y original, me parece, en nuestra discusión, porque no era posible trabajar con los medios, porque los medios en Brasil son un bloque dominado por 4 o 5 familias y es necesario provocar el poder público para repensar el sistema público de comunicación, de televisión, de radio, de concesiones que está muy concentrado. Acá en Brasil para los que son de Europa, es importante

decir, que es posible tener más de un medio de comunicación, es posible tener televisión, radio y también periódico. En Francia, en Alemania, en otros países no es así, sólo se puede tener un medio. Acá no, el mercado está tan concentrado en unas pocas empresas que algunas veces el 80% de la población mira la misma cosa y no hay diversidad. Y esto es gravísimo. La diversidad para la cultura local me parece que es algo que debemos discutir con seriedad. ¿Cómo hicimos para poner este tema en la agenda de las organizaciones? El momento de nuestra articulación fue un conjunto de seminarios y materiales, poniendo el tema de manera bien clara y lo más reducida posible, intentando hacer que los referentes de las organizaciones importantes como embajadores, y movimientos nacionales de DDHH opinen de la importancia que tiene, para sus agendas, que la población tenga acceso a medios de comunicación de manera más plural. Algunos logros que tuvimos fueron que en dos años alcanzamos una articulación nacional que incluyó 5 grandes organizaciones brasileras, el movimiento nacional de DDHH, un grupo de trabajo amazónico, que son más de 500 organizaciones en la Amazonia, la Asociación Nacional de ONGs y también un grupo especializado en este tema que se llama Intervoces. Y lo que hicimos, a nivel nacional, fue que pusimos en la agenda del encuentro nacional de DDHH, que se pasa en el Congreso Nacional, con diputados y senadores, el tema central del derecho a la comunicación. Después de eso empezó en Brasil una discusión bastante fuerte sobre opciones de la televisión digital, la exposición de qué estándares vamos a utilizar en Brasil y eso era sólo una discusión entre el sector privado, básicamente, la televisión Globo, y sectores del gobierno. Entonces, nosotros no tenemos cómo discutir con el gobierno, porque los intereses son muy cercanos al sector privado que quiere mantener las cosas, en el campo de la comunicación como están. Lo que hicimos para lanzar la discusión pública fue cuando había un Senador o un Diputado dando una entrevista en vivo, pasábamos con camisetas que decían “queremos discutir la televisión digital”; y muchas veces en varias partes del país. Ocupamos algunos espacios públicos y estas acciones que tienen algo de broma, generaron que el gobierno convocara a un grupo de trabajo para discutir sobre el tema. Un grupo de sistema nacional de televisión digital invitó a nuestros expertos para que la discusión se diera con la participación de todos los sectores. Será una discusión que será retomada ahora, después del carnaval, por supuesto, ya hicieron una definición por el sistema japonés. Pero no puedo decir que perdimos muchas cosas, porque nuestra expectativa era que fuera posible discutir temas en nuevas frecuencias disponibles. No perdimos nada. Éste es el sitio de la articulación de la campaña CRIS internacional, y éste es un sitio que hicimos y que fue utilizado por las organizaciones y que todas ellas tienen condición de poner sus informaciones desde sus series. Eso es lo interesante, el manejo de ese sitio era descentralizado y aunque hubiera sido hecho por RITS son las organizaciones y la coordinación quienes lo manejan hasta el momento. Hay algunas cosas que nosotros hacemos específicamente para actuar en nuestro país, porque la campaña de alguna manera tiene una mirada muy genérica, muy general del tema del derecho a la comunicación y tiene una agenda europea. Nosotros tropicalizamos la agenda y empezamos a discutir en nuestro país. Paso ahora a un otro tipo de discusión que para nosotros fue muy importante: acciones simultáneas en el tiempo, que al mismo tiempo que estábamos con las organizaciones, las articulaciones con la campaña, arranca el movimiento de una cumbre mundial sobre la sociedad de la información. Y ahí pasó algo muy interesante también para nosotros, que habíamos manejado en el 92 alguna cosa de la cumbre y con todo el protocolo de lo que es trabajar en Naciones Unidas, y no es nada simple, también con la diplomacia. Y fue algo bastante interesante. Conseguimos organizar a las organizaciones de América Latina y el Caribe en un espacio de discusión, que en el sistema de UN se llama cálculos. Hicimos un cálculo bastante activo de nuestra región, en especial con la participación de la Asociación para el Progreso y las Comunicaciones, que es una red nacional que tiene muchas organizaciones vinculadas en la región. Nuestra cuestión era bastante clara: América Latina estaba completamente afuera de una agenda de desarrollo en el campo de la sociedad de información. Entonces, hacíamos nuestras negociaciones de manera de retomar la importancia que tiene

