



Proyecto Fortaleciendo la Cadena de Valor de Cacao de
Calidad en el Departamento de Olancho, Honduras

Manual del participante

Promotores de Incidencia en el Sector Cacaotero



Catacamas, Olancho, Honduras; Marzo de 2020

Este manual fue elaborado con el apoyo financiero de la Unión Europea (UE) en el marco del **proyecto “Fortaleciendo la Cadena de Valor de Cacao de Calidad en el Departamento de Olancho, Honduras” (2017-2021)**, implementado por un consorcio integrado por las organizaciones Helvetas Honduras, RIKOLTO y la empresa Chocolat Halba en apoyo al Sector Cacaotero de Honduras.



Tabla de contenidos

Presentación.....	5
¿Cuál es el objetivo de este manual?.....	5
¿Cuál es el fundamento de este manual?.....	5
¿Por qué en la organización debemos pensar en la Incidencia política?.....	5
Estructura y metodología de este manual.....	6
Módulo I:	7
Gobernabilidad, Transparencia y Gestión Eficiente	7
1.1. Concepto de Gobernabilidad.....	7
1.2 Como elaborar Esquemas de Gobernabilidad.....	9
1.2.1 Elementos y principios para elaborar esquemas de gobernabilidad.....	10
1.2.2 Elaborando un esquema de gobernabilidad.....	12
1.3 Transparencia y de Rendición de cuentas como cultura organizacional.....	13
1.3.1 Conceptos de Cultura organizacional, Transparencia y Rendición de Cuentas.....	13
1.3.2 La importancia de la Rendición de Cuentas.....	17
Bibliografía para el Módulo I.....	20
Módulo II	21
La Incidencia como un instrumento de participación en el sector cacaotero	21
2.1 La Incidencia en el sector cacaotero.....	21
2.1.1 La Incidencia Política.....	21
2.1.2 ¿Por qué y para que hacer Incidencia.....	22
2.1.3 Los actores en el proceso de Incidencia Política.....	24
2.1.4 Objetivos y metas de la Incidencia Política.....	25
2.2 Participación Ciudadana.....	27
2.2.1 La Participación Ciudadana y sus elementos.....	28
2.2.2 Participación Ciudadana Inclusiva.....	29
2.3 Políticas Públicas que abarcan el sector cacaotero.....	32
2.3.1 Concepto y Ciclo de las políticas públicas.....	32
2.3.2 Cadena de Valor del Cacao.....	34
2.3.3 Acuerdo Marco de Competitividad de la Cadena Agroalimentaria del Cacao.....	36
Biografía para el Módulo II.....	37
Módulo III	38
Metodología para la Incidencia en el sector cacaotero	38
3.1 Conceptualización de Metodología de Incidencia.....	38
3.1.1 Que es metodología.....	38
3.1.2 ¿Qué es Incidencia en relaciones?.....	40
3.2 Pasos a seguir para elaborar una estrategia de Incidencia.....	40
3.2.1 Paso 1 Identificación y análisis del Problema.....	40
3.2.2 Paso 2 Formulación del Problema.....	43
3.2.3 Paso 3 Análisis del espacio de decisión.....	45

3.2.4 Paso 4 Análisis de los canales de Influencia.....	47
3.2.5 Paso 5 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	51
3.2.6 Paso 6 Formulación de estrategias de Influencia.....	53
3.2.7 Paso 7 El Plan de Actividades	54
3.2.8 Paso 8 Monitoreo y Evaluación.....	56
3.3 Cinco razones por las cuales una organización se evalúa.....	60
Biografía para el Módulo III.....	61
Módulo IV.....	62
Comunicación Estratégica herramienta para la Incidencia en el sector cacaoero.....	62
4.1 La comunicación como herramienta de Incidencia.....	62
4.1.1 Comunicación organizacional interna y externa.....	65
4.1.2 Claves de comunicación para la Incidencia.....	67
4.2 La comunicar para incidir	68
4.2.1 Aportes de la comunicación a los procesos de Incidencia.....	68
4.2.2 Medios y redes sociales.....	72
4.2.3 Bloqueadores de la comunicación.....	78
4.3 La comunicación participativa	81
4.3.1 Valores de la comunicación participativa	81
4.3.2 Como hacer diagnóstico de comunicación en las organizaciones cacaoeras.....	82
Biografía para el Módulo VI.....	87
Módulo V.....	88
5.1 Análisis de Contexto.....	88
5.1.1. Niveles de Contexto	89
5.2 Proceso de formulación de una estrategia de Incidencia.....	90
5.2.1 Identificación y análisis del problema	90
5.2.2 Formulación de la propuesta.....	92
5.2.3 Análisis de espacio de decisión.....	93
5.2.4 Análisis de canales de influencia.....	94
5.2.5 Formulación de estrategia de influencia.....	95
5.2.6 Plan de Actividades.....	98
5.2.7 Monitoreo y Evaluación.....	99
Biografía para el Módulo V.....	102
Módulo VI.....	103
Monitoreo y Evaluación de la Estrategia de Incidencia.....	103
6.1 La evaluación para los procesos de Incidencia.....	103
6.1.1 Porque debe hacerse monitoreo y evaluación.....	104
6.2 Construcción de un plan de monitoreo y evaluación de Incidencia.....	108
6.2.1 Como elaborar un plan de monitoreo y evaluación de la estrategia de Incidencia.....	108
6.3 Organización del Comité de Incidencia.....	109
6.3.1 Perfil de integrantes, roles y lineamientos de elección del comité de Incidencia.....	109
Biografía para el Módulo VI.....	109

PRESENTACIÓN

- **¿Cuál es el objetivo de este manual?**

El objetivo del manual apunta al desarrollo de destrezas para que las organizaciones del sector cacaoero y de manera específica la APROSACAO puedan canalizar propuestas sobre: nuevos socios y relaciones, programas y políticas en los cuales generar cambios, que permitan resolver aspectos que afectan a los productores(as) de cacao. Este manual ofrece una serie de elementos, paso a paso, que permitirán conocer los conceptos sobre la Incidencia política, así como definir y planificar su ruta de trabajo para la Incidencia **política**.

- **¿Cuál es el fundamento de este manual?**

Contar con una herramienta que a través de pasos prácticos permita a las organizaciones o grupos, ubicar sus objetivos de trabajo, acciones y servicios en el mapa de las políticas tanto públicas como privadas que benefician y/o afectan a las poblaciones clave con quiénes trabajan.

- **¿Por qué en la organización debemos pensar en la Incidencia Política?**

La Incidencia Política es un proceso que nos lleva a participar en forma adecuada, en contextos comunitarios, municipales, regional y nacionales, así como también en espacios internacionales, lo que nos lleva a interactuar en los diferentes espacios políticos, afines al sector cacaoero, donde se discuten y negocian temas relacionados al sector y su entorno tanto político como económico y el mismo puede ser beneficiario resolviendo problemática; o por el contrario, verse afectadas por las políticas y los programas cuando estos no responden a las necesidades reales.

El trabajo en Incidencia política nos ubica frente al desafío de lo que significa entrar en los procesos de participación ciudadana basados en el conocimiento y necesidades planteadas desde las poblaciones claves, lo cual nos permitirá liderar procesos y trabajos en torno a la problemática del sector cacaoero, ya sea como miembros asociados e independientes.

Este manual nos dará las herramientas suficientes para hacerle frente y actuar con relación a las dificultades de gobernabilidad interna, relaciones con diversos sectores y la participación planificada y orientada a las necesidades reales del sector para la búsqueda en los procesos de proponer mejoras en las leyes, reglamentos, normas o programas de orientados al sector que contribuyan a resolver problemas identificados y así, mejorar la calidad de vida de los asociados y por ende de nuestras comunidades.

ESTRUCTURA Y METODOLOGIA DE ESTE MANUAL

El manual metodológicamente está adaptado para obtener paso a paso los conocimientos y destrezas básicas, para la elaboración de estrategias de Incidencia política y un plan de trabajo. Incluye también en su introducción, información básica sobre la situación del sector cacaotero nacional, con la intención de contribuir con información de primera mano y de manera estructurada sobre la problemática que viven los productores(as) y para la construcción de algunos ejemplos durante las jornadas de capacitación en el marco de la Escuela de Incidencia a ser implementada por Helvetas Honduras.

El manual está dividido por secciones que responden a los contenidos temáticos definidos en la currícula formativa;

1. **Primer apartado:** responde a la presentación que conlleva el objetivo, fundamento y el porqué del mismo y su estructura y metodología.
2. **Segundo Apartado:** Modulo I Gobernabilidad, transparencia, relaciones de poder y gestión eficiente.
3. **Tercer apartado:** Módulo II. La Incidencia Política como un instrumento de participación.
4. **Cuarto apartado:** Módulo III. Metodología para la Incidencia Política (paso a paso).
5. **Quinto apartado:** Módulo IV La Comunicación Estratégica: Canales y mecanismos establecidos y autogenerados de Incidencia Política
6. **Sexto apartado:** Módulo V. Definiendo mi Plan/ Estrategia de Incidencia
7. **Séptimo apartado:** Módulo VI. Seguimiento a la implementación de la estrategia de Incidencia.

Describen de qué se trata cada tema, apoyándose en ejemplos y ejercicios específicos dirigidos hacia la entrega de información teórica y práctica, todo enfocado a hacer de este manual una propuesta de trabajo inclusivo y participativo.

La metodología participativa permitirá a los participantes, aprender de sus experiencias de trabajo para crear sus propios conceptos, conjuntamente con el grupo y los/as facilitadores/as. De esta manera se promueve entre los participantes una actividad permanente, mejorando las relaciones grupales, comunitarias y sociales.

MODULO I:

Gobernabilidad, transparencia y gestión eficiente en el sector cacaoero

Duración Total: 20 horas

Objetivo General: Al finalizar el módulo cada participante comprende la importancia de la gobernabilidad institucional para mejorar la gestión y posicionamiento organizacional para brindar servicios de calidad.

Gobernabilidad

1.1.1. Concepto de gobernabilidad

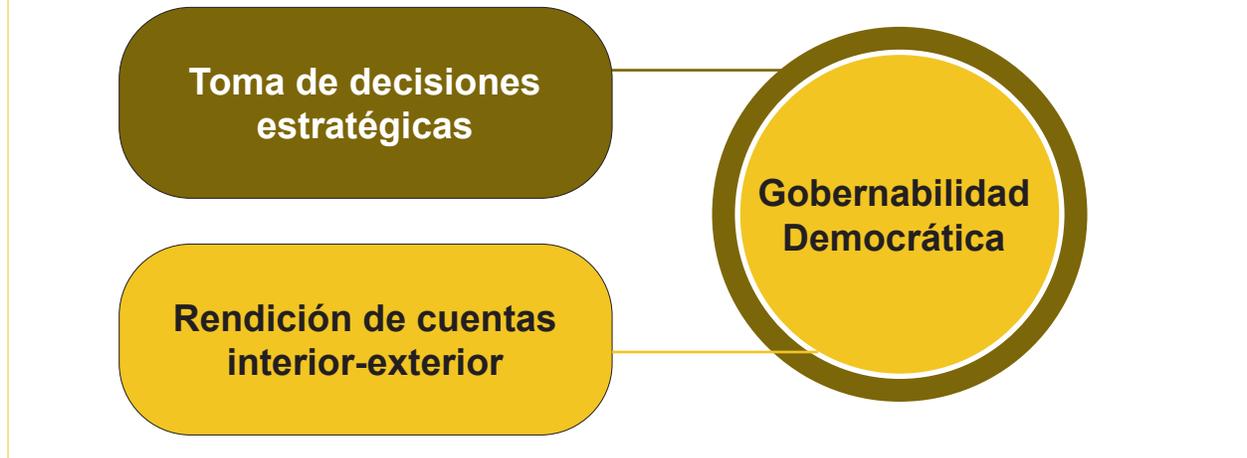
El término de gobernabilidad en las organizaciones es reciente, el mismo ha estado vinculado al sector del poder político nacional (gobierno) como una vía para lograr una relación entre centralización y democracia; este comienza a transferirse a las organizaciones a partir de experiencias de grandes organizaciones que debían encargarse de lograr establecer patrones de comportamientos comunes, como un medio para lograr el gobierno en organizaciones en su tránsito de una filosofía a otra, mediante la introducción de nuevas prácticas como gestión de procesos, gestión de servicios y porque no decirlo en la sostenibilidad institucional.

Se pueden dar algunas definiciones de este término, que posibilitan la reflexión sobre la amplitud de este, y su transformación, en el tiempo, donde se observa una evolución hacia la consideración de los intereses de las personas y su inclusión en la toma de decisiones.

Sin embargo hay una serie de definiciones para lo cual mencionaremos “Ejercicio de cualquier autoridad legal, económica y administrativa en la gestión de los asuntos de una corporación a todos los niveles, entendiéndolo que esta comprende los mecanismos, procesos e interrelaciones, a través de los cuales los empleados, unidades, gerencias, departamentos y equipos articulan sus intereses, ejercitan sus derechos legales y contractuales, cumplen con sus obligaciones y median sus diferencias” adaptado de la definición general propuesta por (adaptado de la definición dada por Naciones Unidas).

