Índice de Transparencia Municipal

Metodología de Incidencia Política para la Transparencia Municipal

Guía para las Organizaciones de Sociedad Civil y Comisiones Ciudadanas de Transparencia

impactos
impulsando participación ciudadana, transparencia y oportunidades sociales

CLIBRE
Comité por la Libre Expresión

Comité por la Libre Expresión (C-Libre)

Metodología de Incidencia Política para la Transparencia Municipal
Guía para las Organizaciones de Sociedad Civil y Comisiones
Ciudadanas de Transparencia

Proyecto:
Investigación e Incidencia en la Gobernabilidad Local: Midiendo la Transparencia en las Municipalidades de Puerto Cortés, Siguatepeque, Gracias y La Esperanza.

Elaborado por:
Juan Carlos Benítez López

Revisión y aportes
Lester Ramírez

Coordinación:
Maribel Muñoz

Diseño/Maquetación:
Verónica Romero

Comité por la Libre Expresión (C-Libre)
Junta Directiva 2012-2013

Presidente, Arnaldo Amílcar Rodríguez Duarte
Vicepresidente, Danilo Osmaro Castellanos
Secretario, Francis Edgardo Martínez
Tesorero, Nedis Adrián Licona
Fiscal, Saúl Bueso
Vocal I, Misael Cárcamo
Vocal II, Carlos Méndez

Director Ejecutivo
Héctor Longino Becerra

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras. 2013

La elaboración de la "**Metodología de Incidencia Política para la Transparencia Municipal"** ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad del Comité por la Libre Expresión (C-Libre) y no necesariamente refleja el punto de vista de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

Acrónimos 4

A. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1. Introducción 5
2. El Acceso a la Información Pública y Participación Ciudadana 6

3. El Índice de Transparencia Municipal 8
3.1 Factores de Medición del ITM 10

4. Incidencia Política 12
4.1 Objetivos de la Incidencia Política 12
4.2 ¿Por qué es importante hacer Incidencia Política para Acceder a Información Pública? 13
4.3 Características de la Incidencia Política 13
4.4 Dimensiones de la Incidencia Política 14

B. DESARROLLO DE CONCEPTOS PRÁCTICOS

1. Dinámicas de Presentación Personal 16
2. Conceptualizando la Incidencia Política 18

3. Metodología para el Diseño de un Plan de Incidencia para la Transparencia Municipal 19
3.1 Diagnóstico del Problema y Propuesta de Solución (Árbol del Problema - Árbol de Objetivos) 20
3.2 Análisis de los Espacios de Decisiones 22
3.3 Análisis de los Actores 23
3.4 Autoanálisis Institucional 24
3.5 Estrategias de Incidencia Política 25
3.6 Plan de Trabajo 28
3.7 Evaluación del Proceso de Incidencia Política 29

C. EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE INCIDENCIA POLÍTICA MEDIANTE EL LOBBY O CABILDEO
1. Análisis de Problemas 30
2. Análisis de Actores 31
3. Matriz de Planificación “Incidencia Política para la Transparencia Municipal” 32
4. Matriz de Evaluación “Plan de Incidencia Política para la Transparencia Municipal” 34

BIBLIOGRAFÍA 36

Acrónimos

CCT	Comisiones Ciudadanas de Transparencia
C-Libre	Comité por la Libre Expresión
ERP	Estrategia para la Reducción de la Pobreza
ITM	Índice de Transparencia Municipal
LTAIP	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
OSC	Organizaciones de Sociedad Civil
SIEP	Secretaría del Interior y Población

a. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1. Introducción

Ante la limitada exposición que ha tenido la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LTAIP) a nivel local desde su entrada en vigencia en el 2006 y el actual proceso de descentralización que se está llevando a cabo, donde cada vez más los gobiernos locales adquieren responsabilidades y competencias, y la ciudadanía busca incidir en el control de recursos, servicios y decisiones, el Comité por la Libre Expresión (C-Libre) considera una necesidad imperante fomentar el desarrollo de la transparencia en la gestión municipal, la rendición de cuentas de los actos y decisiones tomadas por autoridades electas, y la cooperación entre la sociedad civil y gobiernos municipales, en aras de una gobernabilidad democrática más fortalecida y un desarrollo humano sostenible.

Los gobiernos locales están asumiendo cada vez más el rol de promover y liderar el desarrollo social y económico del país, y se están distanciando más de su tradicional rol de administrar programas del Gobierno Central. Esta tendencia hacia la "municipalización" reclama el acceso a la información, principalmente para posibilitar la participación ciudadana efectiva en los procesos de toma de decisiones para servir como el primer eslabón de la rendición local- y para acercar a los contribuyentes y usuarios de servicios a la gestión municipal.

Ante la ausencia de instancias horizontales de control con presencia local y un marco regulatorio poco definido, el establecimiento de instancias ciudadanas de control, ha de tener un rol protagónico en la gobernabilidad democrática local. Es por tal razón que C-Libre busca desarrollar capacidades de monitoreo y de incidencia de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública con organizaciones locales, como comisiones ciudadanas de transparencia, grupos de mujeres, juventud, patronatos, juntas de agua y el resto de la sociedad civil local.

Indudablemente solicitar información al gobierno municipal se traduce en un elemento coercitivo para la transparencia, y con este viene una mejora del proceso de toma de decisiones de los servidores públicos al obligarles a conducirse con mayor responsabilidad. Ello genera obvios controles a la corrupción al hacer más difícil de esconder acuerdos y acciones ilegales. Esto también repercute en un mejoramiento de la legitimidad y la confianza en el gobierno por parte del pueblo al permitir una mayor efectividad en la implementación de las políticas públicas.

Considerando los elementos anteriormente planteados, C-Libre ha preparado el presente documento formativo con el propósito de dotar a la sociedad civil local de estrategias, herramientas y acciones para la incidencia en materia de transparencia, participación y control social.

2. El acceso a la Información Pública y Participación Ciudadana

¿Por qué se le debe dar importancia al acceso a la información si ya existen leyes e instituciones que supuestamente promueven y garantizan la participación ciudadana, el control social y la transparencia? Pues, primordialmente porque el derecho al acceso a la información requiere ser ejercido por la ciudadanía para que realmente se activen o se desarrollen los mecanismos legales e institucionales del Estado. Las autoridades públicas, las burocracias y los políticos no se transparentan por voluntad propia, se abren al escrutinio público en virtud de la exigencia ciudadana.

El acceso a la información tiene un importante rol dentro de la democracia, especialmente la de tipo participativa que suele florecer más fácilmente en espacios comunitarios y locales. El Informe sobre Desarrollo Humano de Honduras de 2011 (PNUD, 2012) pone en el tapete el asunto de la inequidad política como factor de la exclusión ciudadana producida por las tradicionales élites económicas y sociales. La principal recomendación para nivelar las relaciones de poder es mediante la participación ciudadana, específicamente la de organizaciones de la sociedad civil a nivel local.

Cabe mencionar que para que la **participación ciudadana** pueda ser considerada efectiva, requiere que la ciudadanía tenga acceso a información. Muchos autores y expertos concuerdan que el primer eslabón de la participación ciudadana es el acceso a información; es más, se puede afirmar que sin información no se puede participar efectivamente. Esto implica que los ciudadanos no tendrán oportunidades iguales y efectivas de formar su preferencia y lanzar cuestiones a la agenda pública y expresar razones a favor de un resultado u otro (Dahl, R., 1989).

Es por eso que el acceso a la información debe de ser garantizado a *"todas las personas"* sin limitaciones de raza, ciudadanía, lugar de residencia, género, clase social, edad, etc., y su efectividad no debe estar condicionada a una justificación o motivo para acceder a la información pública.

Los beneficios de la participación ciudadana son diversos:

- Aporta el punto de vista de los ciudadanos de manera que se puedan mejorar y adaptar los planes y proyectos a la realidad local.
- Demuestra un compromiso de las autoridades públicas locales con una gestión eficaz y transparente.
- Ayuda y mejora la toma de decisiones en todas sus fases.
- Puede evitar serios problemas que demoren o invaliden la gestión.
- Facilita el desarrollo.

Figura 1: Mecanismos de Participación

Definiciones

- **Cabildos Abiertos:**
  Espacios en donde la Corporación Municipal presenta temas de interés para ser discutidos con la ciudadanía.

- **Consejos de Desarrollo Municipal:**
  Son espacios de participación ciudadana en donde representantes de la sociedad civil organizada pueden priorizar los proyectos para el desarrollo del municipio.

- **Comisionado Municipal:**
  Ejerce funciones de contralor social.

- **Día de Rendición de Cuentas:**
  Día que en que la Corporación presenta la liquidación del presupuesto del año anterior a la ciudadanía mediante cabildo abierto.

- **Sesiones de Corporación Municipal:**
  La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal. Este celebra reuniones para tomar decisiones que repercuten en el desarrollo del municipio.

- **Comisiones Ciudadanas de Transparencia:**
  Son comisiones que pueden realizar auditorías sociales en el término municipal, entendiéndose esta como el proceso de participación ciudadana, tanto de hombres como de mujeres, orientado a vigilar los procesos de la gestión pública que aseguren la transparente ejecución de programas y proyectos, así como la prestación de servicios públicos de manera eficaz y eficiente.