nuestra tierra, la prioridad que tiene América Latina en una clara disputa con otros espacios para el desarrollo. Fue importante y en especial para RITS en su manejo con lo que hablan sólo los diplomáticos, fue algo bastante interesante, porque en este proceso, tuvimos algunas reuniones en Ginebra muy duras. Estaba aún el gobierno de Cardoso, con bajísimo perfil en la cumbre y el sector privado muy interesado en mediar. Pensemos lo que pasó con Internet en el '99: la economía crece, entonces, estamos en lo alto de la economía aceleradísima, vamos a hacer una cumbre, vamos a sacar un plan de acción y cambio y vamos a vender muchísimo. Perfecto, pero la burbuja se explota y se tiene un problema. Y las ONGs piensan “tenemos que hacer una cumbre, tenemos que discutir qué sociedad de información queremos”. Llegamos a puntos bastante importantes que están cercanos a los temas sobre DDHH, que es la gobernanza de Internet global. Internet es manejada como una organización que está bajo la ley norteamericana en California que es el ICAM, que no es una organización internacional. Ser manejada por un gobierno solo, y no estamos haciendo ningún juicio de valor, sólo de posibilidad. Hoy para nosotros Internet es un bien común. Así, nosotros tenemos escalas de prioridades distintas de cómo utilizar Internet y a quiénes debe llegar la red. Eso pasó con la guerra de Irak y pasó con otras cuestiones de invasión, sacaren del aire algunas entidades y activistas que tenían confrontación con la guerra de Irak. Entonces, este un tema que sigue y nosotros estamos en un foro de gobernanza de Internet, que sigue en este momento en la reunión en Ginebra y nuestro director de planeamiento representa al gobierno brasileño a partir de algo que hicimos en nuestro país que fue impulsar un comité de gestión. Este comité de gestión tiene representantes de la academia, del sector privado, de la sociedad civil, que son electos por 2 años y los representantes del gobierno.

Cuando empezamos con el gobierno de Cardoso, la discusión era de bajo perfil y llegamos a proponer y lo aprobamos, aún con Cardoso, la formación de un grupo de trabajo interministerial que lleve como decreto la participación del sector privado. Esto implicaba la participación de la sociedad civil en las reuniones y eso cambió la manera de tratar cómo serían las posiciones brasileñas en los temas de la cumbre mundial sobre la sociedad de información. Se creó un consejo con esta participación y llegábamos como un liderazgo interesante ahí porque se manejaban las tensiones de otros países y hay que competir en este juego de la diplomacia que solamente se ven en Brasil, en China en una misma posición.

Para finalizar, nosotros salimos de una relación bastante mala cuando intentamos, pero creamos instituciones formales de negociación que, de alguna manera, mejoraron la calidad del debate. El gobierno de Brasil, los funcionarios, no tienen la tradición de discutir con la sociedad civil, con los empresarios. Y esto me parece un gran avance y una experiencia bastante interesante.

Y para terminar esta experiencia, diría que llegamos en este proceso de cumbre de las ONU sobre la sociedad de información y nuestro jefe de la delegación era Gilberto Gil, que es un honor tenerlo como jefe, además que es una persona muy agradable y que está muy cercano a nuestras posiciones respecto de compartir cultura, conocimiento, especialmente en el campo de la música. Gilberto Gil hizo su declaración, que enseguida nos pasó para que nosotros la difundiéramos y después llegó la prensa nacional, que nos buscaba. Al contrario de lo que estamos haciendo con la campaña CRIS en la que no tenemos un aliado en el gobierno, como es el caso de Gilberto Gil, tenemos un concesionario que es muy duro con nosotros todo el tiempo.

Para terminar, me gustaría sólo decir lo que pasa de manera general, hay una organización que trabaja con los temas de incidencia política, monitoreo, proposición de políticas públicas en Brasil hoy, con el gobierno de Lula, es algo que de alguna manera he comentado acá, bastante informal. Nosotros necesitamos de un espacio público, de discusión con el gobierno y que tengamos que radicalizar o podamos proponer radicalizar las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. La interlocución tiene baja calidad y es muy informal. Si nos miran desde afuera, piensan que nos-



## PROGRAMA DE ALIANZAS DE LA SOCIEDAD CIVIL

otros ganamos, porque ganamos lo que pasa en los discursos, los temas de inversión digital, democratización de las publicaciones, software libre; todos están en los discursos de Lula. Lula una vez habló que tenemos en Brasil Centros Comunitarios y aunque no escribió eso, lo sabe, no tiene prioridad. Entonces, es el momento de empezar a trabajar con esto para aprovechar este tiempo y hablar con el gobierno, que está comprometido por la agenda del Congreso Nacional que discutiremos una propuesta del gobierno sobre el tema de las comunicaciones en nuestro país. Es la oportunidad de hacer que las grandes agencias de comunicación sean democratizadas y tengamos oportunidad de que nuestras producciones culturales, intelectuales, profesionales sean leídas, sean conocidas por las personas que nosotros buscamos fortalecer como actores de la sociedad civil. Muchísimas gracias.

[Volver atrás](#)



*De la confrontación a la colaboración para el desarrollo sustentable*  
(Mara Hernández)



*Centro de Colaboración Cívica*

*Socios México-Centro de Colaboración Cívica A.C.*  
*Miembro de Partners for Democratic Change International*

**De la Confrontación a la  
Colaboración para el Desarrollo  
Sustentable**



*Centro de Colaboración Cívica*

*Socios México-Centro de Colaboración Cívica A.C.*  
*Miembro de Partners for Democratic Change International*

**De la Confrontación a la  
Colaboración para el Desarrollo  
Sustentable**



## Misión de Colaboración Cívica

- **Colaboración Cívica** es una asociación civil, no partidista y sin fines de lucro, cuya misión es fortalecer la democracia en México potenciando las capacidades de diálogo, colaboración y manejo de conflictos en asuntos de interés público que involucren múltiples actores.