Entonces podemos decir que llamamos ***gobernabilidad en una organización al proceso transparente de toma de decisiones mediante el cual de manera efectiva y responsable el liderazgo de una organización dirige los recursos y ejerce la autoridad con fundamento en los valores y misión institucional; una organización que rinde cuentas tiene un sistema efectivo de gobernabilidad interna.***

Componentes de la Gobernabilidad Democrática



La estructura de la gobernabilidad debe especificar los derechos y responsabilidades de los diferentes roles tales como junta directiva, alta gerencia, socios, y todos los interesados; esto tiene que ver con la existencia o no de estructuras que permitan el logro de la misión y objetivos de la organización, así como, con la distribución del poder y autoridad.

En conclusión podemos decir que la Gobernabilidad es el conjunto de reglas por las cuales una organización toma decisiones.

Una débil gobernabilidad crea conflicto de interés y crisis de liderazgo, por lo tanto, establecer explícitamente una estructura de gobernabilidad permite definir claramente dónde residen las responsabilidades fundamentales de vigilancia y toma de decisiones de la organización.

La buena gobernabilidad implica:

- Establecer límites claros entre gobernar y gerenciar. Factores como el tamaño de la organización, estilos de liderazgo afectan positiva o negativamente el establecimiento de esos límites.
- La separación de funciones permite implantar pesos y contrapesos que garanticen la adecuada dirección de la organización y que se considere el interés público en la toma de decisiones importantes.
- La separación adquiere mayor importancia al aumentar los recursos y la complejidad operativa de la organización.
- Contar con una junta separada de las funciones del gerente, es un mensaje a los cooperantes y socios y a otras partes interesadas que la dirección de la organización, se realiza de manera profesional.

1.2 ¿Como elaborar esquemas de gobernabilidad?

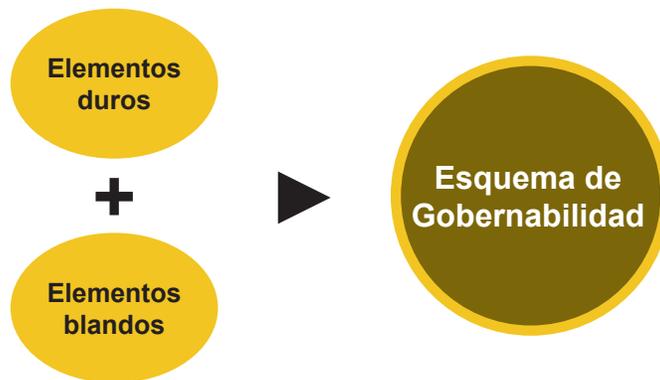
El esquema de gobernabilidad; es la unión de un conjunto de elementos formales e informales que sustentan las relaciones en una organización, y lo que permite establecer relaciones de comunicación para lograr control y retroalimentación en la misma. El esquema de gobernabilidad posibilita conjugar la participación con la centralización y definición de roles, todo ello en dependencia de la filosofía y cultura de la organización, de esta desprenden los valores y principios que servirá de guía para todo el diseño de la gobernabilidad y los elementos que la componen, determinando como se asumirán, así como los procesos de toma de decisión de los que participan.

Una estructura básica para la gobernabilidad de una organización es:



Esto nace a raíz de la necesidad de superar las estructuras organizativas, orientadas a llevar a las organizaciones bajo la concepción de principios y valores que ayuden a orientar todos los elementos de los esquemas de gobernanza organizativa.

Un esquema de gobernabilidad, está formado por un conjunto de elementos que se pueden clasificar en dos grandes grupos, los **duros** que son los asociados a los procesos, diseños formales de la estructura organizativa y los relacionados con los elementos de comportamiento organizacional denominados **blandos** todos aquellos de aspecto subjetivos que le imprimen los miembros de la organización en su accionar diario.



1.2.1 Elementos y principios para elaborar esquemas de gobernabilidad.

Elementos Duros

Entre los elementos duros podríamos citar:

1. Visión
2. Misión
3. Procesos de la organización y su cadena de valor
4. Sistemas de medición al cumplimiento de objetivos e indicadores
5. Distribución de funciones, roles y responsabilidades
6. Definición de los sistemas de las relaciones internas y externas
7. Distribución del poder y la autoridad formal
8. Sistemas de control y rendición de cuentas y
9. Sistema de compensación o política salarial.

Elementos Blandos

Entre los elementos blandos se pueden mencionar:

1. Liderazgo
2. Sistemas de comunicación interna y externa
3. Normas de conductas
4. Valores organizacionales
5. Actitudes y comportamientos de grupo/relaciones
6. Ética

Partiendo de los elementos anteriormente mencionados, se hace necesario considerar para el diseño de un esquema de gobernabilidad funcional, eficaz y eficiente, al menos:

1. Misión de la organización, la cual debe estar asociada a las responsabilidades que han sido asignadas o definido por la organización,
2. Sistemas legales y exigencias establecidas por el sector,
3. Leyes y/o políticas marco del sector,
4. Procedimientos de trabajo utilizados,
5. Nivel de Incidencia en el entorno (definido en su marco legal),
6. Nivel de independencia o rol de la organización,
7. Desarrollo y exigencias de la competencia,
8. Contexto social, características del mercado, reglamentaciones y disposiciones legales al respecto,
9. Principios éticos asumidos como válidos en el funcionamiento de la organización

Los principios a tomar en cuenta en el diseño de esquemas de gobernabilidad:

1. Coherencia entre los elementos que componente la gobernabilidad
2. Operatividad y funcionalidad del esquema
3. Definir gráficamente el esquema (organigrama de funciones y atribuciones)
4. Comprensible para todos
5. Estar claros que este es un tema de mejoramiento continuo, no es estático.

Notas del participante: _____

1.2.2 Elaborando un esquema de gobernabilidad

Para elaborar un esquema de gobernabilidad, se propone al menos lo siguiente:

a. Análisis de factores externos que influyen en la organización: Con el propósito de determinar patrones de comportamiento, deberes y responsabilidades que deben ser asumidos en la organización; Considerando al menos las restricciones de la organización, disposiciones legales existentes en el sector, estatutos de constitución, controles establecidos por la institucionalidad pública para el sector y tipo de organización, clientes y productos y servicios que brinda. Como resultado se tendrá: lista de obligaciones y responsabilidades, filosofía organizacional, características de sus relaciones externas, principios básicos de funcionamiento.

b. Análisis de la correspondencia entre misión, visión y responsabilidades: las mismas deben cumplirse bajo determinadas disposiciones que se imponen en un contexto social, la coherencia entre estos elementos son los que garantizan un esquema de gobernabilidad que responda a las necesidades de la organización.



c. Determinación de Roles y funciones que realizan las diferentes áreas de la organización: Es uno de los aspectos fundamentales en el establecimiento de los esquemas de gobernabilidad, se debe buscar un equilibrio en la asignación de estos en las diferentes áreas. Como resultado de este momento se obtendrá: determinación de roles o funciones que desarrolla la organización así como sus objetivos específicos, distribución proporcional de funcionamiento, a partir de este momento se propone el ordenamiento de las áreas y equipos de trabajo.

d. Procesos de toma de decisión: a partir de la definición de roles cada área deberá desarrollar las características y requisitos demandados para el personal, se debe establecer el poder o responsabilidad (formal e informal) con la responsabilidad que cada uno adquiere y así lograr la correcta correspondencia entre los diversos elementos que permiten medir el cumplimiento de deberes y derechos en la organización. Se debe definir: autoridad otorgada en cada área, responsabilidades y deberes, mesas de trabajo, responsables de equipos, y las demás que sean necesarias en las diferentes áreas.

e. Participación de Jóvenes y Mujeres en los procesos de toma de decisión: Con ello se garantiza la inclusión de las mujeres y jóvenes en procesos que ha sido históricamente desarrollados por hombres, y a la vez se comienza a trabajar el tema de relevo generacional que es muy urgente y necesario en las diversas organizaciones de la sociedad civil, a la vez al contar con la participación de estos 2 sectores se pueden ver plasmadas las necesidades y sentires de ellos siendo un grupo con necesidades

diferenciadas. A su vez evidenciar como participan las representaciones de estos 2 sectores garantiza procesos de gobernabilidad interna democrática e inclusiva.

- f. Evaluación del clima organizacional y la cultura organizacional:** Como elementos evaluadores de la gobernabilidad organizacional se deben realizar estudios de clima organizacional aplicado a los elementos blandos para: medir el nivel de respuesta de la organización en tiempo y calidad, evaluar la satisfacción de los servicios prestados, motivar al personal, fortalecer el liderazgo, clima laboral seguro, mejorará los niveles de comunicación interna y externa, internalización de los valores organizacionales y a la vez permite medir el cumplimiento de los objetivos de la organización.

PARA ELABORAR ESQUEMAS DE GOBERNABILIDAD DEBEMOS TOMAR EN CUENTA:

- a. Análisis de factores externos que influyen en la organización.
- b. Análisis de la correspondencia entre misión, visión y responsabilidades.
- c. Determinación de Roles y funciones que realizan las diferentes áreas de la organización.
- d. Procesos de toma de decisión
- e. Participación de Jóvenes y Mujeres en los procesos de toma de decisión
- f. Evaluación del clima organizacional y la cultura organizacional

En cada uno de los momentos enunciados, se toman decisiones, realizan propuestas ya sea porque no se cuenta con la información y/o los documentos y así tomar decisiones que permitan contrarrestar efectos negativos a la gobernabilidad y no permitan cumplir con la filosofía organizacional.

1.3 La Transparencia y rendición de cuentas como parte de la cultura organizacional.

1.3.1 Conceptos de: Cultura Organizacional, Transparencia y Rendición de Cuentas

Cultura organizacional: se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional, es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

Transparencia: es la cualidad de transparente de un objeto (que puede verse a través de él, que es evidente o que se deja adivinar). Puede decirse que un cuerpo presenta transparencia cuando deja pasar la luz. La transparencia, por lo tanto, es una propiedad óptica de la materia con diversos grados.

Transparencia organizativa: puede definirse como “un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza, en el cual promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones”

Rendición de Cuentas: significa que las personas, los organismos y las organizaciones (de carácter público, privado y de la sociedad civil) tienen la responsabilidad del adecuado cumplimiento de sus funciones. En teoría, existen tres tipos de rendición de cuentas: diagonal, horizontal y vertical.

Estrechamente ligado a otros valores como la Honestidad, la Sinceridad, el Trabajo, la Devoción, el Respeto y el Servicio, la Transparencia, se ha establecido en la sociedad como un valor indispensable, en la tarea de desempeñar de la mejor manera las funciones sociales y laborales, sobre todo cuando se refiere a personas que ejercen algún tipo de cargo público o de dirección o toma de decisiones dentro de cualquiera organización, pues se espera que se maneje con honestidad, de acuerdo con sus responsabilidades y palabra empeñada, por lo que la accesibilidad a sus prácticas dan confianza en los otros, al tiempo que construye su reputación.

Sin embargo, el valor de la transparencia, es una cualidad inherente a todos los seres humanos, quienes aunque tengan una vida privada, se supone que ésta debe estar conformada por prácticas que no perjudiquen a nadie. Así mismo, toda persona debe contar con la capacidad de poder ser leído por sus semejantes, a fin de establecer vínculos sociales basados en la confianza, primer eslabón de toda relación humana. La transparencia y rendición de cuentas, es parte intrínseca de una organización que cuenta con una buena gobernabilidad, le genera legitimidad y fomenta la participación e involucramiento de todos sus miembros.

La rendición de cuentas cada vez más es una demanda del entorno, y es necesario que cada organización cuente con sistemas de controles y reglamentaciones que permitan una gestión transparente y de retroalimentación para mejorar y brindar mejores servicios.

Al hablar de gobernabilidad y rendición de cuentas en una organización es indicativo de:

- Tiene un sistema efectivo de gobernabilidad interna.
- Para una organización, rendir cuentas significa ser transparente, demostrar que utiliza sus recursos de forma correcta.
- Las organizaciones tienen el compromiso de una máxima rendición de cuentas; someten de manera voluntaria sus cuentas y registros al escrutinio público con sus socios.

Cuando somos transparentes, somos claros, evidentes y no expresamos nada con ambigüedad, para evitar la mala interpretación.

Cuando hablamos de transparencia, nos referimos a aquella actitud y metodología que permite controlar los aspectos financieros de una organización para que ésta cumpla con su misión y visión, con la participación de todos los miembros, la misma está influenciada por los valores de la organización, los destinatarios, el entorno social, etc.

Las organizaciones tienen una mayor visibilidad, un mayor impacto social y un mayor reconocimiento por parte de la opinión pública. Por tanto, estas entidades deben ser capaces de mostrar y explicar que lo que hacen, lo hacen bien y de forma coherente con su misión y valores. En este nuevo contexto social, hay también nuevos públicos, nuevos donantes y nuevas colaboraciones con otros agentes sociales (como empresas, agencias de gobierno, universidades), por tanto, la transparencia y la rendición de cuentas, se convierten en elementos relevantes dentro de la comunicación.



