

Modulo IV

Herramientas para el fortalecimiento del liderazgo político de las mujeres

Objetivo

Aportar una serie de herramientas para fortalecer el liderazgo de las mujeres en el ámbito local, a través de la incidencia política, como un nuevo instrumento de la gestión política, y en la negociación como herramienta básica para el posicionamiento y resolución de potenciales conflictos en la arena política.

Unidades

Unidad ① Cómo provocar cambios en las relaciones de poder

Unidad ② Planificación Participativa Municipal

Unidad ③ Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Unidad ④ Manejo y resolución de conflictos

Competencias a desarrollar

Una vez finalizado el módulo las participantes:

- Comprenden a la incidencia política como una metodología útil para la intervención en el campo político.
- Manejan los conceptos fundamentales de la planificación participativa municipal.
- Conocen todos los pasos para el desarrollo de una estrategia de incidencia política.
- Conocen y aplican distintas herramientas para abordar procesos de incidencia política.
- Potencian sus habilidades de negociación, administración y prevención de conflictos orientadas al fortalecimiento de su liderazgo político.

Duración



Aproximadamente
6 horas y 20 minutos

Unidad ①

Cómo provocar cambios en las relaciones de poder

Tema I

Acuerdos conceptuales desde la perspectiva de género para la incidencia política

Primera Fase

Ideas centrales

 Duración 20 minutos

Objetivo

Promover el aprendizaje de nuevos conocimientos para la intervención en el campo político.

- Responder a los desafíos de los nuevos contextos políticos requiere de respuestas innovadoras desde las organizaciones de la sociedad civil, desde los movimientos de mujeres y desde aquellos espacios de poder que las mujeres han conquistado, en los partidos políticos o en la gestión del desarrollo local.
- Entender este nuevo contexto pasa por el reconocimiento de dos temas que hacen a la realidad política y social de los países: el nuevo paradigma de gobernabilidad que ha abierto posibilidades para la participación de la sociedad civil y sobre todo de aquellos grupos excluidos del poder y la necesidad de cerrar las brechas de inequidad entre hombres y mujeres en el campo político.
- Cualquiera sea la estrategia dirigida a un cambio en estos campos, pasa por la capacitación y empoderamiento de las mujeres, la mejora de sus competencias de liderazgo y negociación y por la transformación de las organizaciones públicas hacia estructuras organizacionales horizontales, articuladas por redes de equipos de trabajo con competencias para innovar y crear conocimiento continuamente.

Planificación participativa

- Un proceso de planificación participativa se desarrolla a partir del involucramiento de los diversos actores sociales, de esta manera se convierte en un instrumento de articulación entre el Gobierno y la sociedad civil y permite que éstos actores participen en espacios de decisión y de control social, donde se define: qué se planifica, con qué recursos, qué se prioriza, etc.

La incidencia política

- El concepto de incidencia hace referencia al diseño y ejecución de un proceso político dirigido a influir en actores con poder y capacidad de decisión. Es un derecho que es ejercido voluntariamente por una persona o colectivo social, en función de influir en la generación, implementación, ajuste y evaluación de políticas públicas y otros mecanismos legales que hacen a la organización de la sociedades.
- La incidencia política planifica y ejecuta acciones estratégicas orientadas a influir en los procesos de toma de decisiones, que se dan en el sistema de gobierno, en el sector privado y en las diversas organizaciones que conforman el tejido social, de lo que trata la incidencia política, en última instancia, es de intervenir para que el Estado/gobierno cumpla con sus programas y presupuestos en favor de la ciudadanía diferenciada.
- En resumen, la incidencia política es un proceso de cambio social que involucra una serie de elementos que interactúan en forma simultánea en ámbitos y dimensiones del poder; proceso que demanda un vasto conocimiento de las instancias que se quieren transformar y las interacciones entre y con el sistema político, información que se genera y alimenta a lo largo de todo el proceso de incidencia.

Estrategias de incidencia política

- Las estrategias pueden ser múltiples dependiendo de los actores que intervienen, de las competencias y de las fortalezas de grupo, con las que se cuenta.
- A pesar de la diversidad de estrategias que pueden aplicarse en general, todos estos procesos pasan por fases similares.

Guía para el liderazgo
político de las mujeres
desde lo local

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

- i) análisis o diagnóstico situacional para verificar la pertinencia del propósito de incidencia con el contexto
- ii) la identificación del problema que se quieren solucionar y
- iii) un análisis de las soluciones posibles, a partir de la selección de todos los elementos que intervienen en el escenario donde se actúa.

Para el desarrollo de estas fases es necesario contar con un equipo y definir un plan de acción.

- Desarrollar un proceso de incidencia política para fortalecer el liderazgo y la participación política de las mujeres permite:
 - i) Promover cambios en la situación de inequidad entre hombres y mujeres a través de políticas públicas, programas y proyectos
 - ii) Desarrollar competencias en las participantes del proceso
 - iii) Empoderar a las mujeres
 - iv) Fortalecer la democracia

- El éxito de un proceso de incidencia política depende del contexto social y político y de una serie de variables que intervienen como son, entre otras:
 - Grado de acceso a las instancias de poder, depende de las estructuras político- administrativas de los Estados. Si es un estado confederado, centralizado o descentralizado, etc.;
 - Grado de organización de la sociedad civil;
 - Existencia de mecanismos de interrelación entre la sociedad civil y el Estado;
 - Disponibilidad de información;
 - Voluntad política;
 - Claridad en las estrategias y propuestas de incidencia.