## Falta de Acuerdos: Obstáculo para el Desarrollo

*"Líderes de todos los sectores y ámbitos de la vida nacional coinciden en señalar que la falta de acuerdos es uno de los principales obstáculos para el desarrollo en México:*

*'Se trata de destruir al oponente, en lugar de construir un acuerdo' "*

Informe de la Consulta Nacional sobre los  
ODM, Naciones Unidas, México 2006.

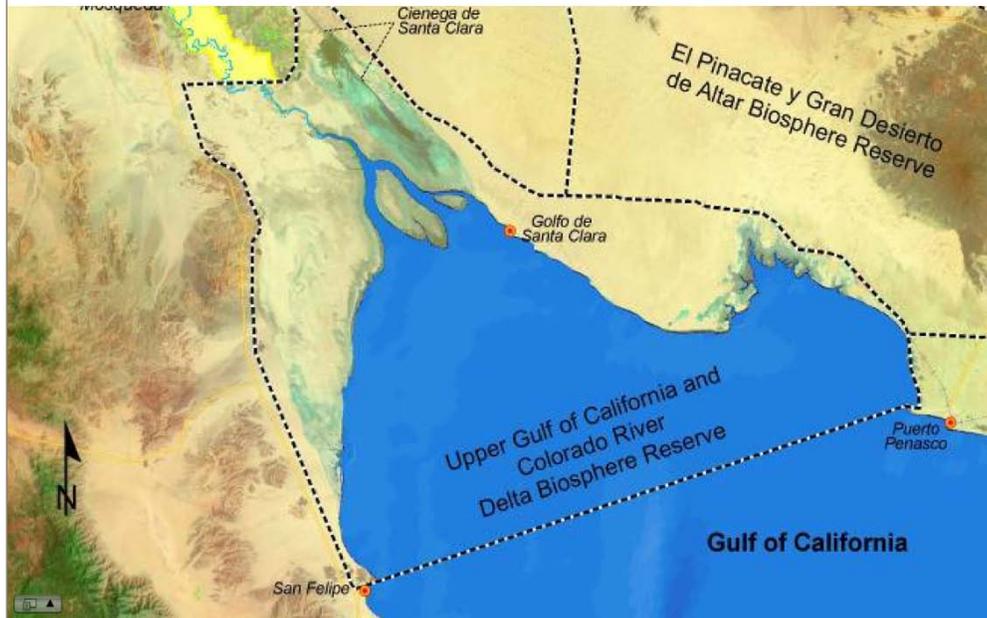




## Alto Golfo Sustentable



## Alto Golfo Sustentable y Delta del Río Colorado Declarado Reserva en 1993



### Alto Golfo Sustentable I

- En los últimos años, la sobre pesca ha puesto en peligro la sustentabilidad del Mar de Cortés.
- En respuesta a este riesgo NRDC (ONG de EU) amenaza con boicotear a Ocean Gardens (principal comercializadora de camarón mexicano).
- La reacción inicial es buscar la confrontación. Los pescadores amenazan con acciones de protesta violentas.



## Alto Golfo Sustentable II

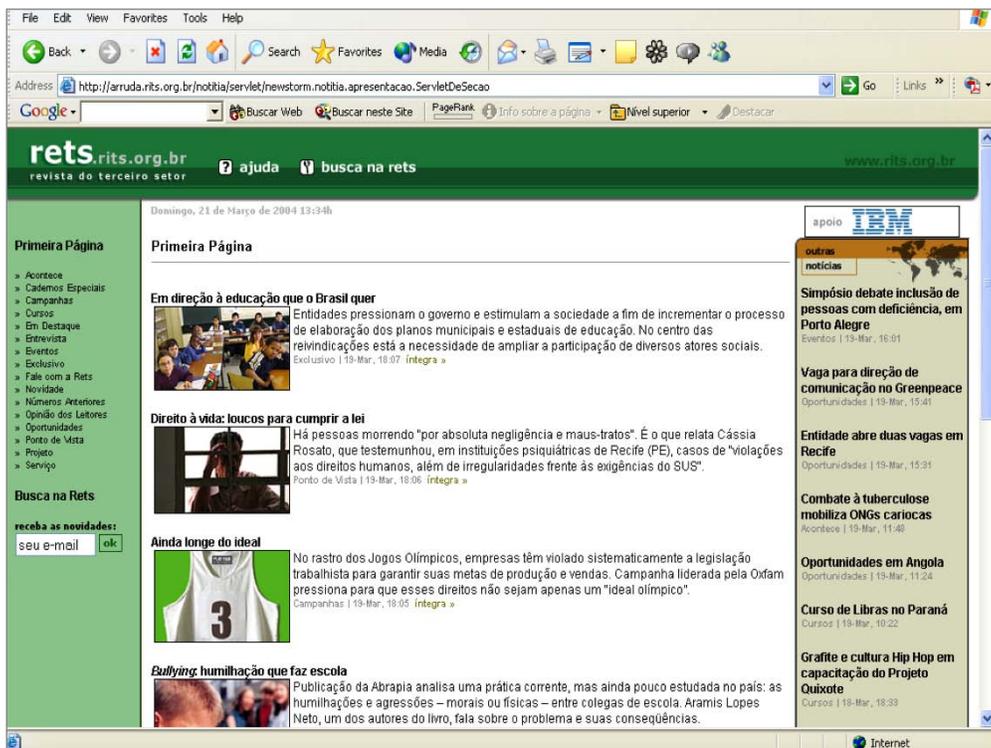
- Los actores aceptan sentarse a la mesa de negociación.
- Colaboración Cívica está facilitando este proceso colaborativo entre los actores involucrados (NRDC, pescadores, autoridades, empresarios y expertos).
- Los actores han abandonado la lógica de la confrontación y trabajan juntos para promover el desarrollo sustentable y la conservación de la biodiversidad.
- Se ahorraron millones de dólares en pérdidas por el boicot y se está avanzando en la solución de raíz de los problemas.