- **Asambleas Comunitarias:**
  Reuniones celebradas con la sociedad civil de aldeas o comunidades con el propósito de recolectar sus insumos.

3. El Índice de Transparencia Municipal

C-Libre ha desarrollado el Índice de Transparencia Municipal (ITM), con el propósito de evaluar la implementación de Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LTAIP) a nivel municipal, en su condición de política nacional de transparencia. Esto no sólo implica la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales o evaluar el nivel de apertura de los gobiernos locales, sino también, identificar las condiciones necesarias para desarrollar de manera sostenible una infraestructura en materia de transparencia -considerando la limitada exposición que ha tenido la legislación a nivel municipal tanto por gobiernos como la misma ciudadanía.

Con el ITM, se pretende evaluar el nivel de acceso por parte de la ciudadanía a información sobre procesos, datos de gestión y resultados de la administración municipal. A través del ITM no se pretende auditar a las municipalidades, más bien, se busca determinar el nivel de apertura que tienen las municipalidades con respecto al acceso de parte de la ciudadanía a documentos de carácter público relacionados a la gestión municipal.

Para tal fin, el ITM se ampara en el enfoque de publicación automática o de oficio, según el cual los gobiernos proactivamente publican tanta información como sea posible. Este enfoque no sólo aumenta la transparencia, también reduce costos tanto para el Estado como para el ciudadano solicitante. Asimismo, resulta ser muy rentable para la gobernabilidad democrática local, pues la ciudadanía accede a información de la gestión municipal que le permite participar en la toma de decisiones y conocer el funcionamiento de la administración local. Por parte de la municipalidad se asegura que las decisiones y la labor de sus autoridades y empleados, sea eficiente y productiva, presten un servicio a la comunidad, y brinde a la ciudadanía una visión de futuro.

El Artículo13 de la LTAIP, específica la información que debe ser **difundida de oficio**, lo cual significa que toda organización que maneja fondos públicos, incluyendo las Municipalidades, están en el deber de difundir y actualizar periódicamente a través de medios electrónicos y/o escritos la siguiente información:

1) Su estructura orgánica, sus funciones, las atribuciones por unidad administrativa, los servicios que presta, las tasas y derechos y los procedimientos, requisitos y formatos para acceder a los mismos;

2) Las leyes, reglamentos, circulares y demás disposiciones de observancia general que rigen su funcionamiento;

3) Las políticas generales, los planes, programas y proyectos, informes, actividades, los estados financieros y las liquidaciones presupuestarias trimestrales por programas;

4) Toda la información catastral que posean y su vinculación con el Registro de la Propiedad Inmueble;

5) Los registros públicos de cualquier naturaleza;

6) El Diario Oficial La Gaceta actualizado;

7) La remuneración mensual de los servidores públicos por puesto, incluyendo otros pagos asociados al desempeño del puesto;

8) Los presupuestos, un informe trimestral y otro anual de la ejecución presupuestaria, que incluya el detalle de las transferencias, los gastos, la inversión física y financiera, la deuda y la morosidad;

9) Las contrataciones, concesiones, ventas, subastas de obras, convocatorias a concurso, licitación de obras públicas y suministros, los contratos de consultoría, las actas de apertura de ofertas y adjudicación, ampliaciones, prórrogas y declaratorias de compras directas, así como sus resultados;

10) Los mecanismos que permitan la participación ciudadana en la toma de decisiones;

11) El nombre de los servidores públicos encargados de gestionar y resolver las solicitudes de información pública, la dirección, teléfono y dirección electrónica de su centro de trabajo.

12) Los Decretos Ejecutivos, Acuerdos y Resoluciones firmes que emita el Poder Ejecutivo, incluyendo las instituciones descentralizadas.

13) El Congreso Nacional, publicará además, las resoluciones que resulten de las mociones y decretos que se aprueben; asimismo publicará las iniciativas de leyes y sus respectivos dictámenes, y opiniones, para lo cual, quienes las presenten deberán entregarlas a la Secretaría por escrito y en formato electrónico para que proceda a publicarlas en el plazo máximo de diez (10) días, y difundir por internet las sesiones del Pleno del Congreso Nacional y de las Comisiones.

14) El Poder Judicial, publicará además, las sentencias judiciales firmes que hayan causado estado o ejecutoría, sin perjuicio del derecho que tienen las partes para oponerse a la publicación de sus datos personales.

15) El Tribunal Superior de Cuentas, publicará además los informes definitivos de las intervenciones fiscalizadoras practicadas; así como la publicación de las resoluciones una vez que hayan quedado firmes.

16) La Procuraduría General de la República, publicará además la relación de los juicios en que sean parte la instituciones públicas y las sentencias definitivas recaídas en ellos.

17) Las municipalidades publicarán además una relación de los juicios en que sean parte las instituciones públicas y las sentencias recaídas en ellas las resoluciones y actas de las sesiones de la Corporación Municipal.

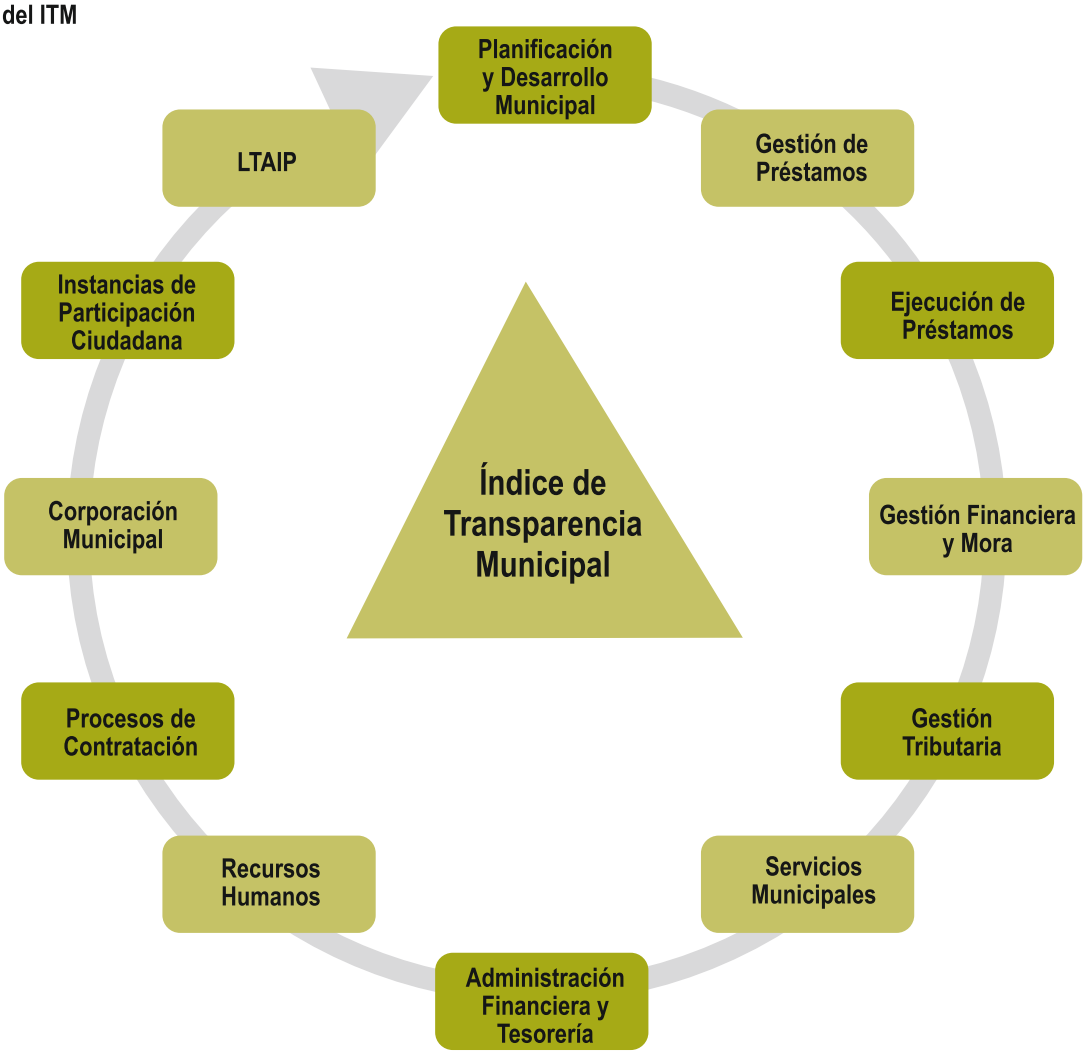
18) Las instituciones respectivas, publicarán además las estadísticas y la información relativa al comportamiento macroeconómico y financiero del Estado que generen o manejen.

19) La información sobre actividades de empresas privadas que suministren bienes y servicios públicos con carácter de exclusividad o que celebren contratos financiados con recursos o fondos del Estado, será divulgada por medio de la entidad pública con la cual se hayan celebrado los contratos respectivos.

3.1 Factores de Medición del ITM

Mediante un proceso de revisión de documentos oficiales de las municipalidades, se aplica un formulario[1] el cual permite recolectar información de la gestión municipal, el cual consta de las siguientes 12 dimensiones:

Figura 2.
Dimensiones del ITM



Un aspecto muy importante a resaltar es que el ITM está diseñado para su aplicabilidad práctica y amigable tanto por las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC), como por las Comisiones Ciudadanas de Transparencia (CCT).