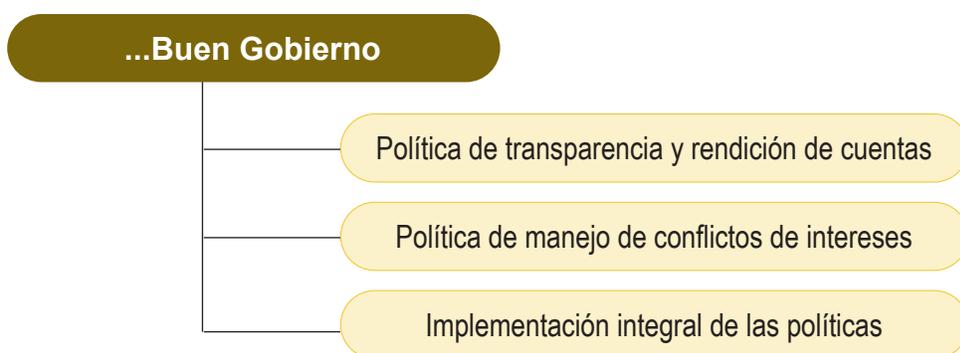
Cuando hablamos de rendición de cuentas nos referimos a explicar los aspectos organizativos, tales como: la razón de ser, los valores, las actividades y su impacto, la financiación, las políticas de gestión y desarrollo de personas, la visión, las políticas de comunicación, entre otros. Actualmente las organizaciones están muy conscientes de estas demandas, por lo que han buscado mecanismos y herramientas para proveer esa información necesaria y así rendir cuentas claramente. Además del papeleo legal que se exige, tales como las cuentas económicas, liquidaciones periódicas u otras, las organizaciones pueden crear otro tipo de mecanismo que permita rendir cuentas a los grupos involucrados. Algunos ejemplos de carácter informativo son las memorias anuales de actividades, páginas web, boletines periódicos, perfiles en redes sociales; y de carácter participativo son los espacios de encuentro o grupos de discusión. La transparencia es clave para el futuro de las organizaciones ya que esto promueve la confianza y la credibilidad.

La transparencia organizativa puede definirse como “un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el cual promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones.

La misma juega un papel muy importante en el compromiso de los trabajadores en cualquier organización y tiene un impacto directo y significativo en la contabilidad de pérdidas y ganancias. Ya que se tiene toda la información a la mano, así que pueden celebrar los logros juntos y pueden también trabajar en equipo para mejorar. Además, sirve como medio para conseguir un entorno de confianza dentro de las organizaciones. La misma es importante ya que es el factor social que facilita y fomenta las relaciones de interdependencia, es la clave del trabajo en equipo.

La transparencia impone obligaciones, claridad y un gran sacrificio en sostenerla. La información que se provee debe ser veraz, no debe emitir juicios y debe verse desde las evidencias y el sentido común. Tiene que ejercerse con responsabilidad, con grandeza y nunca confundirse con un asunto personal. Está ligada con la ética, la moral pública, la honestidad, la honradez, la lealtad, la confianza, entre otros. En las empresas y organizaciones, la transparencia debe ser un valor, un compromiso y una actitud permanente de relacionamiento en los equipos de trabajo. Una empresa u organización que no es transparente en lo que ofrece, se vuelve conflictiva ya que se derrumba la confianza. Por otro lado, una organización que aclara todo con transparencia, siempre saldrá fortalecida.

La transparencia y rendición de cuentas como cultura institucional para...



Es importante implantar la rendición de cuentas como cultura organizacional, pues con ello garantizamos una buena gobernabilidad y por ende una organización sostenible con el tiempo y que genera impactos.

Tipos de rendición de cuentas: ¹

► **La rendición de cuentas diagonal:** se produce cuando los ciudadanos recurren a las instituciones gubernamentales para conseguir un control más eficaz de las acciones del Estado y, como parte del proceso, participan en actividades como formulación de políticas, elaboración de presupuestos y control de gastos.

► **La rendición de cuentas horizontal:** somete a los funcionarios públicos a restricciones y controles, o a un “sistema de contrapesos”, por parte de organismos gubernamentales (p. ej., tribunales, defensor del pueblo, organismos de auditoría, bancos centrales) con facultades para cuestionar, e incluso sancionar, a los funcionarios en casos de conducta indebida.

► **La rendición de cuentas vertical** responsabiliza a los funcionarios públicos ante el electorado o la ciudadanía a través de elecciones, la libertad de prensa, una sociedad civil activa y otros canales similares.

¹ <http://www.programaanticorruccion.gob.mx/index.php/internacionales/practicas-exitosas/mejores-practicas-internacionales/rendicion-de-cuentas.html>

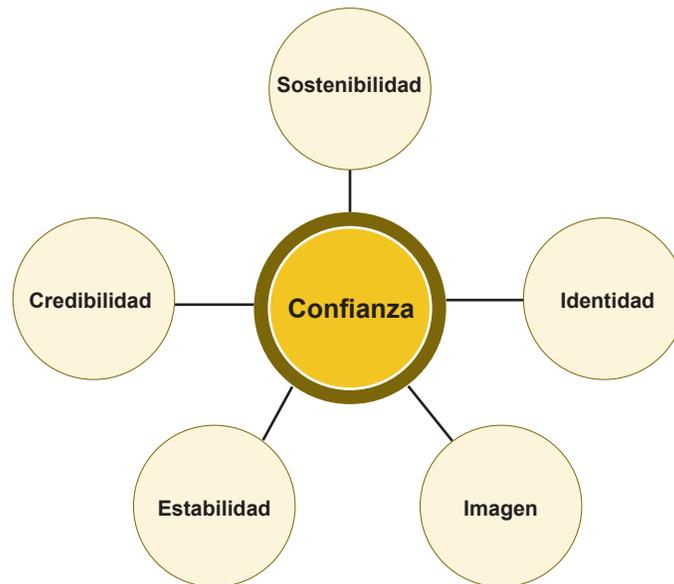
La transparencia y rendición de cuentas como cultura institucional



1.3.2 La importancia de la Rendición de Cuentas

Uno de los aspectos más importantes a considerar de la rendición de cuentas en la organización, es la credibilidad o legitimidad que se alcanza tanto a nivel interno como a nivel externo. Como producto de esta credibilidad, se logra la confianza, el respeto y la sensación de tranquilidad que permite sostener a la organización. Por añadidura, cuando la confianza se refiere a las relaciones entre los miembros de la organización y entre los miembros y la organización, ella es designada como sentido de pertenencia, interiorización de los principios y valores organizacionales y efecto motivacional. Varios beneficios son identificados como subproductos de la generación de confianza: el aumento de la participación de las/los en la organización, el incremento del flujo de recursos económicos hacia ella, y su mayor Incidencia pública resultante del fortalecimiento de su condición de interlocutor válido tanto del Estado como de otros actores con capacidad decisoria. Todos estos elementos aparecen vinculados con la cuestión de la imagen de las organizaciones del sector cacaotero; en la mayoría de los casos, sin embargo, la buena imagen, es bienvenida como un subproducto benéfico de la rendición de cuentas, pero rechazada cuando es un resultado buscado y obtenido mediante operaciones de puro mercadeo.

Beneficios de la rendición de cuentas



El otro gran beneficio percibido es en cierto modo más medible: se trata del aumento de las capacidades técnicas y organizativas que son conducentes a una mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles o, en otras palabras, al fortalecimiento organizacional, al aprendizaje y a la sustentabilidad económica de las organizaciones. Los mecanismos mediante los cuales se supone que esto ocurre son variados. Por un lado, se señala que la necesidad de rendir cuentas obliga a las organizaciones a capacitarse y profesionalizarse.

En organizaciones con menor desarrollo relativo y entre las organizaciones más pequeñas, con menores recursos económicos, más dependientes del trabajo voluntario y cuyos ámbitos de operación son las regiones más alejadas o atrasadas, son mencionadas con mayor frecuencia las ganancias potenciales en capacidades técnicas básicas, tales como las relativas al ordenamiento de datos o a los principios elementales de la contabilidad.

En organizaciones con mayor desarrollo, con mayores recursos financieros y humanos e insertos en condiciones más favorables, son mencionados en cambio los beneficios potenciales referidos a la fijación y el cumplimiento de patrones de excelencia, a la sistematización de las actividades y al incremento de la capacidad de reacción y de anticipación frente a situaciones nuevas. En todos los casos, sin embargo, las palabras clave son eficiencia y eficacia, y las respuestas remiten a la constitución de un cuerpo de conocimientos que permite mejorar el desempeño, facilitar la toma de decisiones estratégicas sobre la base de informaciones fidedignas y de cálculos confiables acerca de la relación entre inversiones y resultados esperados, optimizar la utilización de los recursos (e identificar, allí donde tengan lugar, las malas prácticas para evitar su recurrencia) y llevar a cabo efectivamente las actividades planificadas. La expectativa dominante es, pues, que las organizaciones que no mueran en el intento (destino que se supone que espera a muchas de ellas) saldrán fortalecidas en su capacidad técnica y en la calidad de los productos y servicios que ofrecen.

Rendición de cuentas

La expectativa respecto de los beneficios económicos de la rendición de cuentas, sin embargo, no se limita a la administración eficiente de los recursos existentes. La expectativa de máxima apunta, además, al incremento de la capacidad de captación de nuevos recursos, tanto de las organizaciones consideradas individualmente como del sector en su conjunto. En unos pocos casos es mencionado otro beneficio adicional de la puesta en práctica de mecanismos de gestión transparente y de rendición de cuentas: el establecimiento, dentro del campo de las OSC, de las distinciones necesarias para que las malas acciones de una organización particular no acarreen el descrédito de todas las demás.

Son mencionados, finalmente, una serie de beneficios que la rendición de cuentas tiene no ya para las organizaciones que la ponen en práctica o para el campo de las organizaciones en su conjunto, sino para la sociedad en pleno. Entre ellos destaca el de la transmisión de valores que ayudan a la educación de la ciudadanía, sea cual sea su grado de implicación con la organización. Aunque no suelen explicitarse (más allá de la convicción de su alto impacto social y su capacidad ejemplificadora capaz de propiciar la transformación cultural que la mayoría juzga necesaria) los mecanismos concretos mediante los cuales dicho beneficio se materializaría, no deja de ser relevante la creencia de los actores en su existencia

Notas del participante: _____

Bibliografía para el Módulo I

1. Colleen M. Young, Michael A. Bell “There’s No Single, Right Answer for Organizing IT” Gartner: 7 December 2005 ID Number: G00129886
2. Coronado J. “Gobernabilidad democrática en contextos de transición política Partidos políticos y gobiernos locales en México disponible en iglom.iteso.mx/jpreciado.PDF consultado febrero 2007
3. Gomolski B “How to Define IT Financial Management Competencies and Roles” Gartner: 14 September 2005 ID Number: G00129591
4. Mingay S. “Evolving Roles in the IT Organization: The IT Process Manager” ID Number: G00130013 Gartner 13 September 2005
5. Mintzberg H. “Diseño de organizaciones eficientes” El Ateneo Argentina 1991
6. Morello D. “Resource Management Crystallizes as a Key Tactical Role” Gartner: 29 September 2005 ID Number: G00129674
7. Orozco L. “Gestión y gobernabilidad de las instituciones de educación superior” disponible www.ups.edu.ec/universitas/publicaciones/universitas4/contenidospdf//gestionygobernabilidad.pdf consultado febrero 2007
8. Premoli La evolución de intranets a portales para empleados (y 2) 2001 Disponible en www.arearh.com/software/evolucionb2e2.htm consultado enero 2007
9. Rayner N., Burton B, Bennett S “Understand Performance Management to Better Manage Your Business”: Gartner: 6 October 2006 ID Number: G00142724
10. Romero M. A. Gobernabilidad ¿Qué es? Disponible en www.vivalaciudadania.org/herramientas/Herra039.pdf consultado febrero 2007
11. Cuentas pendientes: La rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales , Pousadela, Inés M.

MODULO II:

La Incidencia como un instrumento de participación en el sector cacaoero

Duración: 20 horas

Objetivo General: Al finalizar el módulo, los y las participantes comprenderán la importancia de la de la Incidencia Política y el rol que la ciudadanía y las organizaciones juegan en los procesos de desarrollo.

2.1 Incidencia en el Sector Cacaoero

2.1.1 Incidencia Política

La participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, es uno de los imperativos del verdadero desarrollo. No puede hablarse de sociedades democráticas, si no se registra la acción de las y los ciudadanos demandando mejores servicios, igualdad de oportunidades e inclusión en la toma de decisiones, pero también acompañando con sus acciones los procesos. Casi de manera natural, las y los ciudadanos se reúnen, se asocian para exigir el respeto a sus derechos y plantear demandas ante los tomadores de decisiones y muchas veces sin éxito siguen un camino que al final va generando aprendizajes y lecciones que moldean el accionar colectivo de la sociedad. En este caminar lo que busca es persuadir, convencer, influenciar o modificar conductas de los gobernantes en sus diferentes niveles; en favor de la sociedad, es decir buscan incidir en sus decisiones. Podemos decir que la Incidencia política es un proceso que las y los ciudadanos emprenden para persuadir, influir o modificar decisiones o conductas de quienes ejercen el poder, en este caso los gobernantes.

Como todo proceso social, la Incidencia Política es dinámica, requiere de una fuerte dosis de creatividad, tolerancia y perseverancia. Asimismo, busca el cumplimiento de políticas públicas y compromisos adquiridos por las autoridades ya sean producto de un marco legal o mediante el diálogo y concertación con la misma ciudadanía.

La Incidencia Política facilita la resolución de problemas y conflictos generados en el ejercicio del poder y fomenta la gobernabilidad en las sociedades pues permite realizar cambios concretos en leyes, políticas públicas, planes y proyectos. En el mismo sentido contribuye al cambio de conductas y comportamientos por parte de quienes tienen la obligación legal de ejercer el poder en beneficio de todos en condiciones de igualdad.