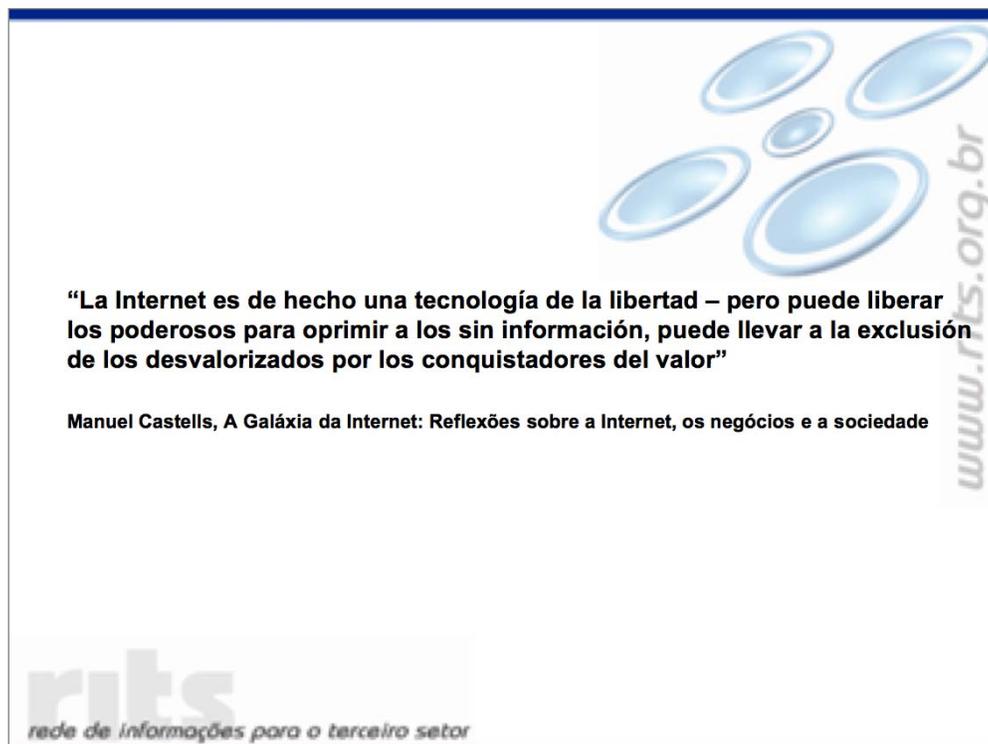


## Dinámica antes de AGS

Políticas incoherentes, no-sustentables  
y conflicto entre agencias







¡Muchas gracias!

Paulo Lima – [plima@rits.org.br](mailto:plima@rits.org.br)  
Director Ejecutivo  
Rede de Informações para o Terceiro Setor

Rua Guilhermina Guinle, 272, 6º andar  
Botafogo  
Rio de Janeiro/ RJ - Brasil  
Cep: 22270-060  
teléfono: (21) 2527-5494  
fax: (21) 2527-5460



[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

**rits**  
*rede de informações para o terceiro setor*

[Volver atrás](#)

## Mara Hernández (CCC - Centro de Colaboración Cívica, México)

En el Centro de Colaboración Cívica nos dedicamos a fortalecer la democracia en México, desarrollando vías de diálogo, colaboración y resolución de conflictos en ámbitos diversos de la sociedad, con énfasis en asuntos de interés público. A eso nos hemos avocado. No hacemos consultoría, no hacemos lobby, bueno, sí hacemos consultoría para asuntos de interés público.

Entonces, lo que hacemos es enfocarnos en el desarrollo de habilidades para cumplir la misión, mediar o facilitar la resolución de disputas y diseñar procesos de consenso. La parte de diseño implica, no solamente las sesiones, las reuniones, sino también una mirada más amplia de quién debe participar y quién debe estar en la mesa. Y esto es un poco lo que quiero presentar.

¿Cuál es el enfoque? Básicamente partimos de que hay una problemática en la democracia, sobre todo en las democracias jóvenes, pero también en las democracias consolidadas, en cuanto a las maneras de tomar las decisiones llevan a políticas que se perciben como arbitrarias por los actores que no participaron en el proceso. Ineficientes, en la medida en que no toman ni tienen en cuenta la información de diferentes fuentes que podrían aportar al consenso. Además, pese a que a lo mejor se aprueba una determinada ley o se hace una determinada política, inmediatamente el siguiente gobierno la cambia o los actores que se sintieron afectados por esa decisión cabildean para que se eche para atrás o para que se modifique.

Entonces, esto tiene como resultado democracias inestables, con crecientes niveles de conflicto y estancamiento económico, porque, finalmente, sólo a través de políticas estables se puede tener un desarrollo más equilibrado.