(1) Muñoz, M. (2012)
Nota Metodológica del Índice de Transparencia Municipal; Asociación Comité por la Libre Expresión.

Cada dimensión presenta una puntuación diferente tal y como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1.- Calificación del Formulario de ITM

Dimensión	Número de elementos a Evaluar	Puntuación máxima que se puede obtener
Planeación y Desarrollo Municipal	3	15
Gestión de Préstamos	1	1
Ejecución del Presupuesto	3	11
Gestión Financiera	2	16
Gestión Tributaria	4	6
Servicios Municipales	2	8
Administración Financiera y Tesorería	7	29
Recursos Humanos	2	9
Proceso de Contratación	3	17
Corporación Municipal	4	16
Instancias de Participación Ciudadana	5	16
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	3	6
Total	**40**	**150**

Para cada dimensión se solicita una serie de documentos y se otorga la respectiva puntuación, conforme se entrega o no la información pública requerida.

Complementado el trabajo de verificación del cumplimiento de la LTAIP, se realiza un análisis del contenido de la documentación que refleja la gestión municipal dentro de un período de estudio determinado; haciendo hincapié en la correcta y diligente administración municipal, la inclusión ciudadana en los procesos de toma de decisiones, los posibles riesgos de no atender elementos de índole procesal, operativo y financiero.

Conforme a los resultados y hallazgos encontrados, se prepara un **Plan de Incidencia Política** orientado a dos dimensiones fundamentales: a) Dar seguimiento a los compromisos de las autoridades municipales en torno a mejorar su evaluación en materia de transparencia. Esto implica no sólo las gestiones internas, sino el desarrollo de una adecuada infraestructura de transparencia, que incluya el cumplimiento de la LTAIP; y b) Difundir y socializar los resultados del ITM con los diversos sectores que conforman la sociedad civil local.

4. Incidencia Política

El Artículo 5 de la Constitución de la República de Honduras plantea que *"El Gobierno debe sustentarse en el principio de la democracia participativa del cual se deriva la integración nacional, que implica participación de todos los sectores políticos en la administración pública, a fin de asegurar y fortalecer el progreso de Honduras basado en la estabilidad política y en la conciliación nacional".*

Lo anterior implica entonces, una ciudadanía que debe cumplir con su derecho y su deber de hacerse parte de los asuntos de interés público de las Municipalidades; se trata de una ciudadanía activa y no ajena a lo que acontece en sus Gobiernos Locales.

Mediante los esfuerzos de la incidencia política, la ciudadanía organizada puede influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder.

La **incidencia** es una forma de participación de la ciudadanía donde se organiza un proceso planificado que permita a este grupo ciudadano influir en las políticas y programas públicos.

La incidencia está íntimamente relacionada al ejercicio del poder, ya que se trata de lograr que más personas tengan la posibilidad de ejercer el poder que les corresponde en su calidad de ciudadano/a en una determinada decisión sobre un asunto de interés público.

Mediante los esfuerzos de la incidencia política, la ciudadanía organizada puede influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder.

Entonces el objetivo de la incidencia política es lograr distribuir de otra forma el poder, donde éste no sólo sea ejercido por las autoridades o quienes tienen cargos de representación popular, sino también los ciudadanos organizados interesados en algún asunto de interés público. Dicho en otras palabras, ser parte de un proceso de incidencia política es una oportunidad para que la ciudadanía ejerza la soberanía que le pertenece.

Resulta oportuno y relevante recordar que el concepto de representatividad en un sistema democrático, alude específicamente a la idea que la ciudadanía delega su representación en otros, que son elegidos a través del sufragio universal. Lo importante de esta noción es que el protagonista en el sistema político es la ciudadanía y no sólo, como muchas veces se cree, es la depositaria o la beneficiaria de las decisiones tomadas por quienes son precisamente sus representantes.

4.1 Objetivos de la Incidencia Política

El objetivo de un proceso de incidencia política es influir desde la ciudadanía organizada con propuestas, contenidos y acciones en procesos de toma de decisiones sobre los asuntos de interés público que afecten a una población o colectivo ciudadano.

Algunos ejemplos de asuntos de interés público que

requieren de un trabajo de incidencia política, puede ser el suministro de agua a una comunidad remota, la construcción de instalaciones deportivas para jóvenes o el mantenimiento rutinario de una carretera que da acceso a una zona de producción agrícola.

Desde la experiencia del ITM, la incidencia política puede lograr la apertura de los gobiernos locales a ser evaluados en torno a su nivel de transparencia y calidad de gestión; a no sólo ser receptivos a los hallazgos y recomendaciones que pueda brindar a la sociedad civil, pero que tomen acciones concretas para enmendar su accionar. Un ejemplo de esto puede ser destinar más recursos al desarrollo de una infraestructura de transparencia, que incluya el nombramiento de un **Oficial de Información Pública;** la compra de equipamiento tecnológico como computadoras, escáneres o fotocopiadoras o la creación de un portal de transparencia.

4.2 ¿Por qué es importante hacer Incidencia Política para acceder a Información Pública?

Incidir para acceder la información pública, no solamente implica hacer valer la Ley, sino conocer sobre los procesos, recursos y decisiones del gobierno municipal que afectan las condiciones sociales, económicas y políticas de las personas y de sus comunidades.

El acceder a información es una condición para hacer efectivos otros derechos como salud, educación, trabajo y un medio ambiente sano. No solamente se trata que los datos y la información le sirvan al ciudadano para conocer mejor los diversos procesos de funcionamiento del gobierno municipal y generar un mayor control de sus actuaciones, sino que dicha información sirva para las decisiones del día a día de las personas en el desarrollo de sus vidas. Por ejemplo, *¿es limpia el agua que beben mis hijos?, ¿cuánto se invierte en salud en mi municipio? ¿qué hace la alcaldía con los impuestos que pago?.*

En ese sentido, incidir en el derecho al acceso a la información, se trata de un proceso de educación, reflexión y socialización, presentado en dos dimensiones:

a) Capacitación ciudadana, orientada a saber sus derechos, hacerlos efectivos y sobre todo, qué hacer con la información; y

b) Educar al gobierno municipal en cuanto a la obligación de informar y la forma de gestionar y administrar la información para ponerla al alcance de la ciudadanía del Municipio en particular y del público en general.

4.3 Características de una Estrategia de Incidencia Política

Una estrategia de incidencia presenta algunas características o elementos que son fundamentales de conocer e implementar:

- **Ciudadanía organizada o sociedad civil:** Un primer elemento fundamental para la incidencia es que existan grupos ciudadanos con la voluntad y la capacidad de organizarse alrededor de causas o temas que les afectan y/o les interesan. Esto supone una ciudadanía activa, informada y conocedora de sus derechos y deberes en democracia. Sin ciudadanos comprometidos no hay incidencia posible en los asuntos de interés público.

- **Proceso planificado:** Las acciones de incidencia que logran influir en una toma de decisiones determinada y en este sentido han resultado exitosas, siempre son el producto de un proceso planificado.

Lograr influir en aquellas personas que están facultados para tomar las decisiones, como por ejemplo en la Corporación Municipal (Alcaldes/Regidores), nunca debe ser el fruto de la improvisación o la espontaneidad. La clave está en que todo debe ser parte de un plan y de una estrategia a seguir.

La elaboración de un plan de incidencia es fundamental si se desea alcanzar los objetivos de incidir en personas o instituciones claves. Un plan bien elaborado nos dará la

"ruta a seguir" o el "camino que debemos andar". Aun cuando se tenga un plan de incidencia, no quiere decir que ese plan este escrito "en piedra".

Es importante destacar que los planes tienen la característica de ser flexible, por lo tanto, puede cambiarse si fuera necesario en consideración a las diversas oportunidades o amenazas que se vayan presentando, pero al inicio del proceso se requiere organizar un proceso que luego deberá sufrir todas las modificaciones que se estimen necesarias. Dicho en otras palabras, se **trata de reemplazar el activismo por un accionar estratégico**.

- **Búsqueda constante de influencia:** A partir de una planificación, hay que distinguir e identificar a los actores relevantes sobre quienes se desea influir. Entre los actores claves a nivel del gobierno municipal, se pueden destacar los siguientes:

- Formuladores de políticas: Son los empleados municipales que cumplen un **perfil técnico**. Son los que manejan las cifras y datos sustantivos y tienen relevancia al momento de preparar respuestas de gobierno, presupuestos, cifras o informes técnicos. Su relevancia radica en que una de sus tareas es proponer soluciones a los asuntos de interés público.

- Tomadores de decisiones: Son quienes ocupan cargos de responsabilidad en la gestión municipal (Gerentes, Coordinadores, Directores) o cargos de representación popular como son los Alcaldes o Regidores. Son quienes van a tomar las decisiones en cuestión, son los que "ponen la firma" a las decisiones, asumiendo el costo político de ellas.

- Actores influyentes: Son un tercer tipo de actores que no intervienen directamente en la decisión en cuestión, pero tienen un grado de influencia importante sobre los tomadores de decisiones. Estos actores influyentes pueden variar mucho dependiendo del asunto de interés público que se trate y de quiénes son los tomadores de decisiones. Por ejemplo, un medio de comunicación, un empresario o un líder comunitario pueden ser actores influyentes en la toma de decisión.