En relación a la sociedad permite una mayor participación de la ciudadanía, el surgimiento de nuevos liderazgos, el fortalecimiento de los ya existentes y a la vez la formación de alianzas en torno a objetivos comunes lo que fortalece el accionar de las organizaciones sociales que buscan mejores condiciones de vida para la sociedad en general.



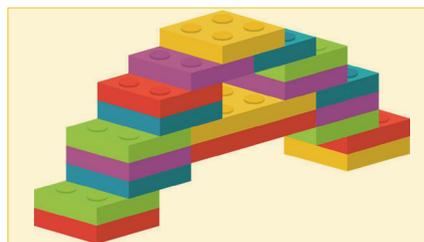
En este sentido es importante tener en cuenta todos los aspectos que nos ayuden a entender la situación actual del sector cacaotero, sus principales desafíos y retos, que es lo que más le afecta y las posibles soluciones. ¿Sin duda hasta hoy se han realizado esfuerzos por mejorar pero que ha pasado en el sector para que estas metas no se hayan alcanzado?

Todas estas interrogantes deben pasar por un análisis profundo de la realidad que afecta y favorece al sector cacaotero con el fin de tener claridad a la hora de definir estrategias encaminadas a lograr acciones de Incidencia exitosas que permitan mejorar las condiciones de vida de las y los productores en todo el país.

2.1.2 ¿Por qué y para qué hacer Incidencia?

Para cualquier democracia la legitimación de las acciones de los gobernantes es una condición indispensable para el buen gobierno. Que la gente se involucre en el conocimiento y análisis de una determinada situación conflictiva o problemática y desarrolle la capacidad de presentar propuesta de solución y acompañamiento en la búsqueda de soluciones; podríamos decir que debe ser la aspiración máxima de los tomadores de decisiones pues legitima su acción.

A través de la Incidencia se fortalecen las capacidades de las organizaciones y personas de relacionamiento y acción social, consigue construir puentes de diálogo y negociación entre pobladores y tomadores de decisiones. En este sentido se fortalecen los procesos de desarrollo en cuanto la acción conjunta de toma de decisiones garantiza el éxito de las intervenciones de desarrollo derribando en una auténtica gobernabilidad que a sus veces un pilar no solo del desarrollo sino de la verdadera democracia.



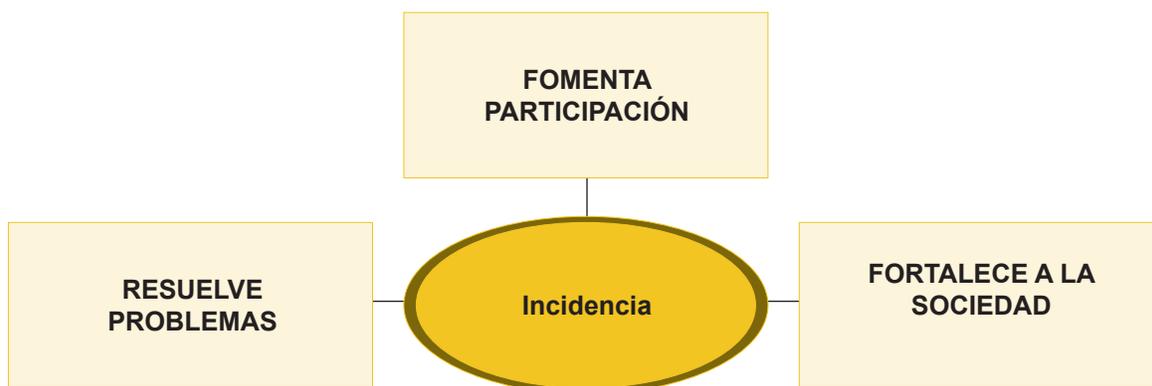
De estas premisas se deduce entonces que los procesos de Incidencia Política son más que útiles y necesarios en la perspectiva de la construcción de sociedades equitativas, justas y donde el poder es ejercido con responsabilidad y ética. En ese sentido también se fortalece a la sociedad en cuanto el ejercicio del poder a través de la toma de decisiones ya no es privativo del estado, sino que se comparte con la ciudadanía.

En lo que se refiere a las organizaciones cacaoteras, en los diferentes espacios de análisis y reflexión; surgen diferentes problemas que afectan no solo a la organización como tal, sino al sector cacaotero en general. Por eso, es necesario que este proceso de análisis y reflexión, se traduzca en acciones participativas que nos lleven a consensuar propuestas para mejorar y fortalecer la gobernabilidad interna pero también instalar capacidades técnicas para influir de manera efectiva en los tomadores de decisiones para la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se enfrentan.

Algunas de las razones para que desde APROSACAO hagamos Incidencia Política son:

- a. Para resolver problemas específicos del sector cacaotero y de la asociación procurando cambios concretos en políticas y programas.
- b. Para fortalecer y empoderar a las productoras y productores que forman parte de su membresía. Esto es necesario para asegurar la transparencia y credibilidad de las instituciones, las políticas y los programas del estado en el ámbito del sector.
- c. Para promover y consolidar la democracia. La Incidencia política es una forma de fortalecer la participación de la ciudadanía organizada en la toma de decisiones sobre políticas y programas, y promover una nueva cultura política transparente, más participativa y más democrática.

¿Para qué sirve la Incidencia?



2.1.3 Los actores en el proceso de Incidencia Política.

Análisis de actores

En los procesos de Incidencia es fundamental analizar los escenarios que posiblemente se deberán enfrentar, así como a los diferentes actores que participan en los mismos pues permite tener claridad de la ruta a seguir. Este análisis nos reflejará las características principales tales como: estructura social, intereses (qué les hace fuerte), impacto en la situación actual, preocupaciones y expectativas. En este sentido los objetivos del análisis de los actores son: *f* enumerar y caracterizar a los actores principales, entender sus papeles actuales, roles potenciales y responsabilidades, entender sus intereses, preocupaciones, problemas, roles potenciales y niveles de poder e influencia.

Una vez conocidos los objetivos procedemos a elaborar nuestra **lista de los principales actores**. Este primer paso es una colección simple de nombres de grupos relevantes. Por lo general, existe un gran número de actores involucrados. Por lo tanto, es recomendado reunir a los actores en grupos homogéneos con características, problemas e intereses similares. Por otro lado, se debe evitar tener al reunir en uno mismo a grupos diferentes. Por ejemplo, los “grupos de conservación” no podría ser una categoría suficientemente distinta-cada organización dentro de tal grupo puede muy bien tener su propia perspectiva en un tema.



El segundo paso es **un análisis de cada grupo de actores** en términos de sus características, impacto y relación al proyecto. Hay diversas maneras de hacer un análisis de actores. De manera general, éstos incluyen: características principales tales como: estructura social, intereses (qué les hace fuerte), impacto en la situación actual, preocupaciones y expectativas. En muchas situaciones puede haber importantes diferencias en intereses, impactos, etc. entre los hombres y las mujeres. Por lo tanto, es apropiado distinguir a los grupos de actores que deben ser diferenciados de acuerdo al género. Recomendaciones, priorizaciones y diseño del proyecto El grupo de planificación debe ponerse de acuerdo en cuanto a lo que el proyecto debe hacer con respecto a los resultados del análisis y tomar las medidas necesarias al respecto. Los resultados del análisis de actores deben ser presentados en un resumen corto. Algunos actores pueden tener puntos de vista negativos del proyecto o situación y sus posiciones necesitan ser entendidas para trabajar en la dirección correcta; diversos actores tienen diversos grados de contribución e impactos potenciales y pueden estar implicados en el proyecto de diversas maneras; los representantes de todos los grupos principales deberían formular un plan que tenga una buena oportunidad del éxito

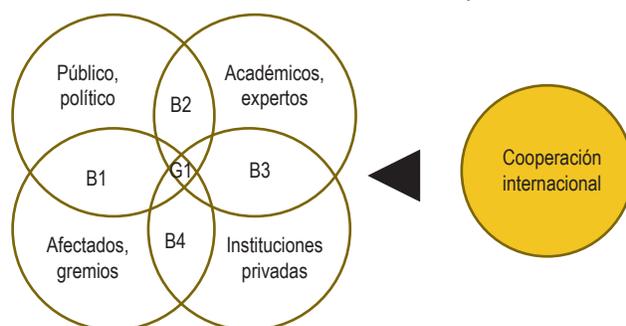
Para el **reporte de análisis de los actores** sugerimos tomar en cuenta: ¿Cómo fue realizado el análisis de actores? ¿Quién estaba presente? ¿A cuáles grupos ellos representaron? ¿Cómo se involucrará a los diferentes actores?

A efectos de facilitar el trabajo se proporciona la siguiente matriz que puede ser modificada o enriquecida de acuerdo a las necesidades de los grupos. La misma al ser llenada brindará los insumos principales para la elaboración del plan:

Actores	Características	Intereses principales	Impacto de la situación	Intereses miedos, expectativas	Relaciones del proyecto	Impacto potencial	Recomendaciones	Prioridades
Identificación del grupo o individuos	¿Qué tipo de personas u organismos son?	¿Cuáles son sus principales intereses o motivaciones?	¿Qué impacto tienen actualmente con relación a la situación del proyecto interesado que está adentro?	¿Probablemente cuál es su reacción con respecto al proyecto?	¿Cuál es la posición más probable que ellos adoptarán con relación al proyecto?	¿Cuán importantes o serias pudieron ser las consecuencias para el proyecto? (bajo, medio, alto, crítico)	Implicaciones de estos para el plan del proyecto	Rango de importancia de los actores para el éxito del proyecto (alto, medio, bajo)

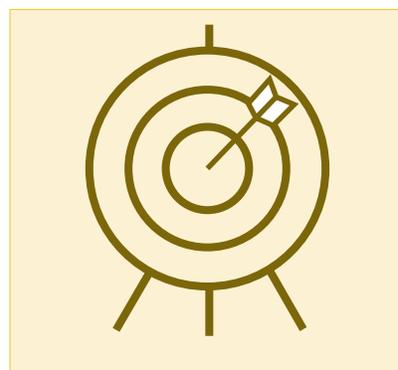
(Realizar una práctica formando grupos y realizar un ejercicio de análisis de actores ante la necesidad de incidir en la Corporación Municipal con el fin de lograr la asignación de presupuesto para la reparación de la red vial en las comunidades productoras de cacao. Duración 30 minutos).

Los actores de la Incidencia política



2.1.4 Objetivos y metas de la Incidencia política.

Es importante mantener presente que, la Incidencia política está siempre dirigida a influenciar políticas, leyes, regulaciones, programas, servicios, financiamiento. Las decisiones se toman en los niveles más altos de las instituciones del sector público y privado. La Incidencia política incluye la formulación de campañas de tiempo limitado que tratan sobre un solo tema, así como el trabajo que se emprende alrededor de un rango de problemas. Las actividades de Incidencia Política pueden ser realizadas a nivel nacional, regional o local.



No siempre los temas que se nos presentan son de nuestro verdadero interés, muchas veces reaccionamos con emotividad ante determinada situación y esto nos puede llegar a confundir respecto a nuestro rol y papel. Por eso es importante tener claras nuestras metas y objetivos porque de esta manera será adecuada nuestra participación y planificación.

Conocer los actores, sus niveles de poder, de influencia positiva y negativa, sus intereses sin duda alguna nos permitirán realizar una mejor labor de Incidencia.

Entender las relaciones de poder, las limitantes legales o en su caso lo que la ley permite, son aspectos que nos facilitarán el abordaje de temas pero a la vez nos demarcarán las estrategias que podemos seguir en el tema de Incidencia Política porque al final de lo que se trata es de lograr influenciar positivamente a los tomadores de decisiones sobre esos asuntos que nos ocupan como ciudadanos y que se establecen como demandas, pero también como condiciones para mejorar una determinada situación como la mejora de un servicio, una asignación presupuestaria entre otras.

Como organizaciones que buscan el desarrollo integral de sus asociados, y sobre todo la APROSACAO entiende la Incidencia puede ayudar a lograr resultados más sostenibles para el sector cacaotero en general. La Incidencia nos ayuda a amplificar las voces de las mujeres y jóvenes dentro de la organización así como de otras comunidades pobres y marginadas, asegurando que sus voces sean escuchadas por quienes detentan el poder.



La Incidencia se trata de responsabilidad. Los que tienen poder, incluyendo a los gobiernos, deberían de cumplir con los compromisos contraídos con sus ciudadanos y los negocios deberían de cumplir con los compromisos contraídos con sus clientes y las comunidades en las que operan. Cuando esto no ocurre, los ciudadanos pueden utilizar la Incidencia para asegurar que quienes detentan el poder se hagan responsables.

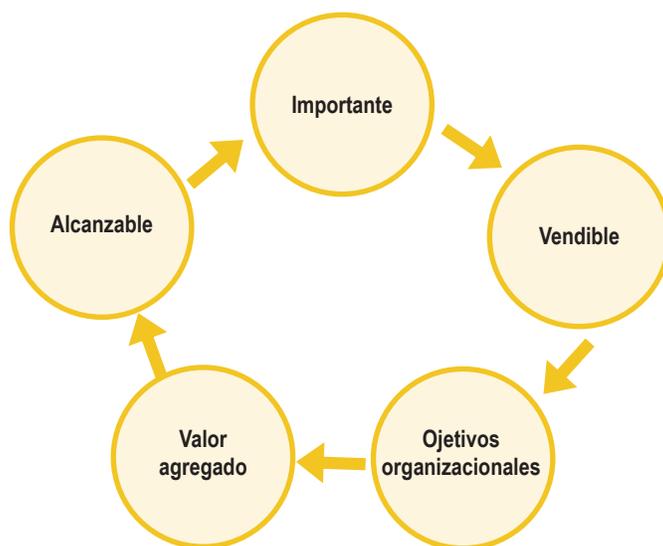
En la medida que como organización logre convertirse en el promotor de la participación con equidad de género e inclusión de sectores como la juventud, en esa medida logra que su accionar sea legítimo y tenga fuerza e influencia frente a los tomadores de decisiones.