Lo que proponemos nosotros es que, a través de la gobernanza en redes de participación y procesos un poco más influyentes, en condiciones de consenso, se puede llegar a elecciones más justas y legítimas porque toman en cuenta los intereses de diferentes sectores. Más eficientes, en la medida en que consideran distintas fuentes de conocimiento, tanto el local como el técnico, digamos. Y la consecuencia de tener realmente procesos estables que incluyen a diferentes actores que toman en cuenta el consenso, va a generar mayor cultura cívica, gente más involucrada en el ejercicio democrático, capital social o relaciones de confianza entre actores que generalmente se tenían como enemigos y, finalmente, un proceso de desarrollo más equilibrado porque vamos a tener en cuenta los distintos grupos de interés y las preocupaciones en torno al desarrollo y eso va a permitir un enfoque más balanceado.

Esto tiene lugar en el Golfo de Baja California o Mar de Cortés, que es el mar que hay entre la península de Baja California y el continente. Y de hecho, dentro del Mar de Cortés estamos hablando del Alto Golfo de California, el cual es uno de los ecosistemas más intactos y ricos en términos marítimos en el mundo. De hecho, Jacques Cousteau llamó a esta región el acuario del mundo, por lo espectacular de la biodiversidad. También, porque a diferencia de otros ecosistemas marítimos ricos, este todavía está relativamente bien preservado, en términos de cómo está funcionando el ecosistema.

En los últimos años, sin embargo, las obras están poniendo en peligro al Mar de Cortés. Tenemos la actividad pesquera, en la que cada vez hay más subsidios, pero es menos rentable. Sin embargo, sigue habiendo, sigue subsidiándose y promoviéndose la actividad pesquera por el gobierno local.

No sólo eso, sino también en las redes de la pesca –en el Mar de Cortés se mueve un cetáceo que se llama la vaquita marina, de la cual sólo tenemos 500 en el mundo y todos viven en el Mar de Cortés y es como un delfincito, una ballenita chiquita– pero hay 500 solamente y hay evidencia de que se mueren en las redes de los pescadores.

Hay una ONG estadounidense, que se llama National Resource Defense Council, que hizo una amenaza al gobierno mexicano de que iba a hacer un boicot de cocineros para que no cocinaran camarón mexicano, si no se tomaban

medidas para salvar a la vaquita en el Alto Golfo y prohibir la pesca. Entonces, el gobierno mexicano, en respuesta a eso, salió el Presidente Fox y dijo “Sí, sí, sí. Vamos a tomar medidas y vamos a decretar” y los que sucedió es que los pescadores se pusieron furiosos, porque éste es su nivel de vida y su forma tradicional de vivir. Los pescadores son de los actores más pobres de la costa. Es una región relativamente desarrollada dentro de México, pero los pescadores son los más pobres. Y ellos decían “nos han quitado nuestra actividad” y quieren, de alguna manera, proletarizarnos, empobrecernos todavía más. Además, el pescador ama su forma de vida. Hubo amenazas, tomaron carreteras, amenazaron con ponerle fuego a la oficina de la ONG. Desafortunadamente, una coalición de empresarios y de ONGS estaban en plática en la región, con personas influyentes y ONGs decían: “Bueno, queremos que se empiecen a abordar las cosas en esta región a través del diálogo, que si no, no vamos a lograr ni la concertación ni el desarrollo de la región. Entonces, ellos sugieren, particularmente dos de ellos, sugieren que los actores se sienten a la mesa y dialoguen. El gobierno no acepta, en este caso, sentarse a la mesa con una organización americana a negociar, como una afrenta a la soberanía, como defensores de la soberanía. No aceptan, pero dicen: “Hay que sentar a los actores relevantes”. Y es un proceso que nosotros, como Centro, hemos ido acompañando, en estas reuniones, que generaron pronto acuerdos básicos de cómo, y qué y del compromiso de los actores que iban a trabajar colaborativamente para tratar de generar desarrollo en la región y la sustentabilidad de la actividad pesquera y, al mismo tiempo, la protección de las especies en peligro de extinción. Se acordó un acto colaborativo de trabajo. Fue algo fundamental de compromisos básicos, muy generales. Y esto sucedió en la primera reunión, después de que una de las ONGs no quería ir a la reunión porque tenía miedo, porque le habían amenazado que le iban a incendiar su oficina.

Entonces, muy pronto, el simple hecho de poner a los actores en un mismo espacio, en un marco de colaboración transformó una dinámica de confrontación en una dinámica que hace factible o que ya se comprometían al trabajo. Estos acuerdos se generaron hace un año y medio y el grupo ha estado trabajando en la implementación de los propios acuerdos a los que llegó y en presentarles a las autoridades gubernamentales una propuesta de política de cambios a la revelación conjunta.

Básicamente, lo que se logró ahora, para el punto de vista de industrias en México, y de la industria pesquera, se logró que no se boicoteara una actividad. México, en esa misma región, recibió una amenaza de boicot del atún y la industria del atún sufrió pérdidas millonarias en la región. Digamos que eso ya se evitó y además, hay cosas como un ejercicio de un programa de monitoreo participativo de la veda del camarón, en el que están trabajando las ONGs, monitoreando que se respete la veda.