Figura 3.- Actores Claves a nivel Municipal

4.4 Dimensiones de la Incidencia Política

Para llevar adelante una estrategia de incidencia política que logre sus resultados, las organizaciones de la sociedad civil deben de tener capacidades instaladas en diferentes dimensiones o aspectos que son necesarias de abordar para diseñar, implementar y evaluar una estrategia de incidencia política.

Estas dimensiones son:

1. Pensamiento y análisis estratégico;
2. Conocimiento y/o formación del tema en cuestión, y del sector donde se inserta;
3. Capacidad de trabajar en redes;
4. Capacidad de relacionarse con los medios de comunicación;
5. Capacidad de uso de tecnologías de la información;
6. Capacidad de relacionarse con autoridades responsables del problema en cuestión;
7. Gestión de recursos económicos, humanos y otros.

Figura 4.- Capacidades Requeridas de las Organizaciones de la Sociedad Civil para lograr la Incidencia Política

b. DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS

1. Dinámicas de Presentación Personal

Ejercicio Nº 1

Tema: Dinámica de presentación personal.

Objetivo: Lograr que los participantes puedan conocerse, identificarse personalmente, ganar confianza e interactuar positivamente a fin de que permita la creación de ambientes adecuados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Técnicas: A continuación se presentan 4 dinámicas, seleccione solamente 1.

a. Dinámica Nº1

Nombre: La historia de mi nombre

Recursos pedagógicos necesarios:
una pelota pequeña

Procedimiento:
1. Se explica la dinámica;

2. Cada participante dice su nombre, dónde vive, a qué se dedica y cuenta la historia de su nombre;

3. Responda a la siguiente pregunta ¿Por qué le pusieron sus padres ese nombre?;

4. Al final se le brinda un aplauso;

5. Tira la pelota a otra persona quién continuará con la dinámica.

b. Dinámica Nº2

Nombre: Presentación por parejas

Recursos pedagógicos necesarios:
- Cinco (5) tarjetas de cartulina con diversas figuras por ejemplo de personas, de animales, plantas o frutas;

- Estas 15 tarjetas se cortan con la tijera de esquina a esquina, o por mitad (como se desee) por lo que se obtendrán 30 tarjetas en total, las cuales se revuelven.

Procedimiento:
1. Se explica la dinámica;

2. A cada participante se le entrega al azar una mitad de la tarjeta;

3. Se dan 10 minutos, para que cada participante busque la otra mitad de la tarjeta;

4.Al encontrar a su pareja, se genera una conversación de presentación entre ambos.

5. La conversación debe girar en torno al nombre, estado civil, por qué participa en el seminario taller, sus objetivos personales u otra información relevante;

6. Posteriormente se pide a las parejas que voluntariamente pasen al frente y que cada persona presente a su pareja;

7. Mencionando su nombre, apellidos, lugar donde vive, cantidad de hijos que tiene y la información que le dio en la conversación previa (expectativas del taller y otros aspectos que ayuden a una buena presentación).

8. Se sientan y se les da un aplauso.

c. Dinámica Nº3

Nombre: Quién me busca, me encuentra.

Recursos pedagógicos necesarios:
- Tarjetas de cartulina o media hoja de papel de colores.
- Bolígrafos

Procedimiento:
1. Cada participante se presenta diciendo su nombre, institución/organización y cargo que ostenta etc;

2.Se entrega a cada participante media hoja de papel de color y se les dice que escriban en ella sus características físicas y sus cualidades personales;

3. Se les aclara que no deben poner su nombre;

4.Se recogen las hojas y se mezclan entre sí;

5.Se vuelve a entregar las hojas a cada uno/a de los participantes tratando de evitar que la tarjeta que se entregue corresponda la suya propia;

6.Cada quién tratará de identificar la persona a que se refiere la ficha;

7.Una vez identificada la persona, se lee la tarjeta y se dice el nombre a quién corresponda;

8.Si la persona fue identificada, se brinda un aplauso.
En caso de que no fue identificada, se le dice: “Siga Buscando”.

d. Dinámica Nº4

Nombre: Soy como deseo ser.

Recursos pedagógicos necesarios:
- Tarjetas de cartulina o media hoja de papel de colores.
- Bolígrafos

Procedimiento:
1. A cada participante se le entrega una tarjeta de cartulina o media hoja de papel de colores;

2. Se les pide que en esa hoja escriban el nombre de un animal que les guste o se sientan identificados/as;

3. Una vez escrito el nombre del animal, se pide a cada participante que se presente, diga su nombre, institución, cargo, etc.;

4. Debe decir que animal ha seleccionado y ha escrito en el papel o cartulina;

5. Al final explica ¿en qué se parece ese animal seleccionado con usted?;

6. Variante: Al final hace el sonido del animal seleccionado.

2. Conceptualizando la Incidencia Política

Ejercicio Nº2

Tema: Incidencia Política

Objetivo: Que los participantes analicen y reflexionen sobre el concepto de Incidencia Política

Técnica: Philips 6 - 6
Construcción colectiva

Procedimiento:
1. Se reparten tarjetas de colores y marcadores a cada Participante;

2. El facilitador introduce la pregunta
¿Qué es la incidencia política?;

3. Cada participante escribe en una tarjeta lo que para él o ella significa la incidencia política;

4. Se agrupan las palabras en ideas fuerza y se abre una discusión plenaria.

5. Luego se forman 6 grupos, cada uno discute por 6 minutos y elabora una segunda definición de incidencia;

6. Cada grupo presenta su conclusión;

7. Se abre la discusión, análisis reflexión colectiva;

8. Se construye una definición consensuada de todo el grupo.

Ejercicio Nº 3

Tema: ¿Desde donde se hace Incidencia Política?

Objetivo: Fortalecer y empoderar a las Organizaciones de la Sociedad Civil desde un enfoque de derechos y responsabilidades, para que impulsen acciones dirigidas a promover cambios, para lo cual es importante que sus miembros ubiquen con claridad lo que es el Estado, las autoridades y los diversos actores sociales.

Técnica: ¿Cuál es mi lugar?

Procedimiento:
1. El facilitador/a pega tres papelógrafos en la pared;

2. En cada papelógrafo ubica tres cartulinas con las palabras **Estado**, **Autoridades**, **Ciudadanía y Sociedad Civi**l;

3. Posteriormente entrega a los/asParticipantes tarjetas con nombres de instituciones, organizaciones sociales, políticas, académicas, religiosas, etc.;

4. Se pide cada participante que pegue con *maskingtape* las tarjetas entregadas bajo una de las palabras que considere es la correcta que corresponde a dicha tarjeta;

5. Una vez pegadas todas las tarjetas, se inicia un proceso de discusión y reflexión colectiva sobre cuál es el sitio pertinente de cada tarjeta y porqué se debe ubicar ahí.

3. Metodología para el diseño de un Plan de incidencia para la Transparencia Municipal

A continuación se explican los 7 pasos que deben seguirse para diseñar un Plan y una Estrategia de Incidencia Política:

1. Diagnóstico del problema y Propuesta de Solución.
2. Análisis de los Espacios de Decisiones.
3. Análisis de las Relaciones.
4. Autoanálisis Institucional
5. Estrategias de Incidencia Política
6. Plan de Trabajo (Matriz de Planificación)
7. Evaluación del Proceso de Incidencia Política

3.1 Diagnóstico del Problema y Propuesta de Solución
(Árbol del Problema - Árbol de Objetivos)

El objetivo de este paso es conocer la problemática que se abordará en el proceso de incidencia. Esto es clave para identificar los objetivos reales que se pueden alcanzar. Hay que preguntarse:

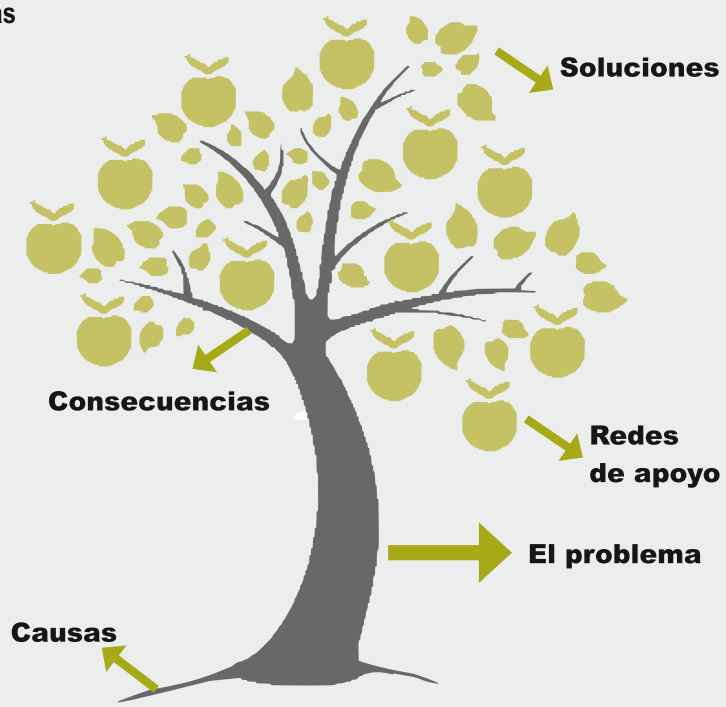
¿Qué es lo que, concretamente, nos interesa solucionar?