Guía para el liderazgo
político de las mujeres
desde lo local

Guía para el liderazgo
político de las mujeres
desde lo local

Unidad ②

Planificación participativa municipal

Tema I

¿Cómo hacer planificación participativa municipal?

Primera Fase

Ideas centrales

 Duración 15 minutos

Objetivo

Dotar de los elementos requeridos para el desarrollo de un plan participativo municipal como herramienta de gestión

- Los municipios son los espacios locales de representación política y de administración territorial con personalidad jurídica, encargados de atender los asuntos públicos en las ciudades, localidades y poblaciones. Es un espacio que favorece el acercamiento entre actores políticos y la ciudadanía, por efectos de la desconcentración político administrativa de la gestión del Estado²⁹.
- La gestión municipal debe partir del reconocimiento de las condiciones de género y de la diversidad étnica y cultural del tejido social. Mejorar los niveles de participación equitativa entre hombres y mujeres en la gestión municipal pasa por el posicionamiento de la equidad de género en la agenda pública local, la incorporación de las demandas en el discurso de los actores sociales del desarrollo y su inclusión en programas de alto impacto local.
- La planificación municipal participativa es un mecanismo de participación ciudadana: ¿cómo se planifica?, ¿quiénes planifican?, ¿quiénes deciden en qué se invierten los recursos, etc.? son algunas preguntas que pueden contribuir a mejorar la gestión con la participación ciudadana, en instancias de decisión pública.
- Si las instituciones públicas desarrollan la capacidad de incluir y tratar temas prioritarios para los diferentes grupos que conviven en el territorio harán más efectiva su gestión y, por ende, fortalecerán sus capacidades políticas de representación.
- Participación y transparencia son factores relevantes para el desarrollo de la gobernabilidad local.
- Existen varios modelos de organización, cada municipio puede contar con diversos instrumentos y herramientas de acuerdo a la especificidad del contexto y de los actores que intervienen. A continuación se presenta un ejemplo que identifica las diferentes fases de un proceso de planificación municipal.

¿Qué es la planificación participativa municipal?³⁰

- Es un instrumento que permite un trabajo operativo de articulación entre el Estado y la sociedad civil. Como proceso colectivo sistemático propone dos fases de trabajo para coordinar actividades orientadas a:

<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Selección de problemas▪ Sus causas y efectos▪ Identificación de necesidades y demanda▪ Respuestas a la demanda▪ Determinación de estrategias, planes y programas▪ Elaborar presupuesto fuentes y modalidades de financiamiento.	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementación de los planes▪ Monitoreo y evaluación permanente

¿Cuál es el proceso de la Planificación Participativa Municipal (PPM)?

- Pensar en la PPM, en términos de proceso, permite la consideración de efectos acumulativos que generen incremento en la capacidad local a nivel de planificación y desarrollo local, lo que incluye la definición del funcionamiento de un marco institucional estable como soporte para la planificación y la identificación de procedimientos, para la evaluación y ejecución de ajustes al Plan.

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

29. Guía para la equidad de género en el municipio, Alejandra Massolo, 2004

30. Manual de Planificación Participativa, Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación (Bolivia), 1997.

- Etapas del proceso para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal³¹:

1. Preparación y organización:

- identificación e inclusión de actores
- conformación del equipo técnico
- organización del proceso de planificación
- capacitación a actores

2. Diagnóstico:

- realización de autodiagnósticos
- levantamiento de información complementaria
- sistematización y análisis técnico de la información
- validación de la información
- análisis de la situación municipal

3. Estrategia de desarrollo

- definición de la visión estratégica
- definición de la demanda municipal
- programación anual / quinquenal y estrategias de ejecución.

¿Cuáles son los principales temas que debe contener la PPM?

I. Introducción	Aspectos generales del plan
II. Diagnóstico municipal	<ul style="list-style-type: none">a. Aspectos geográficosb. Físicos y naturalesc. Socioculturalesd. Económico productivoe. organizativo Institucionalesf. Situación socioeconómicag. Potencialidades y limitacionesh. Análisis de la problemática y aspectos colaterales

Fuente: Manual de Planificación Participativa (adaptado)³².

Guía para el liderazgo
político de las mujeres
desde lo local

³². Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación / Viceministerio de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal (Bolivia), 1997.

III. Estrategia de Desarrollo

A. Visión

1. Objetivos
2. Estrategias

B. Programas y Proyectos

1. Desarrollo económico
2. Recursos naturales y medio ambiente
3. Desarrollo humano
4. Fortalecimiento institucional
5. Género

C. Presupuesto

1. Por programas y proyectos
2. Por fuentes de financiamiento
3. Por año

D Estrategias de ejecución

1. Marco institucional
2. Estrategia refinanciamiento
3. Seguimiento y evaluación

Unidad 3

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Tema I

¿Qué es una estrategia de incidencia política?