Podemos decir que en ese sentido APROSACAO debe tener en cuenta algunos aspectos a la hora de tomar una ruta de Incidencia:

- Que sea **Importante**: ¿Qué tan importante es esta meta para las personas con quienes las organizaciones del sector cacaotero están trabajando y la han identificado como una prioridad? ¿Cumple con los intereses estratégicos y prácticos de la gente con la que está trabajando?
- Que sea **Alcanzable**: ¿Hay una solución factible con relación a la meta que se ha fijado y la gente tiene el poder para hacer los cambios? ¿Hay un proceso en el que se podrían tomar decisiones clave? ¿Es el momento adecuado? ¿La solución es una posibilidad de largo plazo que en última instancia es posible?
- Que sea **Vendible**: ¿Pueden las organizaciones del sector cacaotero y en este caso la APROSACAO comunicar este problema? ¿Hay personas influyentes interesadas en el mismo y tiene la asociación evidencia para respaldarlo?
- Que tenga **Valor agregado**: ¿Las organizaciones del sector cacaotero están en la posición adecuada para asumir este problema? ¿Hay otros socios que ya están trabajando en el problema y tendrán las organizaciones cacaoteras algo que añadir?

- Que se **adapte a los objetivos de la organización** ¿La meta se adapta a los objetivos organizacionales, a la visión y a la misión de las organizaciones cacaoteras y la APROSACAO de manera particular?

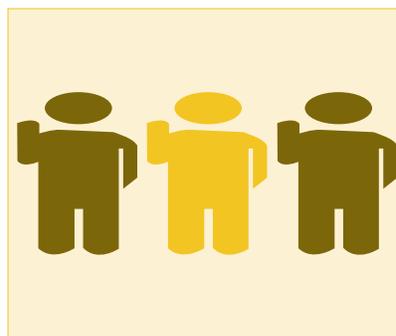
Para definir la ruta de Incidencia



2.2. Participación Ciudadana:

La Participación Ciudadana está concebida como una o varias acciones que son realizadas por personas que se unen e involucran voluntariamente, en propósitos comunes para incidir en asuntos de interés público. Estos intereses pueden ser de carácter colectivo o particulares. Importante es entender que estas demandas también pueden tener la actitud colaborativa de la ciudadanía con el estado.

La participación ciudadana permite mejorar la relación con los tomadores de decisiones y aporta elementos fundamentales de la gobernabilidad como la legitimación de la acción pública ya sea remitida al ámbito de acción de un funcionario así como en general la acción del estado como tal y se expresa desde la identificación conjunta de problemas y necesidades hasta la integración en la definición de políticas, programas y proyectos de desarrollo para el bienestar de nuestras vidas y las nuestras familias. Es decir, para mejorar el nivel de vida de todos.



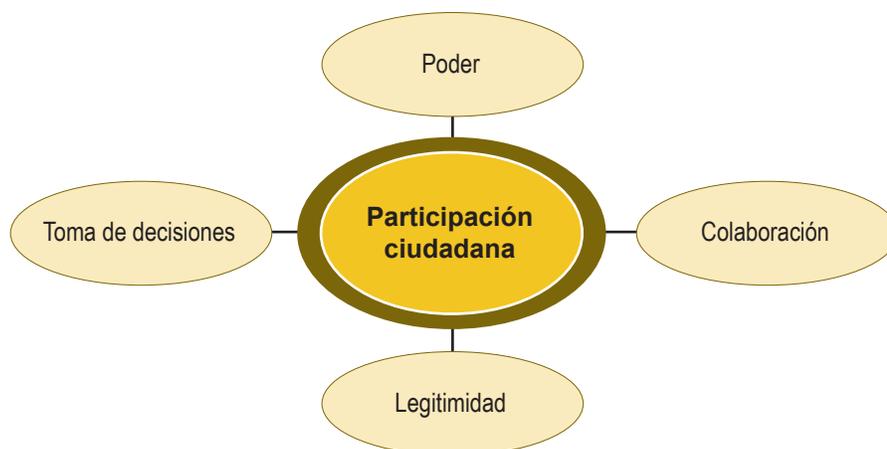
La participación ciudadana se entiende como la movilización efectiva y organizada de la ciudadanía dentro de procesos que van desde el análisis de los problemas, la formulación de las decisiones, hasta su realización en todos los niveles de la acción

gubernamental. La participación es entonces un proceso social por medio del cual la población organizada accede conscientemente a la toma de decisiones en los cuales está involucrada, con miras al bien común de la localidad.

En ese sentido la participación está relacionada con el ejercicio del poder en los entornos municipales departamentales y nacionales, pero de igual manera en los distintos niveles de ese ejercicio del poder en las organizaciones. Asimismo, el ejercicio del poder implica tomar decisiones que pueden afectar de manera positiva o de manera negativa tanto a los ciudadanos en los municipios y el país como a los miembros de una organización o empresa.

Lograr que la mayor parte de los miembros de una organización social o privada participen en la toma de decisiones en un ambiente de colaboración legitima las mismas y por lo tanto esto se traduce en una mejor gobernabilidad interna que tiene repercusiones positivas en lo externo. Es por eso que estos factores son fundamentales para lograr los objetivos más altos de cualquiera organización social o privada.

2.2.1 La participación ciudadana y sus elementos.



Existen algunas condiciones que facilitan la participación ciudadana:

- La voluntad política de hacer, del proceso de toma de decisiones, un proceso abierto a la participación de todos los ciudadanos del lugar.
- La capacidad organizativa de los ciudadanos para participar en actividades que apoyen o impulsen el accionar del gobierno municipal.
- El esfuerzo conjunto de las autoridades locales y la ciudadanía por hacer funcionar los distintos mecanismos de participación ciudadana que establece la ley o que impulsan los ciudadanos por iniciativa propia.
- La plena vigencia de los principios de autonomía municipal y descentralización.

También encontramos obstáculos para la participación ciudadana.

- a. La polarización ideológica o partidaria;
- b. La no descentralización. La ausencia de una auténtica autonomía municipal.
- c. La centralización de servicios que podrían prestarse por el gobierno municipal o por organismos del sector privado.
- d. Los resabios de autoritarismo, por las autoridades locales o nacionales y el patrón del paternalismo de parte de la población que espera le resuelvan sus problemas sin decidirse a tomar sus propias iniciativas.
- e. La falta de comunicación permanente entre las autoridades y los ciudadanos, lo que no contribuye a crear un clima de confianza mutua.

En nuestro país existen tres principales instrumentos jurídicos que garantizan la participación ciudadana.

1. La constitución de la república.
2. La ley de municipalidades y su reglamento
3. La ley de participación ciudadana.

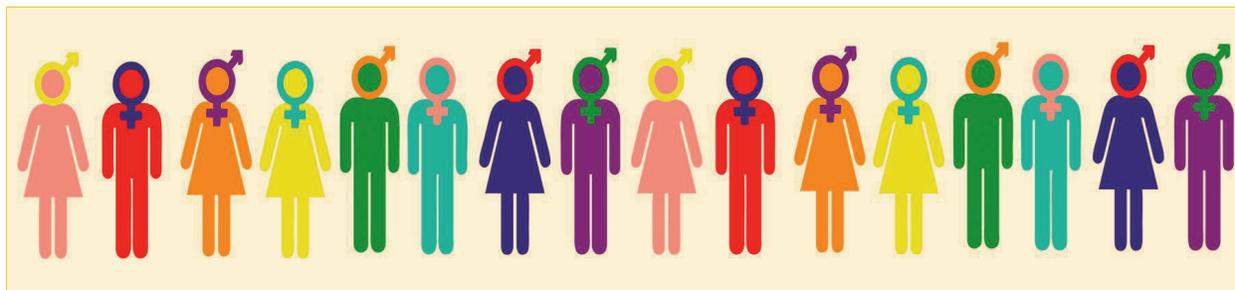
En estos instrumentos jurídicos encontramos el respaldo legal que nuestras acciones de participación necesitan para ser tomadas en cuenta y atendidas por los tomadores de decisiones y en todo caso ofrecen a las y los miembros de las organizaciones cacaoteras, la oportunidad de influir de manera positiva en estos tomadores de decisiones en función de los intereses del sector cacaotero de Honduras.

En función de lo anterior, es necesario que cada productora y cada productor conozcan a profundidad esta legislación pues contarán con el conocimiento y argumentos necesarios a la hora de influenciar a los tomadores de decisiones. Asimismo, lograrán un mayor nivel de participación en los asuntos internos de la organización bajo la perspectiva de la inclusión de género, elemento fundamental para fortalecer la democracia interna de la misma.

2.2.2 Participación Ciudadana Inclusiva

Sin duda existen aspectos de la participación que se vuelven urgentes dentro de la organización como lo es la inclusión de la mujer en todos los procesos pues históricamente las mujeres han estado inmersas en un mundo privado y su aporte al desarrollo de la sociedad, organizaciones y empresas, no ha sido visibilizado, vistas solamente desde su entorno biológico y social destinadas a la reproducción. Desvalorizadas y subordinadas al poder masculino, han vivido discriminadas y no se les ha respetado sus derechos individuales y sociales.

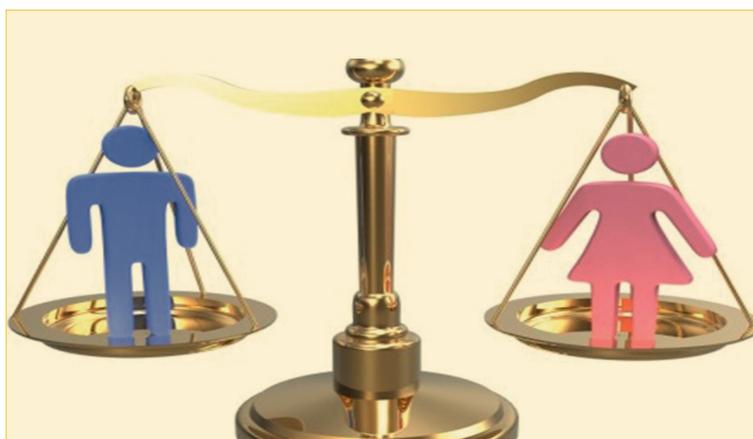
Durante el siglo XX surge un cambio a favor de las mujeres, mismas que se han ido incorporando en el ambiente público, insertándose en el trabajo productivo y en la acción comunitaria y social y, más lentamente en el ámbito político. A pesar de ello, la situación de discriminación y subordinación (relaciones de género) en que viven continúan y esto disminuye las posibilidades de alcanzar el desarrollo individual y de la sociedad en conjunto.



Dentro de las organizaciones del sector cacaoero nacional debe hacerse un llamado a la reflexión en donde las mujeres adquieran confianza en ellas mismas para promover su participación en el ámbito de las organizaciones y por lo tanto buscar su desarrollo personal y realización como “mujer” que tome decisiones, que se involucre en los distintos procesos y que sea partícipe de su propio desarrollo, dejando atrás los paradigmas que la envuelven en un contexto donde se le clasifica como grupo vulnerable y desprotegido.

En las organizaciones del sector cacaoero nacional la mujer puede asumir un papel que le permita desarrollarse en los distintos ámbitos, en donde ya no sea una más, sino “parte de”, en donde la mujer tenga la oportunidad de mejorar sus condiciones económicas, en donde tenga acceso a un trabajo digno y a capacitarse, que se compartan responsabilidades familiares y de la organización, que las mujeres adquieran conciencia y que eleven sus niveles de autoestima y seguridad en sí mismas. Esto solo se logra a través de su participación real, protagónica e Incidencia en espacios de toma de decisiones de las Asociaciones.

Debemos promover la equidad de género en el sector cacaoero



Otro sector que ha sido marginado de las dinámicas sociales y organizativas es la juventud. Los y las jóvenes, son un actor relevante dentro del contexto de la participación ciudadana y la construcción de desarrollo para el país. Su situación es preocupante debido a los efectos que producen tanto los cambios económicos, culturales y políticos, más aún cuando, desde la sociedad y las instituciones se les ve como sujeto-problema. En los espacios locales esta realidad aumenta por cuanto son los modos de vida colectivos cotidianos (familias y comunidades) los más afectados con los cambios. En este contexto, revalorizar a los jóvenes y sus experiencias positivas dentro del desafío de construir desarrollo humano sustentable es un factor fundamental en los próximos años.

Las organizaciones del sector cacaoero nacional no pueden estar exentas de estas dinámicas, estimular y fortalecer la participación ciudadana juvenil plantea el desafío de trabajar desde un enfoque sistémico preocupado del enriquecimiento de las relaciones que constituyen el ecosistema sociocultural de los y las jóvenes. Así, se trata de trabajar con los jóvenes, pero también con sus entornos socio ambiental inmediato y las instituciones y redes que se vinculan a estos de alguna manera.