El grupo se está constituyendo como una asociación civil, con el compromiso de seguir trabajando en la implementación de estos acuerdos. Es un espacio en el que no se sabe qué exactamente se vaya a lograr, pero ya ahora se cuenta con el compromiso de seguir trabajando.

Nada más es para esquematizar cómo vemos nosotros el proceso de lo que se logró y de la forma en se está trabajando aquí en el Mar de Cortés. Digamos que la lógica tradicional es que los actores sociales buscan incidencia, desde sus intereses, que a lo mejor son el medio ambiente o los derechos humanos, hasta los económicos, el desarrollo económico o tener una actividad económica rentable. Y lo que hacen es que, generalmente, identifican actores, lo que hemos visto como estrategia, identifican dentro del gobierno quiénes están en la Secretaría del Trabajo, o la Secretaría de Pesca, o del gobierno local y le dicen “es que necesitamos potenciar el desarrollo”. Y por evidencia científica, viene la evidencia en la industria pesquera de que la vaquita no se va a extinguir, o de que probablemente ya no exista. Y por otro lado, los expertos ambientalistas que dicen “todavía hay vaquitas, hay que salvarlas. La mortalidad de la vaquita es tal con la actividad pesquera que no está regulada y con el problema de la sobrepesca”.

Tenemos cada uno, de hecho, incidiendo en el proceso de la política pública, con el resultado de que tenemos en el

Mar de Cortés una reserva de la biosfera, en la que supuestamente se protege a las especies en peligro de extinción. Y en esa misma reserva, pescadores subsidiados por el gobierno. Todos están incidiendo de manera efectiva, pero el resultado es, y desde la evidencia, una política incoherente, inestable.

Creo que lo que hemos explicado aquí no es solamente en la pesca, en el caso de la industria del turismo es lo mismo, el caso de la actividad forestal.

Lo que se hizo distinto es que esos actores en vez de estar en la bronca del cabildeo, entran en una lógica de diálogo entre ellos, en la que, a pesar de sus diferencias y sus intereses en conflicto, “¿Saben qué? En este espacio de diálogo se genera la conciencia de que los políticos van y vienen, nos utilizan como clientelas, pero al final no tienen un interés en resolver en el largo plazo. Nosotros, como actores de la zona, por lo menos compartimos ese interés”. Y desde ese interés común que se planteó y se hizo una mesa de trabajo, con los actores implicados y relevantes, incluyendo expertos y gente que aportaba evidencia, pero en un mismo espacio. Entonces, se rompe la lógica de cabildeo y estamos hablando de espacios que permitan que se procese la información. Este es un espacio en que nosotros creemos que los actores ya no están en una lógica de persuadir, de convencer a sus respectivos gobiernos, sino que están en una lógica de escuchar, de llegar a un acuerdo. Y eso permite que fluya, de alguna manera, la información y que haya un proceso de aprendizaje, que es un poco lo que queremos que se genere. Un verdadero proceso de aprendizaje que permite hacer un planteamiento unificado a las autoridades y que hace la tarea de la autoridad mucho más simple. Hablar de que la sociedad civil fortalece al gobierno, ése es un ejemplo de procesos que permiten que la actividad de la sociedad civil, muy empoderada, fortalezca al gobierno. Porque lo que sucede es que una vez que estas autoridades ya no tienen que hacer políticas que entran en conflicto, están haciendo mejor su trabajo.

Muchas gracias.

[Volver atrás](#)

*Una perspectiva del taller desde el punto de vista africano  
(Julie Dabo)*

## Desde el punto de vista africano?

- Diferencias y similitudes entre América Latina y África
- Lecciones aprendidas

## Miembros

10 países - 16 organizaciones

- Kenia – red investigación
- Etiopía – acción humanitaria
- 2 Ghana – desarrollo e investigación
- Mozambique – investigación
- Nigeria – desarrollo
- 2 Tanzania – investigación
- 3 Zambia – red e investigación
- 2 Malawi – red e investigación
- África del Sur - red
- 2 Uganda – red e investigación

<http://www.odi.org.uk/cspp/Community/index.html>



‘no seas malito güey’



## Contextual

- No todos los miembros trabajan en incidencia política y/o en políticas públicas
- No se usa mucho la evidencia en el proceso de la incidencia política
- Poca concientización sobre la necesidad de fortalecer la incidencia como tema transversal

- 
- Poca tradición de investigación: no hay un stock de conocimiento
  - Mucha movilidad de los investigadores: quita continuidad y consistencia
  - Entornos políticos mas difíciles: menos libertad y más volatilidad
  - Libertad académica, mediática, y fortaleza de la sociedad civil es limitada

- 
- Condición de conflictos y contexto político limitan la aplicación de políticas basadas en la evidencia
  - Cultura y falta de mecanismos institucionales
  - Dependencia a los donantes extranjeros lleva a la competencia en lugar de cooperación



## Estructural

- **Captación de los miembros** : mejorar el mapeo
  - Action-oriented vs. research-oriented. Se necesitan organizaciones con temáticas complementarias y diferentes dentro del campo de la investigación
  - Falta de una base donde estén sistematizadas las OSCs que trabajen en incidencia
  - Falta de incentivos y capacidades organizacionales



## Fortalecimiento del liderazgo

- Grupo coordinador
- Vanesa
- **Incentivar la participación**
  - Identidad
  - Incluir a la evidencia en los procesos de incidencia
  - Reforzar la capacidad de generación de evidencia y las capacidades para la incidencia



● **Comunicación efectiva**

- Idiomas
- Cara a cara: poca interacción presencial
- Poco acceso y conocimiento de herramientas virtuales

[Volver atrás](#)

## Resultados de la Evaluación del Taller

En primer lugar, se les preguntó a los participantes del taller si consideraban que el material presentado podía ser útil para el trabajo de sus organizaciones. Todos los participantes consideraron que los materiales serían útiles, ya sea replicando experiencias, cuestionando prácticas existentes, profundizando las concepciones teóricas, y/o utilizando las distintas herramientas que se sistematizaron.