¿Cuál es el problema que nos afecta?

Este paso parece obvio, pero no lo es tanto. Muchas veces cuando los integrantes de una organización o de un grupo de personas quieren organizarse para enfrentar un problema, puede tomar bastante tiempo el definir y delimitar el problema. Si los problemas son varios, hay que fijar un orden de prioridad: Puede haber un problema principal y otros secundarios. Es como un árbol que tiene un tronco y unas ramas. El tronco simboliza el problema, las raíces las causas y las ramas los efectos.

Igualmente se trata de acordar cuál es la solución al problema que se requiere enfrentar, es decir, la manera específica en que se pretende resolver el problema. Entonces, el objetivo de la estrategia de incidencia será alcanzar la solución acordada por el grupo. Así como los problemas deben ser jerarquizados, lo mismo debe hacerse con las soluciones. El problema principal, puede tener una solución "radical" o varias soluciones "evolutivas". En este segundo caso, es necesario seguir el proceso evolutivo, es decir ir logrando soluciones parciales a través de aproximaciones sucesivas para en un proceso lograr la solución completa.

Figura 5.- Árbol de problemas



Ejercicio Nº4

Tema: Identificación, análisis y solución de problemas

Objetivo:
Que los participantes puedan diagnosticar adecuadamente los problemas, identificando las causas, consecuencias y posibles soluciones.

Técnica: El árbol de problemas

Procedimiento:
1. Se forman grupos según la cantidad de participantes;

2. A cada uno de los grupos se le entrega la lista de los hallazgos encontrados en la aplicación del Indice de Transparencia Municipal (ITM);

3. Se les pide que prioricen un problema que a su criterio es de mayor urgencia atender. En caso que se repita se busca otro problema;

4. Cada grupo utiliza el árbol de problemas para identificar las causas y luego las consecuencias/efectos;

5. Cada grupo prioriza entre las causas, aplicando los siguientes criterios;

- Que sea posible de seleccionar en términos de incidencia política y sus formas de implementación.
- Que sea muy sentida por el grupo y que provoque interés;
- Que sea una causa cuya solución contribuye de forma importante a resolver el problema planteado;

6. Una vez definida la causa prioritaria se procede a plantear una solución a esta;

7. En plenario los grupos presentan su análisis y propuestas de solución;

8. Se genera discusión sobre el proceso y las conclusiones;

9. Finalmente se busca un consenso sobre la "mejor" solución planteada.

Ejercicio Nº 5

Tema: Elaborar un árbol de objetivos

Objetivo:
Que los participantes puedan elaborar los objetivos a partir de los problemas diagnosticados y de los hallazgos de ITM que permita determinar las áreas de intervención del Plan de Incidencia Política.

Técnica: El árbol de objetivos

Procedimiento:
1. Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto: un estado positivo al que se desea acceder; debe tomarse en cuenta su viabilidad y deber estar plasmado en términos cualitativos.

2. Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del Árbol de Problemas en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin?. La respuesta debe ser el antónimo o lo contrario a las causas identificadas.

3. Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (débil participación ciudadana, asimetrías de información) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (gobierno central, limitaciones presupuestarias).

4. Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines: Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.

5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.

3.2 Análisis de los espacios de decisiones

El objetivo de este paso es determinar de manera precisa cuáles son los espacios donde se toman las decisiones referidas al problema que deseamos solucionar. Es de suma importancia saber cuál o cuáles funcionarios/as públicos/as tienen la facultad para tomar decisiones respecto del problema que queremos abordar y solucionar.

Es común en el aparato público que participen diversos servicios públicos en un proceso de toma de decisiones. Esto significa que quiénes lleven adelante una Estratega de Incidencia deben averiguar y conocer en detalle el proceso de decisión. Muchas veces es una suerte de cadena, donde cada paso o eslabón en la decisión puede estar a cargo de funcionarios distintos. En lenguaje coloquial se diría que es necesario saber dónde, en qué lugar, o instancia, se "corta y se reparte el pastel".

También es importante conocer si la ciudadanía tiene alguna posibilidad de participar en esta toma de decisión. Por norma, todas las reuniones de Corporación Municipal por ejemplo son abiertas, lo cual quiere decir que toda la ciudadanía puede participar con voz pero sin voto en la discusión de cualquier asunto municipal. Hay que detectar el lugar preciso donde se puede decidir la solución, según el tema o asunto que se determine.

Al analizar los espacios de decisiones, no es más que identificar quién o quiénes tienen el poder político para aprobar o rechazar una determinada propuesta. El espacio y el actor/es con poder de decisión constituyen el punto focal al cual dirigir la campaña de incidencia. El actor con poder de decisión se encuentra dentro de las denominadas"Audiencias Primarias", que son la persona o grupo de personas dentro de una institución que tiene autoridad directa sobre una política.

En ese sentido, se deben emprender actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.

Ejercicio Nº6

Tema: Ubicación del actor con poder de decisión

Objetivo: Que los participantes puedan identificar adecuadamente los espacios de decisión, así como los actores correspondientes.

Técnica: Desnudando al poder

Procedimiento:

1. Se inicia una discusión plenaria sobre el o los espacios institucionales, en este caso la Alcaldía Municipal, dónde se toman las decisiones oficialmente.

2. Para determinar qué instancia municipal tomaría la decisión sobre la propuesta elaborada, se plantean las siguientes preguntas:
   - ¿Quién tiene el poder de decisión?
   - ¿Cómo se toma la decisión?
   - ¿Dónde y cuándo se toma la decisión?
   - ¿Pueden las OSC y la ciudadanía participar en esa toma de decisión?

3. Para responder las preguntas se hacen los listados, con tarjetas de todas las personas claves relacionadas con el espacio de decisión. Se trata de dar respuesta al cómo, cuándo, dónde y si se puede asistir a las reuniones y bajo qué circunstancias se puede hacer propuestas;

4. Cada uno de los grupos hace su propuesta pegando las tarjetas en papelógrafos;

5. Se hace una reflexión colectiva final del ejercicio.

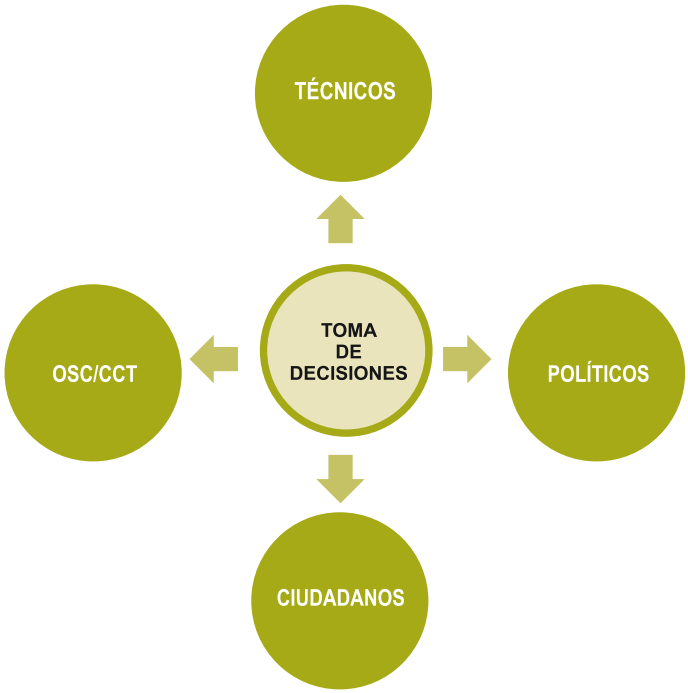
3.3 Análisis de los Actores

Este paso está muy relacionado al anterior. Se trata de identificar los actores o instituciones que toman o influyen en las decisiones y los vínculos entre todas ellas. Es importante distinguir entre actores primarios y los secundarios.

Los **actores primarios** son aquellas autoridades que tienen la facultad de decidir sobre el problema que nos interesa. Dentro de los actores primarios puede haber políticos y equipos técnicos.

Los **actores secundarios** son aquellos que no toman la decisión directamente, pero tienen influencia en los actores primarios, es decir en aquellos que toman la decisión. Estos actores pueden ser grupos de la sociedad civil y otras autoridades. Este análisis también puede ser importante para detectar eventuales conflictos de interés.

Figura 6:
Actores involucrados en el Proceso de Toma de Decisiones



Ejercicio Nº 7

Tema: Ubicación de los diversos actores

Objetivo:
Identificar a las y los actores claves y su grado de influencia en el proceso de la toma de decisiones a fin de permitir clasificar los aliados, indecisos (indiferentes) u oponentes, priorizando la (s) estrategia (s) frente a los actores en función de su interés y poder de influencia.

Técnica: Mapa de poder

Procedimiento:

1. Se forman grupos de trabajo para identificar *aliados, oponentes, e indecisos* respecto al "Plan de Incidencia Política para la Transparencia Municipal"*;*

2. Cada grupo escribirá los nombres de los actores en unas tarjetas según corresponda.

3. En plenaria los grupos ubican a los actores en el mapa de poder:
   - ¿Quién es?
   - ¿Porqué de acuerdo a sus intereses es una persona indecisa, aliada u oponente?,
   - ¿Porqué tiene poder de influencia sobre "el actor principal"?