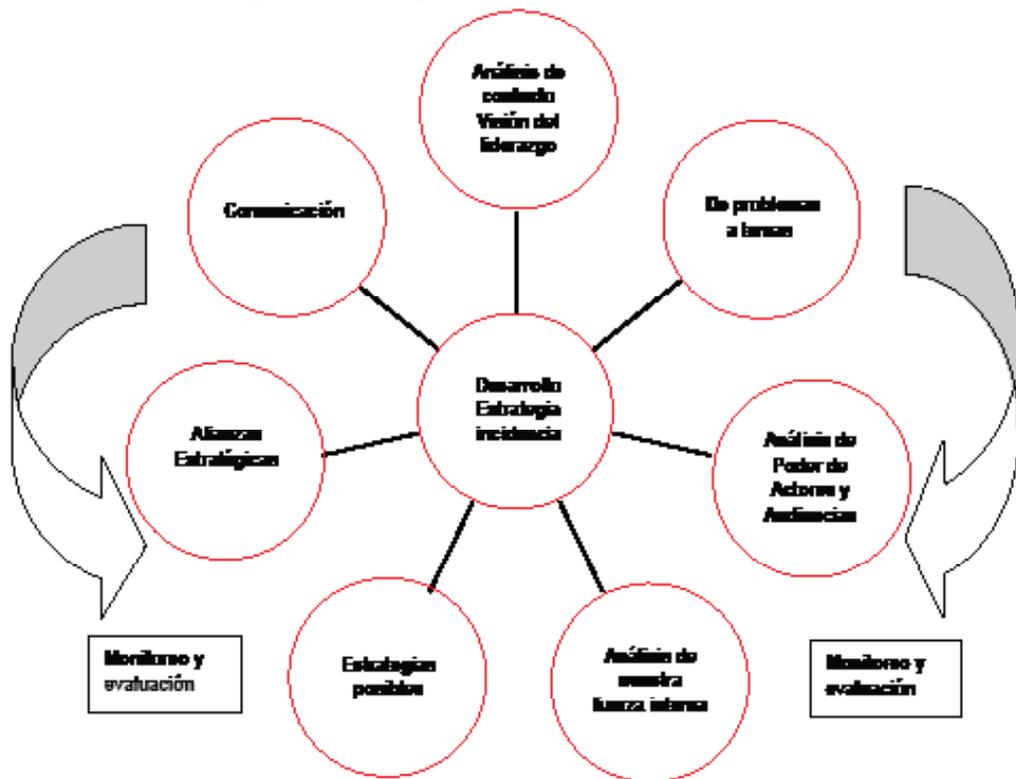
Primera Fase

Ideas centrales

 Duración 15 minutos

- Una estrategia de incidencia política de las mujeres está orientada a influir en el diseño de políticas, programas y proyectos que promueven la igualdad entre mujeres y hombres.
- Fase

Esquema del proceso de Incidencia Política



Fuente: basado en la propuesta de Dra. V. Millar³³.

33. Millar, Valerie Dra. "Desafíos y lecciones de la Incidencia Política, 2000". Programas de Acción y Capacitación – WOLA –.

- La construcción de una propuesta de incidencia política debe transitar por cada uno de estos pasos:
 1. Análisis del contexto. Definición de la Visión
 2. De problemas a temas: definición del tema
 3. Análisis de poder, de actores y audiencias
 4. Análisis de nuestra fuerza interna
 5. Estrategias posibles
 6. Alianzas estratégicas
 7. Estrategia de comunicación
- El seguimiento y la evaluación es una actividad constante y que se debe desarrollar en cada una de las fases del proceso. El monitoreo permanente permitirá recuperar las lecciones aprendidas y sistematizar la información del proceso como memoria para la implementación de la estrategia.

Análisis del contexto

- Este primer ejercicio consiste en analizar, en grupo, las características generales de la situación política de las mujeres en el espacio local. Como vimos en los Módulos I, II y III, las organizaciones de mujeres han logrado avances importantes en la lucha contra la inequidad de género; sin embargo, siguen experimentando en su quehacer social la exclusión y enfrentan, cotidianamente, estereotipos culturales que las muestran como “incompetentes” o “no aptas” para el trabajo político.
- La experiencia de las mujeres, así como, la información cualitativa y cuantitativa sobre el tema de interés, es parte importante en esta fase. La información generada permitirá reconocer estas marcas de género e identificar cómo impactan en la práctica.

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

- Los Módulos I, II y III proporcionan información general para elaborar el mapa para la incidencia que deberá ser complementado con información del contexto local.
- Se puede elaborar una matriz o utilizar otras metodologías para la sistematización de la información requerida. Esta información debe contener:
 - Leyes, Convenios y otros mecanismos nacionales e internacionales;
 - Datos cuantitativos sobre la situación de las mujeres y los hombres en el espacio local urbano y rural;
 - Datos cualitativos sobre la intervención de las mujeres en los espacios de poder político;
 - Datos cuantitativos y cualitativos sobre la participación de las mujeres en organizaciones políticas;
 - Experiencias exitosas sobre el liderazgo de las mujeres;
 - Situación actual del liderazgo político de las mujeres en el espacio local.

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

Información	Avances	Obstáculos	Observaciones
Leyes nacionales			
Convenios Internacionales			
Mecanismos Legales locales.			
Intervención de las mujeres en cargos jerárquicos de la gestión pública.			
Participación de las mujeres en las organizaciones políticas			
Experiencias exitosas			
Situación actual del liderazgo.			