Se debe seguir apoyando a los jóvenes desde el sector cacaoero



Finalmente el tema de inclusión también considera la participación e igualdad de oportunidades a las personas con capacidades especiales a las cuales también debe brindárseles las condiciones sociales y de infraestructura para incorporación a las actividades de las organizaciones cacaoeras. La sensibilización sobre este tema es fundamental para entender que una persona con capacidades especiales puede desenvolverse eficientemente en el seno de la organización y aportar su esfuerzo, ideas y trabajo para alcanzar los fines propuestos.



Notas del participante: _____

2.3 Políticas públicas que abarcan el sector cacaotero.

Para efectos de una mejor y rápida comprensión podemos decir que una política pública es la respuesta o conjunto de acciones y decisiones para resolver problemas que se consideran prioritarios y que pueden ser planteados desde el mismo estado o por la ciudadanía. Como resultado se obtienen documentos que implican procesos y decisiones políticas que significan compromisos.



2.3.1 Concepto y ciclo de las políticas públicas.

Las políticas públicas también implican la necesidad de presupuesto para su ejecución pues sin esto solo se queda en un documento con muy buenas intenciones. Asimismo, debe tener su respectiva reglamentación y su proceso de construcción debe involucrar directamente a los sectores que de una u otra manera se ven afectados o beneficiados con las mismas.

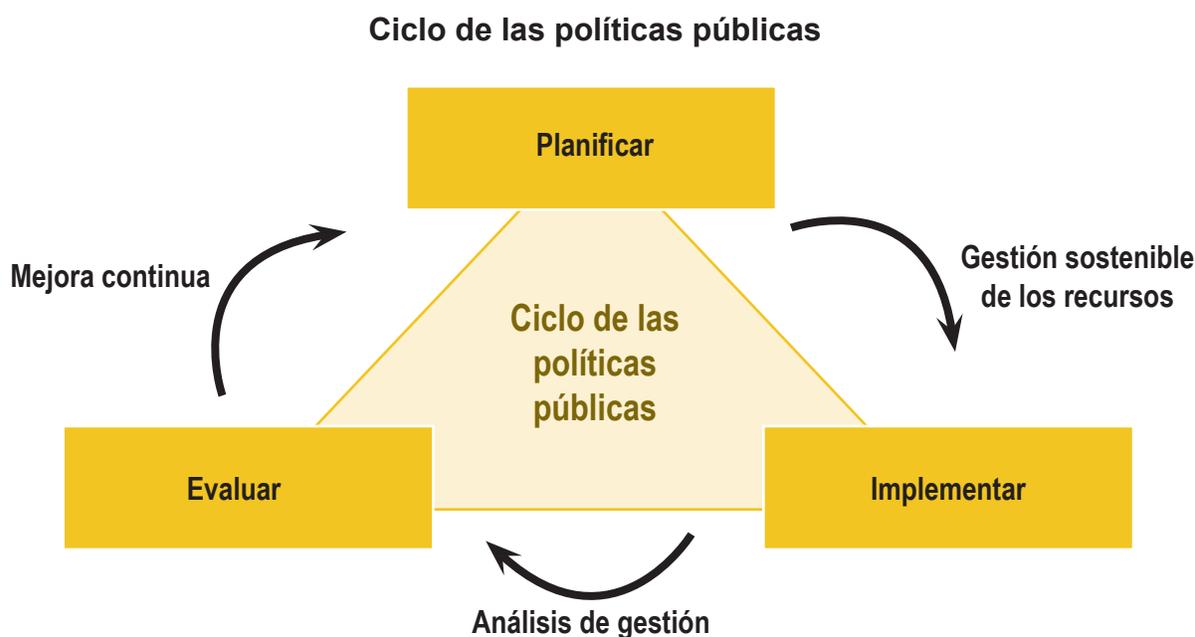
En nuestro país, el sector cacaotero tiene como su principal política pública el **“Acuerdo marco para la competitividad de la cadena agroalimentaria del rubro del cacao”**. Esta política señala que este sector se encuentra en una “etapa embrionaria con serios problemas de estabilidad y competitividad” y “no se observan avances significativos en el proceso de modificación de las relaciones existentes entre los actores locales y su entorno socio económico”. Asimismo, enlista las limitaciones que se tienen en la cadena y menciona entre otras “la falta de políticas públicas para la promoción y fortalecimiento del rubro, desconocimiento del enfoque de cadenas en los niveles jerárquicos más altos del gobierno y difícil acceso a recursos financieros de origen público y privado para la producción.”

Por otro lado, es evidente que el sector presenta serios problemas en el tema de infraestructura vial en las zonas productoras al no contar con vías de acceso adecuadas para el transporte de la producción y en esencia el desconocimiento de los canales locales regionales y nacionales que pueden y deben generar decisiones adecuadas para resolver el problema.

En ese orden también se desconoce la legislación y los compromisos gubernamentales asumidos con el sector lo que produce dispersión en las acciones que deben asumirse en función de incidir en los tomadores de decisiones para mejorar las condiciones del sector cacaotero en las diferentes regiones del país.

En este sentido, es menester que los productores y productoras especialmente en el nivel directivo, puedan poner en la agenda de los tomadores de decisiones en el ámbito local, regional y nacional; el tema de las necesidades del sector cacaotero con el fin de ejercer presión social para la solución de los mismos. Es necesario asimismo que este proceso cuente con la amplia participación de la membresía desde una perspectiva de inclusión de género referido a una mayor participación de la mujer en los distintos procesos de la cadena, actualmente manejada mayoritariamente en sus procesos por hombres.

Los grandes desafíos del sector podrán ser enfrentados de manera sistemática, estratégica y coherente con las necesidades, pero también con los objetivos que se han planteado. Asimismo, el proceso de Incidencia ira generando nuevas alianzas y acuerdos tanto con el sector municipal, gubernamental, la banca y la cooperación internacional que darán un empuje significativo a la cadena.



Para efectos de Incidencia Política es importante conocer cuál es la cadena de valor del cacao en Honduras según Swisscontac en su publicación “Desarrollo de la cadena de valor del cacao. Transformando el cultivo del cacao en un negocio sostenible para pequeños productores” pues esto nos permitiría tener muy claras las necesidades que presenta el sector y den que parte de la cadena encontramos los mayores obstáculos, pero a la vez las mayores oportunidades para superarlas.

2.3.2 Cadena de Valor del Cacao

Insumos e investigación

Una buena genética de las plántulas es esencial para rendimientos viables y para la sobrevivencia de las plantaciones de cacao, por tanto, para mejorar el rendimiento agrícola es crucial adoptar las mejores prácticas y tener acceso a plántulas apropiadas.

Cultivo

Por lo general, los árboles de cacao crecen en pequeñas plantaciones situadas a menos de 23 grados de la línea del ecuador. El cacao es un cultivo estacional, aunque exista cierta floración durante todo el año. El cacao es sensible a las enfermedades y al clima, por tanto, necesita una correcta fertilización y protección del cultivo. Los frutos o las mazorcas de cacao crecen directamente del tronco o de las ramas gruesas.

Cosecha

En la mayoría de los países, el cacao tiene máximo dos cosechas fuertes al año. Las mazorcas se recogen manualmente, preferentemente con tijeras de poda, pero a veces con machete, a mano o mediante vareo. Elegir el momento correcto de la cosecha es desafiante ya que los frutos maduran en diferentes momentos. Tras la recolección, las mazorcas se quiebran y se les extraen los granos.



Fermentación y secado

Los granos se someten a fermentación para que desarrollen su sabor y aroma a chocolate. Los granos frescos se cubren con esteras, con hojas de banano o idealmente se colocan en cajones de madera. El mucílago (azúcar) que recubre los granos se calienta y fermenta los granos. El proceso de fermentación está determinado por varios factores: la variedad del cacao, su contenido de azúcares, el tamaño de los granos, el tiempo de oreo (número de volteos), el clima y los materiales empleados. Dependiendo de esos factores, el proceso puede tardar de tres a siete días. Luego, los granos se ponen a secar al sol o en secadoras. Para garantizar la calidad, el proceso de secado es tan importante como la fermentación, puesto que los granos deben secarse lentamente para que pierdan humedad y acidez.

Comercialización y exportación

Los granos se empacan en bolsas y se almacenan. Si su procesamiento no se realiza localmente, serán embarcados y enviados a los países que cuentan con esas facilidades. El comprador hará un control de calidad antes de aceptar los granos.

Tostado y molienda

Los granos se limpian, se descascaran y se tuestan. La parte interna del grano ya quebrado, llamada nib o viruta, se muele hasta formar una pasta. Las virutas se disuelven por el calor que se genera en ese proceso, creando el “licor de cacao”. El licor de cacao no contiene alcohol y se solidifica a temperatura ambiente. Esta pasta puede refinarse más, y puede venderse como chocolate no edulcorado para pastelería o para la fabricación de chocolates.

Prensado

El licor de cacao se vierte en las prensas hidráulicas que luego lo separan en manteca de cacao y pasta de cacao. La pasta de cacao puede venderse en el mercado genérico de la pasta de cacao, o se muele en polvo fino

Fabricación de chocolate

Para fabricar chocolate, el licor de cacao se mezcla con manteca de cacao, azúcar, y si se desea, con leche en polvo. Esta mezcla se vierte en las conchas grandes agitadores que revuelven y suavizan la mezcla bajo fuego. Así, el chocolate líquido puede despacharse en tanques, o bien se atempera y se vierte en moldes. A veces se mezcla con otros ingredientes, como nueces o frutos secos, para venderlo a las confiterías, cremerías o panaderías.

Consumo

Hoy en día el chocolate se disfruta en todo el mundo en miles de formas. Cada país y región tiene sus preferencias y usa sus mezclas características para hacer dulces y postres.



Cadena de valor del cacao



2.3.3 Acuerdo Marco para la Competitividad de la cadena agroalimentaria del rubro del cacao.

Ahora conoceremos mediante lectura colectiva y posterior análisis, el “Acuerdo marco para la competitividad de la cadena agroalimentaria del rubro del cacao”

Notas del participante: _____

Bibliografía del Módulo II

CUNILL N. (1991). Participación ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos. Caracas. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

¿QUÉ ENTENDEMOS POR PARTICIPACIÓN CIUDADANA? Proyecto PNUD 89477 “Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Gobernanza Ambiental para la Sustentabilidad 2014-2019” JUNIO 2018

CUNILL N. (1991). Participación ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos. Caracas. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

GUÍA DE Incidencia POLÍTICA PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Santiago de Chile, febrero 2012 Corporación Participa Profesor Carlos Porter 8, Of 201 – Santiago, Chile www.participa.cl – www.incide.cl

Libro de consulta sobre Incidencia política. Wáter Aids Editores/as: Mary O’Connell, Gideon Burrows y Libby Plumb Traducción al español: Cecilia Sassone Corrección de estilo: Susana Carrera. Septiembre de 2007

MODULO III:

Metodología para la Incidencia en el sector cacaotero

Duración 20 horas:

Objetivo General: Al finalizar el módulo los y las participantes serán capaces de entender la Incidencia como un proceso que permite impulsar cambios en leyes, políticas públicas y decisiones en la solución de asuntos públicos.

3.1 Conceptualización de Metodología e Incidencia

3.1.1 ¿Que es Metodología?

La metodología ha obtenido diferentes definiciones o conceptos en diferentes campos y especialidades, aunque estos siempre han mantenido la esencia del concepto principal como la Ciencia que estudia la aplicación de los métodos del conocimiento. Es concebida de esta manera como un conjunto de técnicas y procedimientos que se emplean en una ciencia. Nos permite llevar a cabo procesos, tareas y actividades de manera ordenada y lógica de las acciones que debemos realizar para alcanzar nuestros objetivos de desarrollo. La metodología nos conduce por el camino correcto para alcanzar algo de manera que los resultados esperados sean consistentes y sean respaldados por la rigurosidad científica.

El uso de una metodología adecuada en el abordaje de temas y situaciones nos ahorra tiempo, nos facilita el trabajo y nos permite alcanzar con claridad los propósitos que nos hemos trazado. De esa cuenta en la Incidencia política y el desarrollo en general el uso de metodologías es más que necesario para lograr lo que nos hemos propuesto.



La utilización de metodologías en la gestión de las organizaciones resulta un valor añadido tanto a nivel individual como a nivel de la misma, y se ha convertido, incluso, en un criterio de decisión a la hora de trabajar con determinadas situaciones o clientes.

¿Por qué son necesarias las metodologías de gestión de proyectos? ¿Qué beneficios puede aportar trabajar en base a sus recomendaciones?

El objetivo general de la metodología de gestión de proyectos de las organizaciones o empresas, es ser capaces de estandarizar, estructurar y organizar la manera de trabajar. Así se ayuda a enfocar todas las acciones de la misma forma y nos permite ser capaces de repetir los éxitos y aprender de los errores, por lo que hay un proceso de mejora continua. Es decir, una metodología es una gran herramienta para generar eficiencia a medida que se va utilizando.

El uso de una metodología persigue unos beneficios específicos:

- Organizar los tiempos de proyecto
- Proporcionar herramientas para estimar de forma correcta tiempos y costes
- Ayudar a gestionar y minimizar los riesgos del proyecto
- Mejorar la relación entre coste y beneficio de los recursos
- Desarrollo las habilidades de Trabajo en equipo

Desde el punto de vista de los recursos, contar con una metodología ayuda a acortar la curva de aprendizaje del equipo, y a medida que se utiliza, se perfecciona y transforma según el estilo personal de la organización. Con un enfoque adaptado y homogéneo se reduce el riesgo de implementación y se obtiene una mejora en el trabajo.