4. Se genera una discusión para lograr consenso sobre los actores y su ubicación en el mapa de poder;

5. Se hace un análisis de correlación de fuerzas para ver si aún es factible la propuesta original;

6. Se prioriza sobre las personas claves dando mayor importancia a las personas con mayor poder de influencia hacia los menos con poder de influencia pero son claves en el proceso de Incidencia Política.

3.4 Autoanálisis Institucional

Tal como lo indica su nombre, en este paso se debe desarrollar un análisis de las capacidades que tienen las OSC y las CCT que realizará el proceso de incidencia política.

Este autoanálisis debe abarcar, a lo menos, las siguientes tres dimensiones:

Aspectos organizacionales:
Capacidad de planificación, de investigación de temas, etc.

Aspectos relacionales:
¿Cómo tomamos nuestras decisiones?, ¿cuáles son nuestros liderazgos?,¿qué contactos y redes tenemos que podamos pedirles algunas gestiones?, etc.

Aspectos temáticos:
¿Qué grado de conocimiento tenemos del problema que nos afecta?

¿Manejamos un marco teórico, datos, estadísticas, etc.?

¿Conocemos los procedimientos institucionales en los que debemos intervenir?.

Básicamente consiste en hacerse tres preguntas:

1. ***¿Qué recursos tenemos?***
2. ***¿Qué recursos necesitamos?***
3. ***¿Qué debemos hacer para fortalecer nuestras capacidades?***

Cuando se habla de recursos, no sólo se refiere a los recursos económicos, también se considera, tiempo, recurso humano o acceso a información Por ejemplo: los contactos que pueden tener los miembros de la organización o del grupo de personas para conseguir en forma gratuita un apoyo técnico o para conseguir una reunión con uno de los actores primarios para la solución del problema en cuestión, puede ser mucho más importante que contar con financiamiento.

Ejercicio Nº8

Tema: Autoanálisis institucional

Objetivo: Que las organizaciones conozcan sus fortalezas, así como sus necesidades con el propósito de fortalecer sus áreas pertinentes a fin de que puedan realizar el proceso de incidencia de manera eficiente.

Técnica: Autoevaluación de capacidades

Procedimiento:

1. Se organizan grupos de trabajo según número de participantes;
2. A cada grupo se le asigna un tema para que sea analizado: Aspectos organizacionales, relacionales y temáticos;
3. Cada Grupo analiza cada uno de los aspectos;
4. En plenaria se socializan los resultados de cada uno de los Grupos;
5. Se realiza una reflexión respecto al ejercicio

3.5 Estrategias de Incidencia Política

La naturaleza misma de la relación representante-representado de las democracias de hoy, se basa en un tire y encoje entre los que ostentan el poder (autoridades electas, gerentes, burócratas) y aquellos que han delegado el poder. Esta relación se vuelve mucha más tensa y compleja en países con tradición autoritaria, clientelar y con altos índices de corrupción.

El trabajo de incidencia no es un proceso lineal y predecible, donde las autoridades responden voluntariamente a las peticiones y demandas de los ciudadanos organizados. Muchas veces se trata de negociación, coerción y demostraciones de poder ciudadano consolidado. Es por esa razón que se requieren implementar diferentes estrategias según los propósitos y resultados que se buscan obtener.

El trabajo de incidencia en las municipalidades, básicamente es el trabajo de modificar comportamientos en políticos y burócratas locales que tienen diferentes intereses e incentivos que la ciudadanía; ya sea porque tienen presiones de sus jefes inmediatos o sus benefactores políticos. En ese sentido, el trabajo de incidencia política encontrará detractores a nivel del gobierno, desde el político que no quiere explicar sus actos ante sus representados o brindar información de su gestión, hasta gerentes, administradores o técnicos que consideran que la ciudadanía no comprende ni debe comprender el funcionamiento de la administración local, y que únicamente le deben lealtad a sus superiores.

La cultura de la administración municipal –al igual que la administración central- en Honduras ha sido de opacidad, secretividad y discrecionalidad. Para comprender mejor estas culturas, a continuación se detallan una serie de conductas que los gobiernos municipales pueden presentar durante la incidencia política según experiencias locales:

a) Retrasos voluntarios de las peticiones ciudadanas: discursos con poco contenido, promesas fallidas, varios interlocutores.

b) Trámites administrativos innecesarios requeridos: requerimientos legales, cobros, documentación complementaria.

c) Coaptación política de personas, dirigentes u organizaciones de sociedad civil local: Asignación de recursos financieros o materiales para comprar personas, inclusión de organizaciones afines a procesos gubernamentales.

d) Campaña de desprestigio de la iniciativa ciudadana: Mediante personas o medios de comunicación.

e) Omisión/Silencio: Falta de voluntad de atender, escuchar o responder a las peticiones o reclamos de la ciudadanía.

En este paso se trata de organizar la estrategia en sí misma, con todos los insumos que se dispone gracias a la realización de los pasos anteriores. Aquí se acuerdan un conjunto de acciones concretas orientadas al logro del objetivo perseguido. Se debe abordar seis dimensiones para definir acciones concretas en cada una de ellas.

A. Estrategia de Comunicación:

- Se utilizan los medios de comunicación al alcance.
- Se establecen vocerías, se busca posicionar el
- tema en la ciudadanía, etc.
- Hay que elaborar un mensaje claro, pero no simplista.

Ejemplos de actividades para el Plan de Incidencia Política:

- Elaborar un mapeo de los principales medios de comunicación que hay en el Municipio (radio, tv, prensa escrita);
- Por cada uno de los medios detectados, identificar los respectivos propietarios de los medios de comunicación, los periodistas o comunicadores que laboran en esos medios;
- Es importante conocer los principales programas que tienen mayor audiencia de la ciudadanía y la hora en que se transmiten;

- Para futuras alianzas, se deben establecer reuniones de trabajo de tal manera que los directores/dueños o periodistas de los medios estén siempre enterados de las acciones de las Comisiones Ciudadanas de Transparencia y de las Organizaciones de la Sociedad Civil;
- Indagar la posibilidad de realizar entrevistas en vivo sea en radio o en tv, a fin de que la ciudadanía sea informado respecto a ciertos temas de interés;
- Igualmente se pueden elaborar "Comunicados de Prensa" sobre diversos temas que se deseen posicionar en el "imaginario" de la colectividad social.

B. Estrategia de Difusión y Promoción:

- Se difunde el tema en la sociedad civil. Por ejemplo, mediante foros, seminarios, exposiciones, acciones de arte, etc.
- Llamar la atención de los medios.
- Involucrar a la población interesada
- Generar voluntad política.
- Generar presión sobre los tomadores de decisiones.

Ejemplos de actividades para el Plan de Incidencia Política:

- Se pueden organizar foros de discusión, seminarios talleres, exposiciones, actividades culturales;
- Realizar "Conferencias de Prensa" para informar a la población sobre los diversos temas que se desean incidir;
- Igualmente se pueden organizar "rutas con altoparlante" con mensajes específicos dirigidos a la ciudadanía.

C. Estrategia de Lobby o Cabildeo:

- Es un acercamiento planificado a los tomadores de decisiones.
- Comunicar la propuesta.
- Conocer las posiciones de los actores clave y de las personas.
- Persuadir a las personas decisivas, aliadas e indecisas.

Ejemplos de actividades para el Plan de Incidencia Política:

- Elaborar un mapeo de los principales actores tomadores de decisiones, a partir del cual se pueden organizar visitas o reuniones de trabajo a fin de realizar planteamientos concretos;
- Según el mapeo de actores, identificar claramente quienes son los aliados, quiénes los indecisos/indiferentes y quiénes son los opositores;
- Se debe realizar un trabajo sistemático de dialogo, "concientización", "ablandamiento" de aquellos considerados indecisos/indiferentes a fin de convertirlos en aliados;
- Respecto a los opositores, estos nunca se deben de descuidar. Para ello se sugiere realizar un trabajo sistemático de convencimiento, que si no se logra convertirlos en aliados, al menos se neutralizan y no se constituyen en obstáculos de nuestras propuestas.

D. Estrategia de Alianzas:

- "La unión hace la fuerza".
- La Organización que busca incidir se puede aliar con otras organizaciones más o menos semejantes.
- También puede lograr adhesiones de personalidades influyentes.

Ejemplos de actividades para el Plan de Incidencia Política:

- En esta estrategia es fundamental tener la lista de todas aquellas organizaciones o instituciones que pueden ser nuestras aliadas en el proceso de incidencia;
- Es importante recordar que por la misma forma en que está estructurada nuestra sociedad, algunas organizaciones podrían ser aliadas en algunos temas, pero en otros temas a lo mejor no;
- Igualmente se deben convertir en aliados aquellas organizaciones o instituciones consideradas indecisas y neutralizar aquellas consideradas opositoras;
- En este tipo de estrategia de incidencia funcionan muy bien las "Redes". Por tal motivo, tanto las Organizaciones de Sociedad Civil, como de las Comisiones Ciudadanas de Transparencia, deben

procurar pertenecer a una determinada Red, ya que se constituyen en apoyo político fundamental en nuestros propósitos de incidencia.

E. Estrategia de Capacitación:

- Adquirir competencias y habilidades.
- Conocer el tema mismo y las herramientas a utilizar en el trabajo de incidencia.
- Participar en seminarios, talleres, etc.