Definir la visión de futuro posibilita cohesionar al grupo bajo un fin o un mandato

Definir la Visión

1. Qué entiendo por Visión.

.....

.....

.....

2. En el marco de un trabajo de incidencia política, la visión se constituye en el fin al que quiere llegar el grupo impulsor de la estrategia. En este caso el grupo pretende fortalecer el liderazgo político de las mujeres en el ámbito local y bajo este precepto se trabajará esta fase.

3. Se organizan 5 o 6 personas: cada grupo elige un/a moderador/a y un/a relator/a; se distribuye tarjetas de un solo color.

4. Escribo en las tarjetas ideas que reflejen el futuro deseado, en relación a la temática de liderazgo político de las mujeres.

5. Se entregan las tarjetas para que se las organice por temas en un rotafolio.

6. En grupo definimos una frase o párrafo que identifica la visión de futuro del grupo.

7. El grupo se prepara para presentar los resultados del ejercicio en plenaria.

8. En plenaria y con ayuda del/la facilitador/a se sistematizan e identifican las conclusiones del trabajo.

Tema I

¿Qué es una estrategia de incidencia política?

Segunda Fase

Actividad 2:

¿Cuál es nuestra visión?



Duración **40** minutos

Una líder debe posicionar sus intereses de género y dirigir el proceso de incidencia política. Una líder debe tener la capacidad de plantear una visión global, y pasar del enunciado a un plan concreto de acción.

9. Elegimos una sola visión que represente al grupo.

10. El próximo paso es reflexionar sobre escenarios futuros.

- Una capacidad que el grupo y las líderes deben desarrollar es la previsión; prever es anticiparse, es pensar en las posibles variables y actores que podrían afectar la visión de futuro planteada.
- La mayoría de las instituciones públicas o privadas realizan este ejercicio constantemente, permitiéndoles ver el futuro –no solamente como deseable– sino como posible. Asimismo, prever escenarios permite prepararse para diferentes situaciones y desarrollar diversas estrategias de acción.
- La construcción de escenarios permite anticipar posibles cambios en el campo donde se trabaja; por ejemplo, en el contexto político local, nacional, en la posición de los actores, en la correlación y tendencias del poder, y otros componentes del sistema político.

1. Los mismos grupos vuelven a trabajar. Se nombran nuevamente una moderadora y relatora.
2. Describimos en grupo, en una hoja de rotafolio, en base al ejercicio anterior, dos o tres posibles escenarios futuros a dos años de iniciado el proceso de incidencia. Frente a la visión, estos escenarios pueden ser a favor, en contra o neutros.
3. Los grupos se preparan para la plenaria.

VISIÓN	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3

Tema I

¿Qué es una estrategia de incidencia política?

Segunda Fase

Actividad 3: ¿Cuáles son los escenarios posibles?



Duración **20** minutos

Ideas para recordar

- ✓ Para desarrollar una estrategia de incidencia política, hay que cumplir con una serie de pasos fundamentales, ya que se trata de generar información suficiente sobre el contexto donde se desarrolla la estrategia.
- ✓ Definir una visión de grupo u organización es un paso, fundamental, para cohesionar al grupo y trabajar por un mismo fin.
- ✓ Identificar escenarios futuros es un ejercicio que sirve para prever diversas estrategias según el contexto. 5 minutos.

¿De que me sirve o cómo aplico lo aprendido?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tema II

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Primera Fase

Ideas centrales

 Duración 5 minutos

- A partir de la construcción de la visión, que ofrece el marco general o establece el fin que se quiere alcanzar, es necesario identificar claramente cuál es el problema que mueve a la acción. Cuanto más claro es el problema, más fácil será determinar la estrategia de trabajo.
- Para la determinación del problema hay que tener en cuenta la visión o la misión que se ha formulado.
- Identificar el problema es un paso fundamental, por lo tanto, es necesario buscar información adicional y contactarse con los grupos involucrados. Se puede consultar con personas entendidas, con las afectadas y con las personas directamente involucradas, a fin de lograr una base de información ampliada sobre el tema de interés.
- Cuando pensamos en un problema, es común que surjan muchas ideas, algunas son causas y otras efectos de un mismo problema, por lo tanto, es necesario trabajar en grupo para identificar cuál es el problema más importante, cuáles sus causas y cuáles sus efectos.
- Cada problema involucra a diferentes actores y a distintas instancias del Estado, por lo tanto, requiere de estrategias diferenciadas.
- Una deficiente focalización del problema puede llevar a un mal diseño de la estrategia de incidencia y afectar el impacto del proceso o llevar al fracaso de la propuesta.

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Segunda Fase

Actividad 1: “Nudos y problemas”

1. El/la facilitador/a expone la visión del grupo que es el marco bajo el cual se identifica el problema.
2. Escribimos en tarjetas el problema que me parece nodal o fundamental y que me parece importante de resolver.
3. Todas las tarjetas se pegan en un pizarrón u hoja de rotafolio.
4. Analizamos el ordenamiento, y llegamos a una conclusión de cuáles son los problemas principales.
5. Se eliminan aquellas tarjetas que el grupo considera son efectos del problema, o que no corresponden al ámbito de intervención que marca la visión.
6. Elegimos un máximo de 5 problemas, y luego se procede al análisis en plenaria considerando los siguientes criterios:
 - La resolución del problema afectaría positivamente al fortalecimiento del liderazgo político de las mujeres en los espacios locales.
 - Es posible resolverlo con el desarrollo de una estrategia de incidencia política.
 - Es un problema prioritario frente al resto.
7. Si no se llega a un acuerdo votamos por el problema que nos parece más importante.