Luego, se les solicitó a los participantes que indicaran qué cosas que se habrían compartido en el taller fueron las que más podrían ayudar a sus organizaciones. Lo más mencionado fue la necesidad de interactuar con otros actores (medios, empresas, otras OSCs) y las herramientas que se han brindado para eso; parte de la necesidad de comprender que la incidencia tiene varias caras y actores. También se mencionaron las experiencias compartidas, las herramientas y el rol de la investigación en el proceso de incidencia.

Todos los participantes concordaron en que se cumplieron los objetivos del taller:

- Intercambiar conocimientos y experiencias prácticas, herramientas y metodologías sobre incidencia política a través de la evidencia y la investigación.
- Desarrollar posibles estrategias regionales y nacionales para facilitar la aplicación de estos conocimientos en organizaciones orientadas a las políticas públicas.
- Fortalecer el desarrollo de una comunidad de organizaciones especializadas en incidencia política:

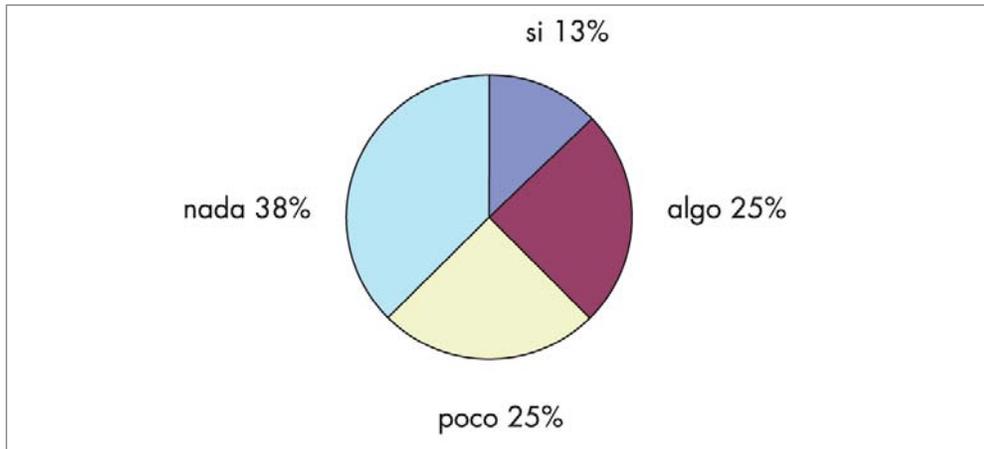
Para la mayoría de los participantes las metodologías de trabajo utilizadas durante el taller fueron buenas, los conceptos y herramientas fueron excelentemente explicados, y el tiempo otorgado para el taller fue apropiado.

Para la amplia mayoría, el aporte del taller para su trabajo fue excelente, en gran parte, porque las temáticas y experiencias intercambiadas resultan valiosas fuentes de inspiración. Los participantes también consideraron que las presentaciones de los invitados externos fueron relevantes y útiles, especialmente la presentación de Alicia Pierini.

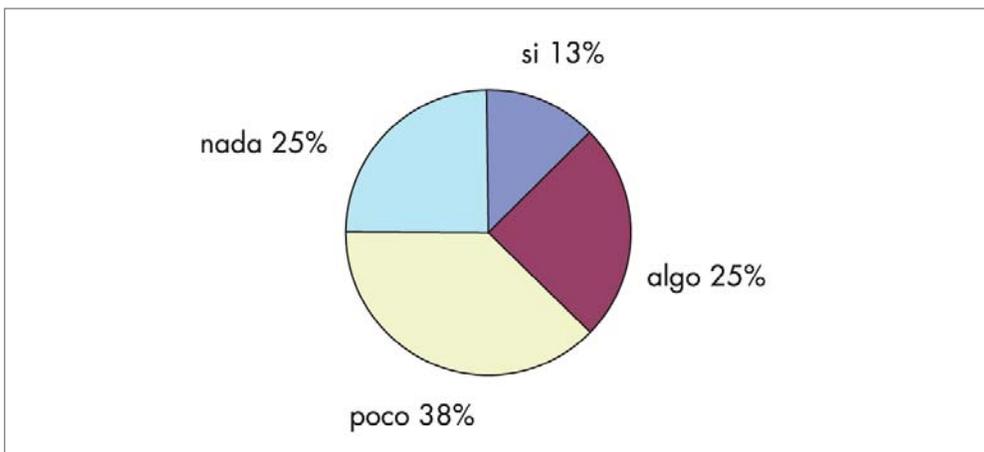
La mayoría consideró que la propuesta metodológica para el desarrollo de capacidades de las OSCs en la región es viable, siempre y cuando se encuentren fondos, y se adapte el formato del taller a las realidades locales.