Ejemplos de actividades para el Plan de Incidencia Política:

- Todas las Organizaciones de Sociedad Civil y las Comisiones Ciudadanas de Transparencia deben conocer de antemano sus debilidades en cuanto a sus conocimientos, a fin de fortalecer esas áreas en las cuales se presentan deficiencias;
- Tener un plan de formación y capacitación es muy importante, ya que ayudará a obtener mayores conocimientos y a lograr mayores competencias respecto a ciertos temas;
- Los procesos de formación y capacitación muchas veces resultan onerosos. Por lo tanto, cuando se presenten oportunidades, deben ser aprovechados al máximo y realizar el respectivos efecto multiplicador entre todos los miembros pertenecientes a sus organizaciones.

F. Estrategia de Movilización Social:

- Con esta estrategia se pretende ejercer presión sobre los tomadores de decisiones;
- Para ello se deben considerar las diversas alternativas, evaluando los resultados y proponiendo los cambios necesarios;
- En este tipo de estrategia se debe ser innovador, ya que con sólo una acción puede tener un efecto de presión y un efecto de comunicación extraordinaria;
- En importante tener un balance de este tipo de estrategias, recordando que son **un medio**, no el fin. Por tal motivo, saber cuándo realizarla, cuándo no realizarla o suspenderla; es parte de las valoraciones que debe realizar responsablemente el colectivo, la dirigencia o los principales liderazgos;
- Muchos movimiento sociales ven frustradas sus acciones, debido a que hubo un exceso de esta estrategia, no existió el balance debido y no se fue capaz de valorar el hecho que la acción emprendida se estaba convirtiendo en contraproducente, por lo tanto en un efecto negativo para el movimiento mismo;
- La ecuanimidad, el balance y las valoraciones es el mejor antídoto a las frustraciones pero sobre todo, actuar con responsabilidad y siempre pensando en el bien común de la sociedad.

Ejemplos de actividades para el Plan de Incidencia Política:

- Movilización ciudadana;
- Toma de calles, edificios, puentes;
- Plantones, mítines o reuniones de protestas;
- Actos culturales, recolección de firmas, entre otros.

Ejercicio Nº 9

Tema: Estrategias de Incidencia Política

Objetivo:
Que los participantes seleccionen las estrategias de incidencia política pertinente en relación al problema que se quiere solucionar, dirigida hacia las instancias y actores tomadores de decisiones

Técnica: Mapa de estrategias

Procedimiento:

1. La estrategia general es descubrir ¿cómo convencer a quien tiene el poder de decisión?, posicionar a los indecisos, a motivar a los aliados y a neutralizar a los oponentes;

2. Colocar en un papelógrafo las 6 estrategias fundamentales.

3. Se organizan grupos de trabajo según número de participantes;

4. A cada grupo se le asigna un tema para que sea completado según la matriz de planificación;

5. Se identifica un menú de actividades por cada una de las estrategias de intervención;

6. En plenaria se socializa los resultados enfatizando en la importancia de combinar una gran variedad de estrategias, así como priorizar las actividades de éstas en función de los requerimientos para la incidencia;

7. Se realiza una reflexión respecto al ejercicio.

3.6 Plan de Trabajo

Este paso consiste en organizar un Plan de Trabajo que establezca claramente las acciones a realizar, los responsables de su ejecución y los plazos definidos para su implementación.

Las acciones definidas en el paso anterior son las que deben "vaciarse" en este Plan de Trabajo.

Por supuesto este Plan de Trabajo debe ser flexible para adecuarse a los cambios que se vayan produciendo, de forma de reaccionar rápido frente a un factor o un hecho que constituye una amenaza para lograr la solución que la organización se ha propuesto, o por el contrario, a enfrentar una oportunidad que viene a aumentar las posibilidades de lograr la solución planteada.

Para la implementación del Plan de Trabajo los/las responsables deben comprender que la incidencia política es un proceso que busca encontrar un equilibrio entre las relaciones de poder existentes.

Tabla. 2.-
Matriz de Planificación "Incidencia Política para la Transparencia Municipal

Nº	Actividad Programada	Resultado Esperado	Instancia de Decisión	Actores Primarios / secundario	Estrategia de incidencia	Lugar/ Fecha	Responsable

Evaluación del Proceso de Incidencia Política 3.7

La evaluación es un momento clave para la incidencia política. Por ella se aprende de los éxitos y fracasos. Es importante realizar una evaluación de impacto del proceso de incidencia en 3 niveles:

1. La resolución del problema específico;
2. El fortalecimiento de la sociedad civil;
3. La transformación de relaciones de poder, la promoción de la democracia, el acceso a la información pública y el respeto a los derechos humanos.

Si las propuestas no generan interés de las personas decisivas o aliados, se deben adecuar las estrategias de sensibilización y con medios.

Tabla 3.-
Matriz de Evaluación "Plan Incidencia Política para la Transparencia Municipal"

Nº	Actividad Programada	Resultado Esperado	Resultado Obtenido	Razones de cumplimiento o Incumplimiento	Lecciones aprendidas	Ajustes al proceso de incidencia

C. Ejemplo de Estrategia de Incidencia Política mediante el Lobby o Cabildeo

A continuación se presenta el Plan de Incidencia Política realizado en un municipio del Proyecto por la Comisión Ciudadana de Transparencia, Comisionado Municipal y Organizaciones Sociales del Proyecto. La estrategia que se desarrolló fue la de Lobby o Cabildeo siendo que consideró la más apropiada ya que: a) se tenían identificados claramente los problemas; b) se conocían las posibles soluciones que se podían adoptar; c) se requería dirigir estrategias focalizadas a tomadores de decisión para implementar dichos cambios en materia de gestión municipal, transparencia y rendición de cuentas. La información que se utilizó como insumo para realizar el Plan de Incidencia Política fueron los resultados del ITM en el municipio.

1. Análisis de problemas

Problemas	Causas	Efectos
1. Los Cabildos Abiertos no son publicitados con la anticipación debida y los temas no son de interés de la ciudadanía. 2. Falta de delegación de funciones a los Miembros de la Corporación Municipal. 3. Catastro Municipal desactualizado. 4. Corporación Municipal desvinculada de la Ciudadanía. 5. Baja participación ciudadana. 6. Faltan instrumentos de planificación. 7. Poco acceso a la información Pública. Agendas y actas de Corporación Municipal no se publicitan. 8. Falta de un Oficial de Información Pública.	• Ciudadanía con desconfianza en los procesos participativos y políticos, con apatía y desmotivada; • Mayor protagonismo del Alcalde Municipal;No hay credibilidad en las instituciones y autoridades locales; • No se establece una ruta hacia el desarrollo del Municipio; • Indiferencia de la sociedad ante la problemática del municipio; • Dependencia de la transferencia del Estado; • Incapacidad profesional de los funcionarios y empleados públicos; • Desorganización interna de la Municipalidad; • No se planifica.	• Deficiencia técnica administrativa en la Municipalidad; • Ingobernabilidad local; • Crisis económica municipal; • Aparentes actos de corrupción por la falta de transparencia en el accionar Municipal; • Estancamiento en el Municipio, no hay avance en el desarrollo; • Incapacidad de gestión municipal.

2. Análisis de Actores[2]

	Gobierno Central	Autoridades Locales	Ciudadanía y Sociedad Civil
Tomadores de Decisiones Primarios (Son aquellas autoridades que tienen la facultad de decidir sobre el problema que nos interesa resolver.)	• Congreso Nacional (Presidencia/ Diputados del Municipio) • Instituto Acceso Información Pública • Secretaria Educación • Secretaría Salud • Comisionado Nacional de Derechos Humanos • Policía Nacional Departamental • Instituto Nacional Agrario • Instituto Conservación Forestal • Servicio Autónomo Nacional de Agua y Alcantarillado	• Municipalidad - Corporación Municipal - Alcalde Municipal	• Comisionado Municipal • Medios de Comunicación • Iglesia Católica • Comisión Ciudadana de Transparencia • Asociación Para el Desarrollo Integral • Organización Nacional para el Desarrollo Indígena Lenca de Honduras • Consejo para el Desarrollo Integral de la Mujer (CODIMCA) • CARITAS • PLAN EN HONDURAS
	Gobierno Central	**Autoridades Locales**	**Ciudadanía y Sociedad Civil**
Tomadores de Decisiones Secundarios (Son aquellos que no toman la decisión directamente, pero tienen influencia en los actores primarios, es decir en aquellos que toman la decisión.)	• Gobernación Departamental • Dirección Departamental de Educación; • Policía Nacional; • CONADEH- del Municipio	• Regidor Partido Nacional. • Mancomunidad	• Comisionado Municipal • Presidente de Comisión Ciudadana de Transparencia • Párroco (Iglesia Católica) • COPRUMH • SITRAINA • VISION MUNDIAL • Asociación para el Desarrollo de Honduras (ADROH) • COLPROSUMAH • SITRAMEDHYS • PRICHMA
	Gobierno Central	**Autoridades Locales**	**Ciudadanía y Sociedad Civil**
Influyente (s) (Son un tercer tipo de actores que no intervienen directamente en la decisión en cuestión, pero tienen un grado de influencia importante sobre los tomadores de decisiones.)	ICF CONADEH	Gerente Municipal	• Representante de Sociedad Civil • Representante de Sociedad Civil • Caritas • Dirigente Magisterial • Periodista • Grupo Mujeres

(2) Se han omitido los nombres de los actores identificados dentro del plan con el propósito de mantener cierto grado de confidencialidad pero para cada posición se cuenta con el nombre completo de la persona identificada.