Duración **4** horas **20** minutos

Causas del problema

- Una vez se determinó el problema es bueno reflexionar sobre éste, identificando sus posibles causas y consecuencias. Se puede partir respondiendo algunas preguntas:

¿Cuál es la raíz del problema?

¿Por qué surge?

¿Qué consecuencias tiene sobre hombres y mujeres?

¿Qué es lo que la estrategia debe atacar para solucionarlo?

- Para realizar este ejercicio, es importante realizar un pequeño diagnóstico, que proporcione información cuantitativa y cualitativa sobre el problema identificado, y así, determinar las causas que lo provocan.
- Asimismo, explique que para el desarrollo de esta fase, se puede conversar con las personas directamente afectadas a través de:
 - Testimonios
 - Entrevistas a personas o grupos
 - Grupos focales
 - Desarrollo de espacios de planificación participativa
- Elegir un tema específico lleva tiempo y es parte de la reflexión y negociación del grupo. También existen diferentes causas para un mismo problema: políticas, económicas, sociales y/o culturales. En el ámbito de la participación política, el análisis debe priorizar este campo y las variables que causan subordinación, desigualdad y exclusión.
- Para identificar un problema es posible desarrollar un árbol de problemas.

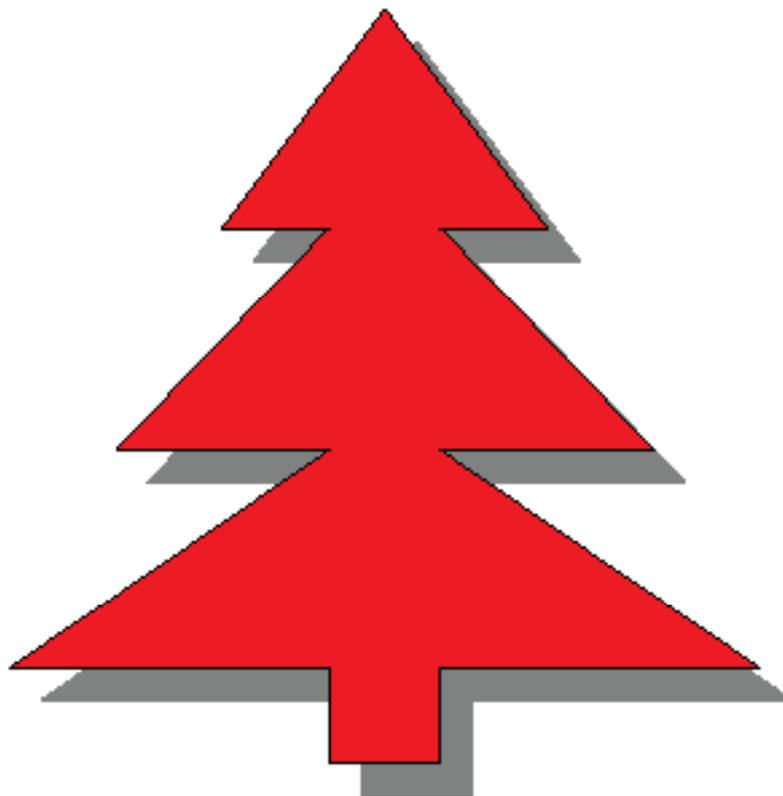
- El **Árbol de Problemas** permite identificar las relaciones entre las partes, la causa del problema y las consecuencias

Hojas: soluciones

Ramas: consecuencias

Tronco: problema

Raíces: causas



Guía para el liderazgo
político de las mujeres
desde lo local

Tema II

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Segunda Fase

Actividad 2:

¿Cuáles son las causas y consecuencias del problema?



Duración **1** hora **40** minutos

1. Se organizan 3 ó 4 grupos.
2. En base al problema identificado, se elabora un árbol de problemas.
3. Cada grupo expone el resultado de su trabajo.
4. Entre todas organizamos y diseñamos un solo árbol de problemas, reflexionamos sobre las mejores opciones.
5. En plenaria, elegimos 4 causas que nos parecen las más importantes. 5 minutos.
6. Las causas deben ser claras, ya que permiten entender mejor el problema y buscar soluciones, que servirán para la elaboración de la estrategia de incidencia política. 5 minutos.
7. Se guarda el árbol en un lugar visible.
8. Una vez identificadas las causas del problema, es necesario priorizar una de ellas con el propósito de identificar, con más precisión, el ámbito de acción principal de la estrategia de incidencia; dándose prioridad al tema que dará el contenido a la estrategia, para lo cual se debe analizar cada causa, aplicando los siguientes criterios:
 - Su relación con políticas públicas
 - Su grado de impacto sobre el problema
 - Sus posibilidades de solución
 - Su relación con la visión del grupo

1. Organización: Se forman grupos de 6 ó 7 personas.
2. Llenamos la matriz; esta se entrega en una hoja aparte, en un papel de rotafolio, después de llegar a acuerdos.
3. Cada grupo propone una solución y cómo pretende lograrla.
4. Se exponen los resultados en plenaria.
5. Se discuten las propuestas y se arma una sola, que recupera los mejores aportes.
6. Una persona del grupo expone el resultado final.