Finalmente, para tener una visión más clara del escenario latinoamericano, se les pidió a los participantes que contesten las siguientes preguntas:

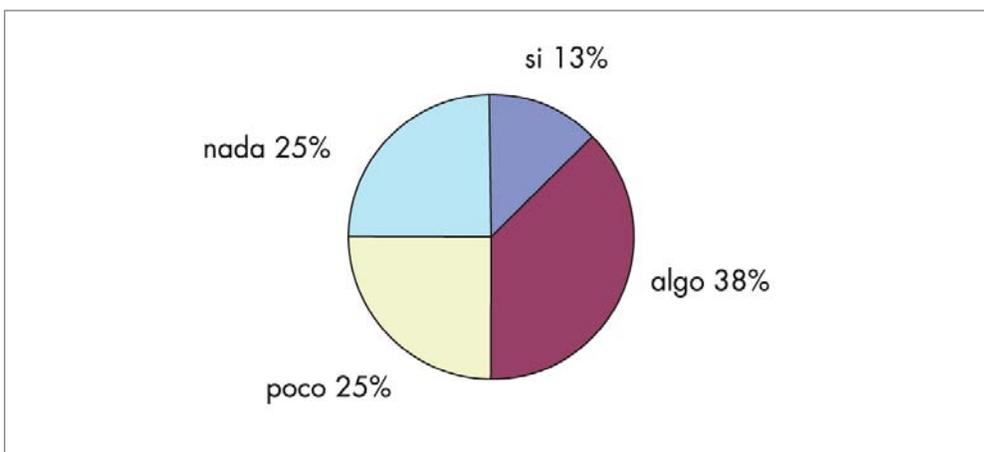
- a. Los formuladores de políticas consideran que la evidencia basada en la investigación es algo importante en el proceso de toma de decisiones



b. Las OSCs contribuyen en el proceso de formulación de políticas



c. Las OSCs usan evidencia basada en la investigación para informar su trabajo



## Testimonios y evaluación del Taller por los participantes

*“Hace más de un año que algunos de los asistentes al taller en Buenos Aires hemos venido intercambiando correos electrónicos e información de diferente tipo. Sin embargo, varios sentíamos que los intercambios electrónicos tenían un límite y que hacía falta poder reunirnos. Considero que todo el proceso anterior implicaba muchas expectativas que fueron cumplidas de manera más que completa. No sólo conocimos a nuestros interlocutores más cercanos, quienes habían sido los más dinámicos en los intercambios, sino también tuvimos un espacio para conocer casos exitosos, compartir lecciones, dificultades y sugerencias de soluciones a algunos de nuestros dilemas cotidianos en la investigación y en la incidencia en políticas públicas. Por otro lado, hemos podido llegar a un piso común que nos permita sentirnos “cómodos” con la red y establecimos algunos horizontes con metas realistas y realizables. Creo que el esfuerzo de todos los participantes y de los organizadores fue muy fuerte pero culminó en un encuentro exitoso.*

*Todavía tenemos muchos retos hacia delante, pero considero que el taller ha sido una buena herramienta para sentar un buen cimiento de lo que estamos haciendo en la red. Finalmente me gustaría agradecer la buena organización y el profesionalismo de Vanesa, Gala y de Enrique así como de otros compañeros de CIPPEC que los apoyaron durante el taller así como la dedicación de todos y todas las asistentes que hicieron que nuestras expectativas fueran sobrepasadas.”*

**Gina Alvarado, Consorcio de Investigación Económica y Social, Lima, Perú.**

*“Think Tanks, América Latina, políticas públicas, acuerdos, herramientas y solución de problemas. Fueron palabras y conceptos que se repitieron constantemente en el taller de Incidencia Política. Fue un enorme placer y responsabilidad para mí, asistir a tan fascinante evento. Imagínense, a un grupo humano que trabaja día a día en sus países, construyendo incidencia política, promoviendo políticas públicas, realizando investigaciones, trabajando con diversos actores sociales, sentados dialogando sobre sus experiencias, inquietudes y problemas. Mostrando sus herramientas, su trabajo, sus ideas sobre temas específicos y proponiendo posibles soluciones a problemáticas compartidas y particulares... Pues sí, muchos de ustedes dirán, ¡¡qué dicha!! Entre los muchos retos que ahora tenemos quienes participamos en este laboratorio de experiencias, es reproducir en el nivel local el aprendizaje obtenido. Encontramos, entre diversos temas, que es necesario un espacio similar en cada uno de nuestros países para la reflexión conjunta y la propuesta de soluciones creativas y colectivas. Y la propuesta a ustedes quienes son parte de la red, es comenzar a construir en colectivo, ser entes activos de esta red de conocimientos, y todavía soñar por una América Latina equitativa, plural, digna para quienes vivimos acá.”*

**Maribel Almeida, Grupo FARO, Ecuador.**

*“Gracias al taller he aprendido a repensar cómo puedo ayudar a la red donde trabajo a ser más efectiva. Especialmente los temas del uso de los medios de comunicación y las relaciones con el sector privado, pueden ser particularmente útiles para las redes nacionales. Asimismo, las experiencias que han sido intercambiadas pueden ser muy valiosas para mejorar el trabajo de incidencia del IFRTD.”*

**Ana Bravo, IFRTD, Perú.**

[Volver atrás](#)