Un factor decisivo al aplicar metodologías, es que no todas sirven para todo, por lo que es fundamental conocer los puntos fuertes de cada una de ellas para saber aplicarlos en el momento que sea necesario. Las diferentes metodologías no dejan de ser un marco de referencia que se adapta mejor a unos casos que a otros. Lo realmente importante es dotar a las organizaciones, del método de trabajo que mejor se adapte a sus necesidades para conseguir la máxima eficiencia y los logros esperados.

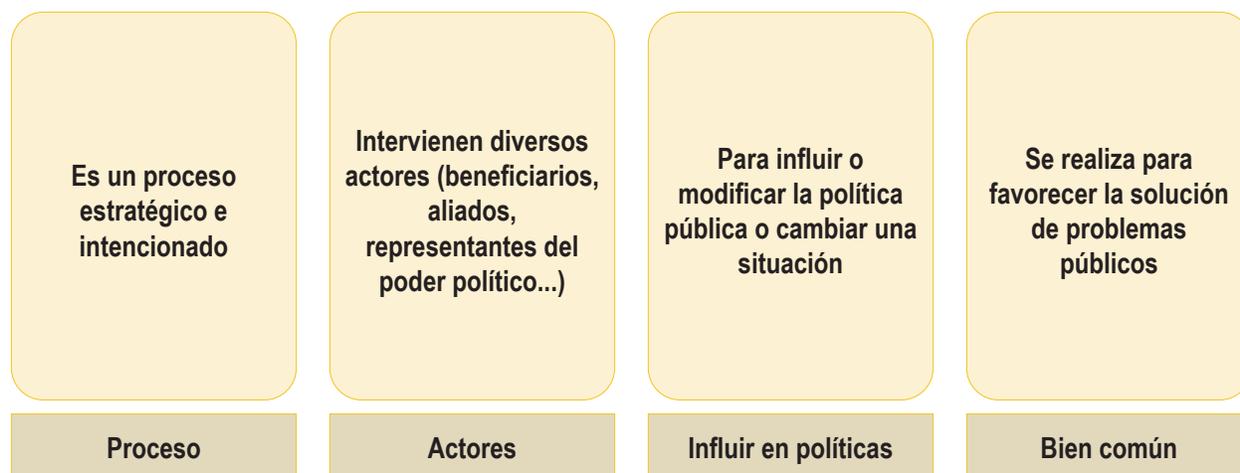
Las metodologías nos permiten:



Ya en módulos anteriores nos hemos ocupado ampliamente de la Incidencia política y sus dimensiones sin embargo recordamos que la Incidencia política son aquellas acciones y esfuerzos de la ciudadanía organizada para 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. Son las 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. En el presente modulo abordaremos la metodología que se utiliza para llevar a cabo la misma con éxito. A continuación, se presenta una metodología base para llevar a cabo este proceso de manera exitosa.

3.1.2 ¿Qué es Incidencia en relaciones?



3.2 Pasos a seguir para elaborar una estrategia de incidencia

3.2.1. Paso 1. Identificación y análisis del problema

Este es un paso fundamental pues consiste en identificar el problema central que nos afecta, está relacionado con la visión que tenemos de la realidad que nos rodea. Es necesario identificar los aspectos o problema sobre los que se desea incidir. Puede que existan muchos temas en los que se requiera un cambio para que se mejore las condiciones de las y los productores y que existan políticas públicas encaminadas al logro de ese objetivo, por lo tanto, se debe priorizar aquellos temas que son más relevantes o sobre los que realmente podemos incidir.

Un buen tema debe tener, al menos, las siguientes características:

- Que resulten en una mejora en la calidad de vida de los productores(as) de cacao.
- Que dé a la gente una idea de su propio poder
- Que sea sentido extensa y profundamente por la gente
- Que construya organizaciones y alianzas de largo plazo
- Que promueva nuevos liderazgos
- Que promueva la participación de mujeres y jóvenes de las organizaciones cacaoteras.
- Que tenga un objetivo claro, un tiempo de ejecución determinado y una solución política posible
- Que promueva la concientización y el respeto por los derechos humanos

- Que conecte las preocupaciones locales con temas globales
- Que permita a la organización cumplir con su misión y visión
- Que permita la gestión de fondos
- Que se pueda ganar

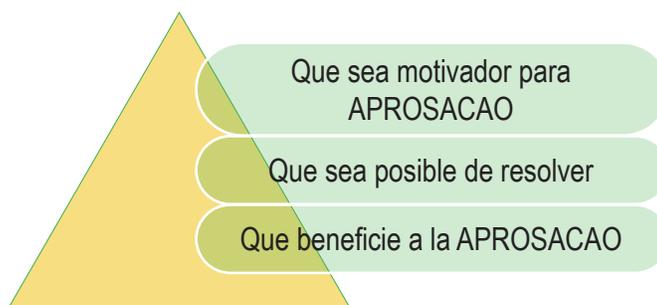


La identificación y análisis del problema es uno de los pasos más difíciles en la labor de Incidencia política porque requiere de algunos aspectos a tomar muy en cuenta como la calidad y cantidad de la información con la que contamos, el manejo limitado de información para hacer un buen análisis del problema es un obstáculo muy común. Para superarlo, muchas veces, se requiere de un esfuerzo de investigación o un acercamiento a centros de investigación, documentos o consulta a los involucrados directamente en el tema.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es que podemos confundir lo que es una causa con un efecto, esto puede llevarnos a plantear soluciones que no contribuyen a resolver un problema de raíz. De esa misma cuenta, el análisis incompleto de un problema puede llevar al grupo a concentrar sus esfuerzos en la resolución de aspectos de menor importancia. En la práctica, muchos grupos le dan prioridad a problemas de poca importancia para la gente y esto limita las posibilidades para la articulación de fuerzas sociales y hace difícil mantener la iniciativa.

El no consultar a la población afectada en el análisis del problema es un vacío común. Puede ser por falta de tiempo o de recursos humanos y financieros o puede ser que el liderazgo de la organización no considere necesaria la participación de todos(as), la consulta con la población afectada no sólo enriquece el análisis del problema y afina la propuesta de solución, sino que ayuda a sentar las bases para la articulación de la fuerza social necesaria para que tenga éxito una iniciativa de Incidencia.

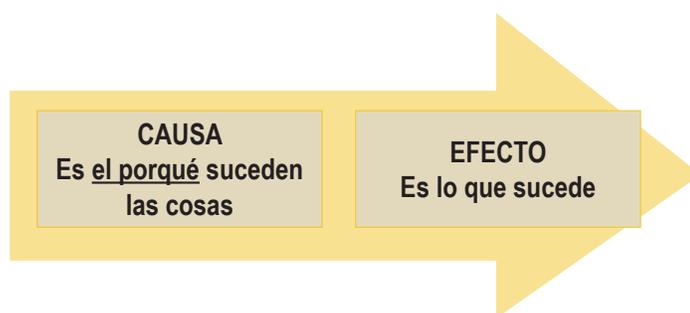
Aspectos a considerar a la hora de definir el problema



Asimismo, debe tomarse en cuenta que una vez definido el problema debe tenerse el cuidado de analizarse si responde a la misión y visión de las organizaciones cacaoteras, que puede ser resuelto mediante políticas de lo contrario, nuestros esfuerzos de Incidencia se diluirán en el tiempo y puede significar el empleo de recursos de manera innecesaria y la pérdida de credibilidad y confianza tanto interna como externa de la organización.

En esta etapa es necesario hacer un Análisis de Causas y Efectos que están implícitos en la realidad que queremos cambiar. Aquí es importante tener claridad de lo que es una causa y lo que es un efecto pues un error común es confundir los mismos. Al final de este ejercicio de lo que se trata es de atacar las causas para transformar los efectos.

Relación causa/efecto

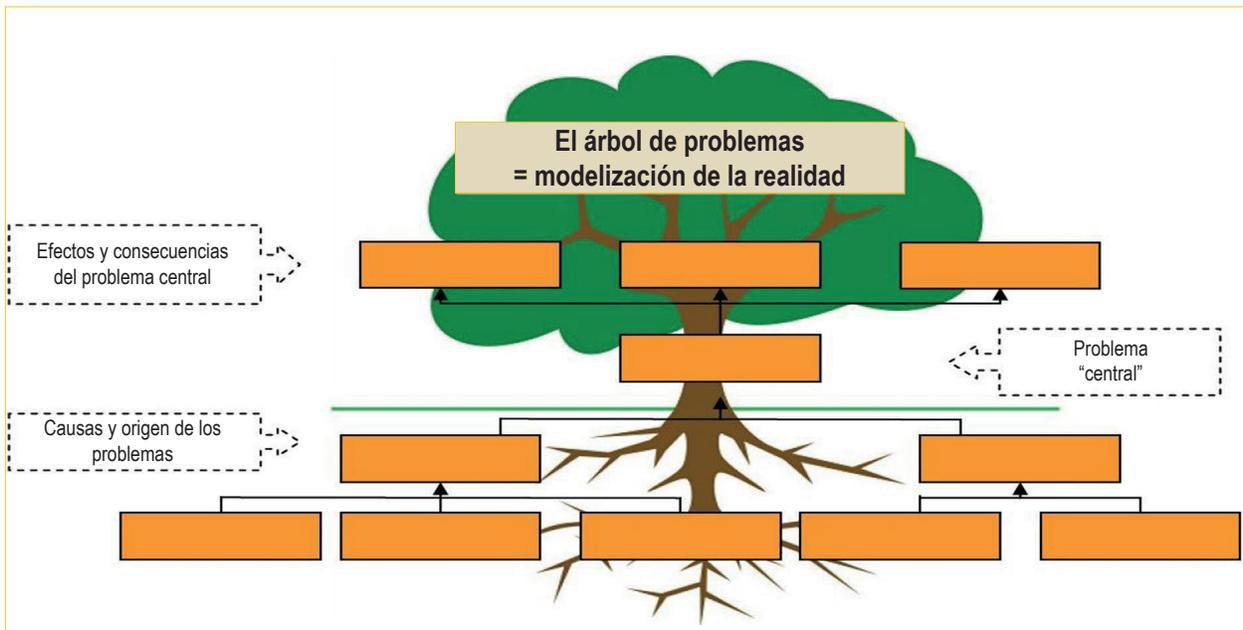


En física se tiene el principio de que los fenómenos que se suceden tienen un **comienzo o un “algo” que los provocan** (Causa) y un **desarrollo o consecuencia** (Efecto), es decir, en física se sostiene que cualquier evento es causado o propiciado por otro evento anterior. Por lo que si se conoce el estado en la actualidad, de algo (un fenómeno), es posible la predicción ulterior de sus resultados (efecto).

Un ejemplo de ello es lanzar una piedra al aire: La “Causa” es la fuerza impulsora de un cuerpo hacia arriba, “efecto” caída del cuerpo por la fuerza de gravedad. Al arrojar una piedra hacia el cielo “causa”, se obtiene el efecto de la atracción ejercida por la fuerza de gravedad, la caída de la piedra, que comienza una vez se pierde el impulso de aceleración inicial que la elevó, cediendo ante la fuerza de atracción gravitatoria, por lo que esta cae “efecto”.

Con el propósito de facilitar esta etapa es recomendable usar la técnica del Árbol de Problemas. La aplicación de esta técnica nos permite priorizar las causas y priorizar las alternativas de solución.

El árbol de problemas



Notas del participante: _____

3.2.2. Paso 2. Formulación de la propuesta

En esta etapa y con la información que los pasos anteriores nos han brindado, procedemos a elaborar la propuesta concreta del grupo, debe ser clara, específica y detallada en relación a lo que se desea lograr. La propuesta es lo que se plantea para dar solución a la parte del problema que elegimos. Tiene que responder a las interrogantes siguientes:

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

- Para cuándo se tiene que llevar a cabo?

Al definir cualquier propuesta, hay que tener clara la esencia de lo que desean lograr, por si acaso hay que negociar en algún momento durante la implementación de su campaña de Incidencia. Por ejemplo, si la meta de la campaña es la aprobación o implementación de un proyecto de ley, ¿cuáles son los puntos centrales de la ley que hay que defender a toda costa y cuáles serían los aspectos menos importantes que se podrían negociar?



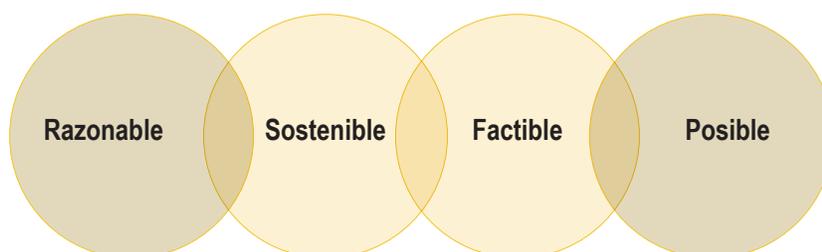
La propuesta debe tomar en cuenta el entorno político, la correlación de fuerzas dentro del espacio de decisión y otros factores que influyen en la probabilidad del éxito. Al mismo tiempo, debe considerarse la disponibilidad de información y datos objetivos sobre el problema y la propuesta concreta, la capacidad de investigación de su grupo y la disponibilidad de recursos para impulsar la campaña.

En este sentido hay que tomar en cuenta que la propuesta debe ser concreta, las propuestas en forma de largas listas de demandas no logran captar la atención de la persona con poder de decisión sobre la propuesta (la persona decisiva) y limitan el éxito de la propuesta en el corto plazo. Es mejor ganar algo pequeño que nada, ya que, de esta forma, se va acumulando fuerza y sentando las bases para logros más importantes en el futuro.