Matriz 1

Problema	¿Qué queremos conseguir? Propuesta	Resultados esperados

Segunda Fase

Actividad 4:
¿Cómo pasar de un problema a un tema o propuesta?



Duración **1** hora

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

El Problema	La Solución	El Resultado

- La solución definida puede impactar en los tres campos de intervención de una estrategia de incidencia política: los contenidos, los procesos y la cultura. Por lo tanto, habrá que preguntarse, si la solución pasa por la elaboración de una Ley. Si la Ley ya existe, analizar si sus contenidos son suficientes para lograr el objetivo, si hay que enfocar el trabajo en las estructuras y procesos de aplicación y cumplimiento. Además, esta propuesta puede trabajar en el ámbito de la cultura, promoviendo apoyo y cambio en las percepciones de las personas.

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Tercera Fase

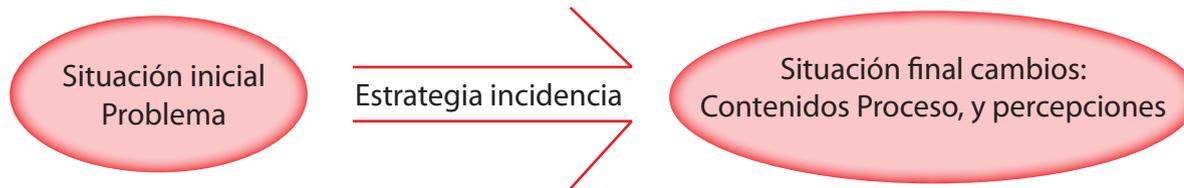
Conclusiones



Duración **5** minutos

Ideas para recordar

- ✓ En esta fase el grupo está listo para definir a partir de la solución priorizada una propuesta de trabajo.
- ✓ Definir la propuesta implica saber exactamente que pretendemos lograr, cómo lo vamos a lograr, en que tiempo, etc. La propuesta debe responder al problema identificado y al logro de la solución priorizada.



Tema III

Análisis de poder de actores y audiencias

Primera Fase

Referente conceptual

- Uno de los aspectos importantes para asegurar la efectividad de la incidencia política, es precisar cómo actúa el sistema político en relación al tema de la incidencia: ¿pone obstáculos? o ¿contribuye a sus soluciones?
- Es necesario entender la manera en la que se estructura el poder, cómo se toman las decisiones políticas, en qué instancias, y finalmente, quien o quienes son los/as que deciden; se trata siempre de personas concretas. La identificación de estos campos permite distinguir los distintos niveles del poder, es información que ayuda a comprender la situación y condiciones del espacio donde actuará el plan de incidencia.
- El análisis del sistema legal, cultural y político, implica también entender qué es lo que piensa la gente frente a ese sistema, frente a las normas y políticas, siempre en el ámbito del tema elegido.
- Para analizar las condiciones y características del ambiente político, hay que asegurar un:
 - Vasto conocimiento sobre las políticas en el país, en relación a: ¿cómo se formulan e implementan? ¿qué instituciones y personas están involucradas? ¿cuáles son los roles, relaciones y percepciones? ¿cómo cuándo y dónde se actuará para lograr el impacto deseado?
 - Conocimiento profundo sobre las condiciones económicas y sociales, que actúan paralela y simultáneamente en el ambiente político; estas facilitan la identificación y selección de temas para influir en las políticas.
 - Conocimiento sobre los aspectos formales del proceso: reglas, procedimientos, normas y otros; se deberá monitorear constantemente el comportamiento político, económico, sociocultural y tecnológico; se procede a fin de entender las situaciones que surgen, sus causas, los niveles de condicionamiento y la posición de líderes de influencia.



Duración **20** minutos

- Que el grupo de incidencia tenga en claro las etapas del proceso, y reconozca a los actores involucrados en la toma de decisiones; así, se amplía el bagaje de conocimientos que fortalecen las capacidades individuales de diálogo y negociación con las o los formuladores de políticas y con otros actores que intervienen en el proceso.
- En esta fase, el grupo deberá analizar quienes son las personas que deciden sobre el tema elegido. En todo esquema organizativo público, existen personas encargadas de tomar decisiones respecto al accionar público. Por ejemplo, los/as Secretarios/as de Estado, Subsecretarios/as, etc. Identificar a estas personas y elaborar un mapa del lugar que ocupan en el esquema de poder y las relaciones entre ellas; este proceso permite conocer el espacio de poder.
- Asimismo, es necesario analizar y conocer en detalle los procesos de toma de decisiones, tanto a nivel formal como informal, las alianzas internas, los “compadrazgos”, y otras formas de relaciones que caracterizan el ejercicio y la cultura del poder: los sometimientos, las resistencias, las servidumbres y las rebeldías, son manifestaciones importantes.
- Por ejemplo, se determina como solución influir en alguna instancia del Estado para que formule, junto a otros actores, una política pública. Es necesario conocer los mecanismos de validación e implementación de una política en el país. Conocer a cabalidad esta información, permite intervenir en el proceso.
- Veamos este ejemplo de ruta; en general se reconocen cinco pasos para organizar un proceso de diseño y aprobación de una política pública:
 1. Construcción de propuestas: Las instituciones incluyen en su agenda la elaboración de un proyecto político, las ideas pueden generarse desde o fuera de la institución. No se puede pensar en el diseño de una política pública sin la intervención de diversos grupos involucrado en el tema. La participación de la sociedad civil le otorga legitimidad a la política pública.

Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

2. Presentación de la propuesta: se introduce la propuesta utilizando el mecanismo formal existente para su conocimiento y procesamiento. Ejemplo: una propuesta de ley se cursa en las instancias parlamentarias.
 3. Debate: la propuesta es discutida en las instancias pertinentes.
 4. Aprobación o rechazo: la propuesta es aprobada o rechazada.
 5. Último nivel: la propuesta se implementa o se regresa al paso anterior.
- Si ésta es la ruta posible, habrá que conocer en detalle cómo funciona en la realidad, como se concretiza este proceso, quienes presentan las propuestas, cómo actúa el Parlamento, los partidos políticos; en suma, hay que actuar en el marco de los espacios de poder y la cultura política del país.

Ruta de los actores que toman decisión

- Para elaborar una ruta de acción y para instalar la propuesta en instancias de decisión, es necesario identificar a las personas que toman decisión respecto al tema de la incidencia; identifique con nombre y apellido, cargo e institución. Es importante anotar las relaciones que tienen entre tomadores/as de decisión y las personas que influyen en éstos/as. Lo importante es elaborar un marco de referencia para las acciones de contacto con ellos/as.
- En un esquema tradicional de poder, se puede ubicar en el vértice superior de la pirámide a los/as que tienen mayor poder; inmediatamente después, a las personas que influyen en las decisiones que se toman en ese nivel; en el medio de la pirámide, a personas que son parte del esquema de decisión pero que no influyen directamente, y por último,

en la base de la pirámide, a personas de menor influencia pero que forman parte del proceso de toma de decisiones. La ruta debe identificar a cada una de estas personas, para saber a quiénes acudir, en qué momento y con qué resultado.

Mapa de actores

- Una de las fases fundamentales de una estrategia de incidencia política es el análisis del espacio de poder y de los actores o partes involucradas en la temática de la incidencia. Una vez identificada la ruta de la incidencia, es necesario valorar y analizar a los actores que intervienen en el proceso, con la finalidad de identificar qué tipo de actor es en relación al tema de la incidencia. De este modo, se clasifican a los distintos actores/as, a través de categorías diferenciadas según su rol y nivel de involucramiento, en el tema de interés.
- En el espacio público, cada actor tiene un rol diferente, de acuerdo a sus propios intereses o al lugar que ocupa en la estructura del poder, pudiéndose identificar a:
 1. Involucrados principales: que están en conflicto, porque son los/as afectados/as.
 2. Involucrados secundarios: son los que tienen un rol de mediador y la posibilidad de influir en el transcurso del conflicto (ONG ´s, iglesias, grupos de la sociedad civil, líderes de opinión, líderes políticos, etc.).
 3. Los involucrados externos: no están directamente involucrados, pero tienen ciertos intereses (el gobierno municipal, estatal o federal, empresarios, cooperantes, etc.).
 4. Sociedad civil, organizada o no.

Guía para el liderazgo
político de las mujeres
desde lo local

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Segunda Fase

Actividad 1:

“Estrategias del poder”



Duración **2** horas **10** minutos

Exposición de un/a especialista en diseño de políticas. Anoto lo importante:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Reflexiono sobre las siguientes preguntas:

1. Según su experiencia, ¿cuál es el camino para iniciar el debate sobre la propuesta o su modificación?
2. ¿Quiénes son los actores involucrados en el debate?
3. ¿Cómo se aprueba o rechaza la propuesta?
4. En caso de ser rechazada, ¿cómo se reformula una nueva propuesta?
5. ¿En qué tiempo se aprobó y/o rechazó la propuesta?

1. De acuerdo al tema elegido, identificamos a los actores que intervienen en el problema; se elabora una lista en plenaria. 10 minutos.
2. Trabajamos con dos matrices: el grupo 1 en la matriz A, y el grupo 2 en la matriz B.
3. En plenaria analizamos las dos matrices y junto al grupo elaboramos una sola matriz.

Grupo 1/ matriz A

Principales
Secundarios
Externos

Actor	Tipo de involucramiento		
	Principales	Secundario	Externo
Actor 1			
Actor 2			
Actor 3			

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Segunda Fase

Actividad 2:

¿Qué rol juegan los diferentes actores?



Duración **45** minutos

Grupo 2 matriz B

Contrarios: actores que sostienen argumentos en contra de la propuesta

Favorables: actores que equilibran la orientación del debate a favor de la propuesta

Promotores: actores activos que colaboran en el proceso (aliados)

Competidores: actores que cuentan con una propuesta alternativa

Afectados: actores que se sienten afectados por la propuesta.