3.Matriz de Planificación "Incidencia Política para la Transparencia Municipal"

Nº	Actividad Programada	Resultado Esperado	Instancia de Decisión	Actores Primarios / secundario	Estrategia de incidencia	Lugar/ Fecha	Responsable
1. Gestión Municipal para la Eficiencia y Transparencia							
1.1	Realizar reuniones de cabildeo con las autoridades municipales a fin de que la municipalidad cuente con cuatro instrumentos de gestión aprobados en Corporación Municipal y Cabildos Abiertos	Plan Estratégico, Plan Operativo, Presupuesto y Plan de Inversión 2013/ 2014 aprobados por la instancias correspondientes	Alcalde Municipal Corporación Municipal Gerencia Municipal	**AP.** Alcalde Municipal; Corporación Municipal **AS**. Jefaturas de Departamentos Municipal	Alianza Estratégica Municipalidad Mancomunidad Cabildeo Capacitación	Marzo a diciembre de 2013	Coordinación: CCT-Comisionado Municipal
1.2	Municipalidad mejora sus procesos de gestión, contratación y adquisiciones	Mejorados los procesos de contrataciones y adquisiciones por parte de la Alcaldía Municipal	Alcalde Municipal Gerencia Municipal	**AP.** Alcalde Municipal **AS**. Gerente Municipal	Cabildeo, Capacitación, Alianza Estratégica Municipalidad -SEIP - C-Libre (Asistencia Técnica)	Marzo a octubre de 2013	Coordinación: CCT-Comisionado Municipal
1.3	Dar seguimiento a los procesos de modernización del Catastro Municipal, a fin de aumentar los contribuyentes y los ingresos.	Elaborado Plan para la modernización del Catastro Municipal.	Corporación Municipal Gerencia Municipal Jefatura de Catastro Municipal	**AP**. Alcalde Municipal **AS.** Gerente Municipal y Jefe Catastro	Alianza Municipalidad-Mancomunidad SEIP-Instituto Propiedad (Asistencia Técnica) Cabildeo, Comunicación Capacitación	Marzo a diciembre de 2013 a 2015	Coordinación: CCT-Comisionado Municipal
1.4	Mejorar la gestión de la Corporación Municipal y su vinculación con la Ciudadanía.	Elaborado y aprobado reglamento de funcionamiento de la Corporación Municipal por parte de la instancia correspondiente	Corporación Municipal Secretaría Municipal	**AP**. Alcalde Municipal Corporación Municipal **AS.** Secretaria Municipal	Cabildeo Capacitación	Marzo a Junio 2013	Coordinación: CCT-Comisionado Municipal

Nº	Actividad Programada	Resultado Esperado	Instancia de Decisión	Actores Primarios / secundario	Estrategia de incidencia	Lugar/ Fecha	Responsable
2 Ciudadanía Activa y Participativa en la Toma de Decisiones							
2.1	Elaborar un Directorio Organizaciones Sociedad Civil y Actores Claves del Municipio.	Directorio elaborado por la Municipalidad	Alcaldía Municipal Comisionado Municipal- CCT	**AP.** Comisionada Municipal- CCT AS. OSC	Cabildeo	Marzo a mayo de 2013	Coordinación: Comisionado Municipal-CCT
2.2	Realización de Seminarios Talleres sobre Ley de Acceso a la Información Pública.	Al menos dos seminarios talleres realizados para la ciudadanía/ OSC y a concertar con el IAIP	Comisionado Municipal- CCT IAIP	**AP.** Comisionado Municipal - CCT **AS.** IAIP	Cabildeo Capacitación	Marzo a octubre de 2013.	Coordinación Comisionado Municipal-CCT
2.3	Ciudadanía activa y participativa para el desarrollo municipal	Establecimiento de una agenda anual para Cabildos Abiertos según temas de interés y vinculados a la aprobación de presupuestos, planes operativos y planes de inversión.	Comisionado Municipal- CCT	**AP.** Comisionado Municipal - CCT **AS.** OSC	Cabildeo Capacitación	Marzo 2013.	Coordinación Comisionado Municipal-CCT
3 Acceso a la Información Pública para la Gobernabilidad Local							
3.1	Lograr el nombramiento del Oficial de Información Pública.	Oficial de Información Pública nombrado y desempeñando sus funciones.	Corporación Municipal y Alcalde Municipal	**A.P.** Corporación y Alcalde Municipal **A.S**. Gerente Municipal	Cabildeo	Marzo a abril 2013	Coordinación Comisionado Municipal-CCT
3.2	Realización conjunta de acciones para la Transparencia y acceso a la información pública para la gobernabilidad	Boletín Municipal de Transparencia actualizado e información difundida en distintos medios de comunicación por Alcaldía	Alcalde Enlace Municipalidad Oficial de Información	**AP**. Alcalde Municipal **AS**. Oficial de Información	Comunicación Promoción y difusión	Marzo a diciembre 2013	Coordinación Comisionado Municipal-CCT

4. Matriz de Evaluación "Plan de Incidencia Política para la Transparencia Municipal"

Esta matriz de evaluación se convierte en un mecanismo de seguimiento de las acciones a tomar por los actores locales y autoridades municipales.

Nº	Actividad Programada	Resultado Esperado	Resultado Obtenido	Razones de cumplimiento o Incumplimiento	Lecciones aprendidas	Ajustes al proceso de incidencia
1.1	Realizar reuniones de cabildeo con las autoridades municipales a fin de que la municipalidad cuente con cuatro instrumentos de gestión aprobados en Corporación Municipal y Cabildos Abiertos.	Plan Estratégico, Plan Operativo, Presupuesto y Plan de Inversión 2013/ 2014 aprobados por la instancias correspondientes.				
1.2	Municipalidad mejora sus procesos de gestión, contratación y adquisiciones.	Mejorados los procesos de contrataciones y adquisiciones por parte de la Alcaldía Municipal.				
1.3	Dar seguimiento a los procesos de modernización del Catastro Municipal, a fin de aumentar los contribuyentes y los ingresos.	Elaborado Plan para la modernización del Catastro Municipal.				
1.4	Establecer un compromiso con la Municipalidad a fin de que se recupere la mora municipal por Lps.6.5 millones	Plan y estrategia para la recuperación de la mora elaborado e implementado por la Municipalidad.				
1.5	Mejorar la gestión de la Corporación Municipal y su vinculación con la Ciudadanía.	Elaborado y aprobado reglamento de funcionamiento de la Corporación Municipal por parte de la instancia correspondiente				

Nº	Actividad Programada	Resultado Esperado	Resultado Obtenido	Razones de cumplimiento o Incumplimiento	Lecciones aprendidas	Ajustes al proceso de incidencia
2.1	Elaborar un Directorio Organizaciones Sociedad Civil y Actores Claves del Municipio de Gracias Lempira.	Directorio elaborado por la Municipalidad.				
2.2	Realización de Seminarios Talleres sobre Ley de Acceso a la Información Pública.	Al menos dos seminarios talleres realizados para la ciudadanía/ OSC y a concertar con el IAIP.				
2.3	Ciudadanía activa y participativa para el desarrollo municipal.	Establecimiento de una agenda anual para Cabildos Abiertos según temas de interés y vinculados a la aprobación de presupuestos, planes operativos y planes de inversión.				
3.1	Lograr el nombramiento del Oficial de Información Pública.	Oficial de Información Pública nombrado y desempeñando sus funciones.				
3.2	Realización conjunta de acciones para la Transparencia y acceso a la información pública para la gobernabilidad	Boletín Municipal de Transparencia actualizado e información difundida en distintos medios de comunicación por parte de la Alcaldía Municipal				

BIBLIOGRAFÍA

Catholic Relief Services.
Incidencia Política. Estrategia, Metodología y Herramientas.
Área de Sociedad Civil. Programa Ecuador., 2006.

Díaz Palacios, Julio E.
La Metodología para la Incidencia Política sobre los Planes de Gobierno.
Lima, Perú. Agosto, 2006

Fernández Carmen Beatriz y Dell 'OroJorge .
Campañas Políticas Exitosas 2.0 para Construir el Centro Político de América Central.
Fundación Konrad Adenauer.
Ciudad de Guatemala. Diciembre 2011.

Casajuana Miras, Pere. La Calidad y el Control de Gestión en los Servicios Locales. Fundación Demuca, Cooperación Española. La Antigua Guatemala. 2007.

República de Honduras.
Ley de Municipalidades y su Reglamento. Decreto No. 134-90. OIM
Editorial S.A. de C.V.

República de Honduras.
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y su Reglamento. Decreto No. 170-2006.
OIM Editorial S.A. de C.V.

República de Honduras. Ley de Contratación del Estado y su Reglamento. Decreto No. 74-2001.
OIM Editorial S.A. de C.V.

República de Honduras. Constitución de la República 1981.
OIM Editorial S.A. de C.V.

Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA).
Manual para la Facilitación de Procesos Políticos.
Marzo 2005.

impactos

impulsando participación ciudadana, transparencia y oportunidades sociales

CLIBRE

Comité por la Libre Expresión