Actor	Rol que podría jugar				
	Contrarios	Favorables	Promotores	Competidores	Afectados
Actor 1					
Actor 2					
Actor 3					

- Una vez se han identificado los actores, que pueden ser personas y/o instituciones, hay que medir la capacidad interna de estas personas o instituciones para conocer sus fortalezas y debilidades, sin importar si éstos son potenciales aliados o contrarios.
- Para esto, se puede solicitar una entrevista, buscar información en fuentes secundarias o en personas que conocen el trabajo que éstas realizan. Lo ideal es contar con información suficiente para conocer mejor a las instituciones con las que se compartirá el proceso de negociación.

1. Organización: se forman grupos de 5 personas.
2. En grupo se define el rol que jugará cada uno de los actores, como aliado, competidor, etc.
3. Llenamos el siguiente cuadro.
4. En plenaria se revisan los resultados.

Institución	Mandato Visión	Competencias	Fuente

Competencias relacionadas con:

- Modelo de gestión
- Organización
- Recursos
- Perfil del o la líder
- Comunicación
- Recursos: humanos, financieros, tecnológicos
- Relaciones

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Segunda Fase

Actividad 3:
¿Quiénes son actores claves?



Duración **55** minutos

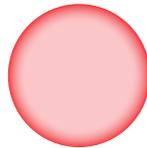
Guía para el liderazgo político de las mujeres desde lo local

- Red de alianzas
- Popularidad, prestigio, alianzas con otra u otros líderes
- Ambito de intervención
- Actas, Fundación, Estatutos
- Plan estratégico, publicaciones, etc.

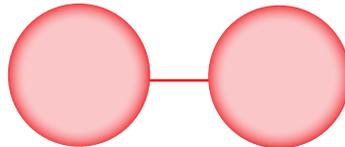
Mapeo de la relación entre actores

5. Este mapa permite identificar el tipo de relación de actores y entre actores, en relación al tema de la incidencia y con el grupo que esta desarrollando la estrategia. Es necesario establecer el tiempo en el que se construye el mapa de relaciones y considerar la importancia de alimentarlo constantemente con información oportuna y veraz.

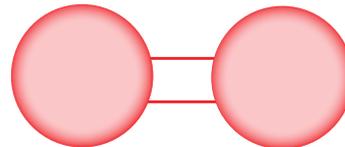
En plenaria puede utilizar esta gráfica para que el grupo califique la relación con los actores identificados de acuerdo a la relación.



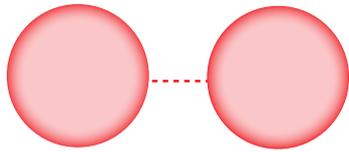
Las esferas simbolizan las partes en conflicto, el tamaño simboliza su poder en relación al conflicto



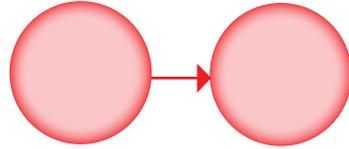
Esta línea simboliza una relación estrecha



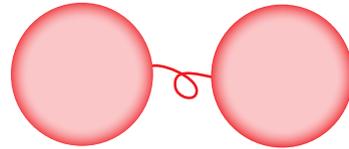
Líneas dobles simbolizan una alianza



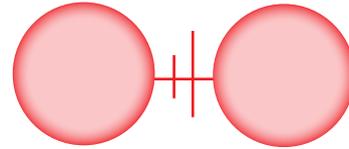
Línea punteada: relación débil



Flechas representan una relación de poder dominación



Línea "zig-zag" simboliza conflicto



Relación deteriorada



El recuadro indica temas que tratar



Actores externos

Fuente: Elaborado por el PADEP. GTZ. Bolivia

Con estos ejercicios, el grupo contará con un perfil de los actores e instituciones involucradas, además del estado situacional de las relaciones entre ellos/as durante el proceso de incidencia política.

Desarrollo de una estrategia de incidencia política

Tercera Fase

Conclusiones



Duración **10** minutos

✓ Ideas para recordar

- ✓ Como vimos anteriormente, la incidencia trabaja en tres campos de intervención:
 - i) Contenidos: alude a los contenidos de la Constitución, leyes, políticas y/o presupuestos.
 - ii) Proceso: hace referencia a los pasos y procedimientos de las instancias del Estado, para implementar y hacer cumplir las leyes y políticas; considera la intervención de procesos formales, informales y/o alternos.
 - iii) Cultura: son los valores, actitudes, percepciones y conductas compartidas en el tejido social, sobre los derechos ciudadanos y sobre cómo y para qué se utiliza la ley, lo que representa una valoración cultural frente a la política.
- ✓ Un paso fundamental en el diseño de la estrategia de incidencia es el conocimiento profundo sobre la institucionalidad del país, Estado, municipio u otro espacio en el que se trabaja, por otro lado, conocer la ruta por la que transitan los procesos de formulación de una ley, política, programa, etc.
- ✓ Conocer la posición de cada actor que interviene en el proceso de incidencia, es un ejercicio vital para prever estrategias de aproximación, lobby o cabildeo.
- ✓ Es necesario que durante todo el proceso de desarrollo de la estrategia de incidencia política, se busque y sistematice información; esta es una actividad casi cotidiana durante el desarrollo de la estrategia de incidencia; la búsqueda de información en bases de datos, en instituciones, en personas claves, o en la lectura diaria de los medios de comunicación, se constituye en una actividad continua y principal del desarrollo de una estrategia.