No debemos dejar espacio para que lo que proponemos deje lugar a dudas o interpretaciones que den lugar a evadir responsabilidades por parte de los tomadores de decisiones. Debe ser clara y concisa, propuestas dirigidas a todos(as) y a nadie no logran impacto, siempre debe identificar con claridad a la instancia o persona decisiva, con poder de decisión sobre ella.

Es por eso que las organizaciones cacaoteras deben tener muy en cuenta que al iniciar un proceso de Incidencia Política pueden generar internamente otros procesos que pueden ser beneficiosos si se realizan con las metodologías y procedimientos adecuados, pero que si no se saben manejar el efecto negativo se traducirá en la pérdida de credibilidad.

La solución debe ser



3.2.3. Paso 3. Análisis del espacio de decisión

Este paso consiste en ver quién toma la decisión y cuál es el procedimiento de toma de decisión. Hay que llegar a determinar quién o quienes tienen el poder y deciden sobre la propuesta. Cuáles son los procedimientos formales como leyes, acuerdos, ordenanzas, calendarios, reuniones etc. Hay que identificar a la persona con nombre y apellido. Cuáles son los no formales. Con quien hablar, como influir, etc. Para poder analizar el espacio de decisión, es necesario que las organizaciones cacaoteras conozcan cómo está organizado el espacio en que se impulsará la campaña de Incidencia

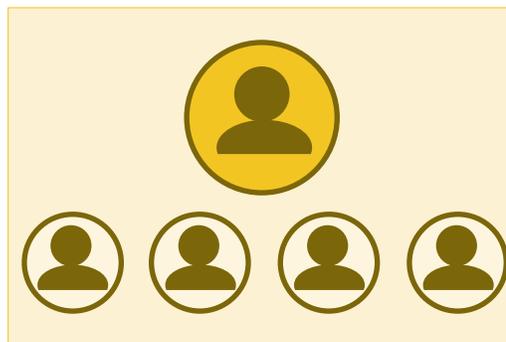


política dentro de la estructura del gobierno ya sea a nivel local, departamental, regional o nacional. El Estado está conformado por la población, el territorio, los principios en que se fundamenta, su forma de gobierno y el ejercicio del poder público. Al hacer Incidencia política lo que se pretende es movilizar el poder político que ejerce determinado órgano de gobierno para que nuestra propuesta sea exitosa.

Cuando hay duda, hay que asesorarse de personas conocedoras que pueden facilitar información actualizada. Por ejemplo, si se trata de una política sobre educación, el grupo impulsor deberá analizar qué espacios del Poder Ejecutivo (ministerios, secretarías u otras instancias) deberán ser consideradas para su aprobación. Un análisis semejante deberá realizarse cuando se trate de propuestas relacionadas con el poder legislativo, organismos judiciales o el poder local.

En toda instancia del gobierno, y en otros espacios de decisión, hay una persona, o varias personas, con poder de decisión sobre las políticas públicas de esa institución o entidad del Estado. A esta persona se le llama la persona decisiva o blanco de Incidencia

Es la persona o grupo de personas que por su posición cuentan con el poder de dar respuesta a las demandas y resolver el problema implicado en una campaña de Incidencia. Es sobre quién se deben concentrar los principales esfuerzos de la Incidencia. ¿Qué personas o grupo de personas están en condiciones de tomar decisiones sobre las políticas públicas relacionadas al problema implicado en la campaña de Incidencia? ¿Qué personas o grupos de personas tienen capacidad



de influir sobre los tomadores de decisiones (gestores de políticas)? ¿Qué procedimientos se siguen para la toma de esas decisiones? ¿Cuál es la mejor oportunidad para la toma de decisiones? ¿Qué espacios se utilizan para la toma de esas decisiones? ¿Qué opinión tienen sobre la propuesta? ¿Con qué información cuentan sobre el problema planteado y su propuesta de solución?

Se trata de cómo se convencerá al “blanco” de actuar en nuestro favor. Cómo convencer a los Indecisos de que nos apoyen. Cómo motivar a aliados a apoyarnos. Cómo neutralizar a los oponentes.

¿Es necesario profundizar en estos aspectos pues fundamental saber Quién, exactamente, tiene el poder de decisión sobre la propuesta? (la persona decisiva) Muchas veces las organizaciones tiran sus propuestas a los cuatro vientos sin identificar quiénes realmente tienen el poder de decisión. Por ejemplo, exhortan a el congreso en general, a aprobar una ley sin identificar a las o los dos diputados que hacen falta para lograr el número de votos necesarios; o hacen una manifestación pública frente a casa de gobierno, sin identificar al asesor clave de la Presidencia.

La pregunta que aquí se plantea es quién o quiénes, en ese momento de la campaña de Incidencia, tienen la autoridad formal y/o el poder real para la toma de decisión, es decir, quién puede decir sí o no a la propuesta. A esta persona (aunque también pueden ser varias personas) es a la que llamamos persona decisiva y se convierte en “el blanco” de la campaña de Incidencia.

Análisis del espacio de decisión



Identificar a los gestores de políticos (tomadores de decisiones) y establecer los procedimientos a través de los cuales toman decisiones sobre ellas.

¿Quién decide?
¿Cómo decide?

Finalmente, es importante, cuando se identifica a la persona decisiva, identificar a las o los actores específicos con nombre y no solo el cargo. En la práctica, siempre son los individuos quienes toman las decisiones. Para el propósito del ejemplo nuestro, se puede suponer que la o el presidente de la Corte Suprema es la persona decisiva. B. ¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisión? Cuando se analizan los procedimientos para la toma de una decisión gubernamental o institucional, es importante distinguir entre procedimientos formales y procedimientos no formales.

Cuando la propuesta requiere la emisión de una nueva ley, por ejemplo, hay que entender cómo funciona el Congreso Nacional y el procedimiento para la creación de una ley, incluyendo:

- La identificación de quiénes tienen poder de iniciativa de ley.
- Cómo se formula la agenda legislativa.
- El funcionamiento de las comisiones de trabajo.

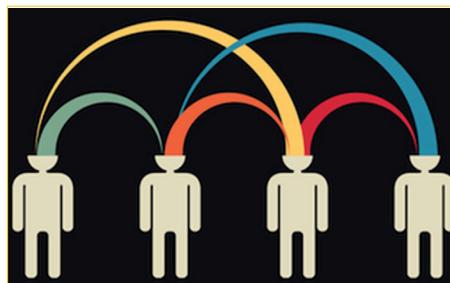
- De dónde vendrían los votos necesarios para lograr la propuesta.
- La forma de votación.

Lo mismo sucede en nuestros municipios con las Alcaldías Municipales, es necesario conocer su funcionamiento, dinámicas de las reuniones de corporación municipal, leyes, reglamentos, mecanismos de toma de decisiones, etc.

3.2.4. Paso 4. Análisis de los canales de influencia

Cuando las organizaciones cacaoteras han definido realizar una campaña de Incidencia es importante también realizar la identificación y análisis de los canales de influencia. Este paso tiene como propósito identificar a las personas que ejercen influencia (positiva o negativa) sobre la persona decisiva y sirve como insumo para la definición de estrategias de Incidencia. Conocer quiénes son los(as) actores(as) claves en la toma de decisiones sobre la propuesta y analizar sus intereses personales, sociales, económicos y políticos le proporcionará al grupo promotor de la iniciativa los insumos para la definición de estrategias de influencia.

Para lograr esta identificación se utiliza el llamado mapa de poder, se identifica una variedad de personas, con algún grado de interés en la propuesta y con poder de influencia (positiva o negativa) sobre la persona decisiva. Por medio de este análisis se podrán identificar los(as) actores(as) más importantes en la campaña de Incidencia.



Este universo, generalmente, incluye a:

- Amigos(as) y parientes de la persona decisiva;
- asesores(as);
- representantes de instituciones de gobierno (a nivel local, regional y nacional);
- personas líderes de partidos políticos;
- representantes de organizaciones gremiales y de la empresa privada
- directores(as) de ONGs;
- personas líderes religiosas, académicas, y profesionales;
- personas claves de los medios de comunicación;
- representantes de organismos de cooperación internacional; y funcionarios de gobiernos de otras naciones.

Es importante no perder de vista que son personas, con nombres y apellidos, no instituciones, quienes toman decisiones. En este sentido, en el ejercicio del mapa de poder hay que identificar a personas concretas dentro de las instituciones u organismos incluidos.

Es importante también tomar en cuenta ejercicio del mapa de poder, se realiza con relación a una propuesta de Incidencia concreta y no de manera general.

Identificar aliados

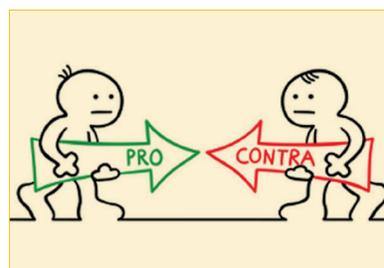
¿Qué otras organizaciones, grupos o personas muestran interés o están trabajando en el mismo tema? ¿Existen coaliciones o es necesario crearlas? ¿De qué manera puede contribuir a los esfuerzos de otras organizaciones? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de formar coaliciones?



Dentro de los actores interesados existen aquellos que también están comprometidos con el cambio en el tema o problema seleccionado, estos serán considerados como los aliados. En toda campaña de Incidencia se requiere una mezcla de personas y grupos con diferentes habilidades. Por lo tanto, la colaboración puede aumentar el impacto de las iniciativas de Incidencia. De esta forma se pueden compartir experiencias, conocimiento y lecciones aprendidas, se puede tener acceso a otros recursos técnicos y financieros, a la vez que es más probable que se tomen más en cuenta las peticiones de un grupo más grande de personas u organizaciones. La colaboración puede ser formal o informal, temporal o permanente, o incluso para un aspecto específico o general. Estas pueden tener la forma de redes, coaliciones o alianzas. Cualquiera que sea el tipo de colaboración, lo importante es que existan factores como objetivos compartidos, transparencia, comunicación y coherencia, entre otros.

Identificar opositores:

Los opositores son personas, grupos u organizaciones contrarias a los objetivos de la Incidencia. Todo cambio inevitablemente genera conflictos. No todos comparten un mismo punto de vista en relación a la distribución de poder, recursos y oportunidades. Es seguro que cualquier iniciativa de Incidencia que se emprenda tendrá opositores de distinta naturaleza, con diversos argumentos y en distinta cantidad.



El diseño de una estrategia de Incidencia política implica averiguar quién puede oponerse a sus objetivos. Esto es tan importante como identificar a los aliados. La propuesta será más efectiva si desde el inicio se tiene una adecuada comprensión de cómo piensan los opositores y por qué se sienten amenazados por el cambio de política propuesto. Una estrategia de Incidencia política puede incluir acciones y actividades dirigidas a sus opositores. En ese caso, los opositores pueden convertirse en una audiencia secundaria de la iniciativa de Incidencia. Es importante considerar si hay algo que se pueda hacer para persuadir a los opositores para que cambien sus opiniones, o por lo menos, para que no se opongan rotundamente al cambio de política que se persigue lograr.

Por eso es importante preguntarnos: ¿Hay organizaciones, grupos o personas que se oponen al cambio de política propuesto? ¿Qué amenazas representan estas organizaciones, grupos o personas para el éxito de la iniciativa de la Incidencia política? ¿Qué puede hacer para reducir el efecto negativo de sus opositores?

En este contexto también es importante identificar “objetos secundarios” o influyentes, ya que tienen influencia sobre el objetivo principal. Estos pueden ser políticos, medios de comunicación colectiva, cámaras, sindicatos, legisladores, científicos, entre otros.

Identificar los indecisos

Los indecisos son actores que, por falta de información, de motivación o de interés, no tienen una posición definida sobre el tema en cuestión, pero a los que es estratégico persuadir y convencer. Algunas veces se comete el error de no tomar en cuenta a los indecisos, pero es preciso comprender que, llegada la hora, pueden ser decisivos para el éxito o fracaso de una iniciativa de Incidencia

En este sentido es crucial saber: ¿Qué otras organizaciones, grupos o personas tienen interés en el tema, pero no han asumido una posición respecto a nuestra propuesta? ¿Él por qué no han tomado una posición? ¿Qué necesitan para hacerlo? ¿qué información tienen sobre los argumentos que sustentan la campaña de Incidencia? ¿Qué opinión tienen de la campaña de Incidencia, del equipo o coalición a cargo del proceso, de los aliados, de los opositores?

El análisis de los actores nos ayuda a identificar quién tiene el poder de realizar el cambio que deseamos que ocurra. Esta institución (es) o individuo (s) será el objeto de nuestra Incidencia. Este es parte de un grupo más grande de actores interesados en nuestro problema o tema. Otros actores incluyen adversarios, beneficiados y aliados. Nuestro objeto puede ser cualquiera de esos.



Algunas consideraciones que las organizaciones cacaoteras deben tomar en cuenta a la hora de elaborar el mapa de poder de cualquier propuesta de Incidencia:

- a. La identificación de personas claves se hace con base en los intereses y al poder de influencia que se pueda tener sobre la persona decisiva.
- b. El mapa de poder está sujeto a cambios constantes que responden a modificaciones en la coyuntura política, cambios en la persona decisiva y otros factores. Esta situación plantea la necesidad de la actualización permanente del mapa de poder con base en nueva información.

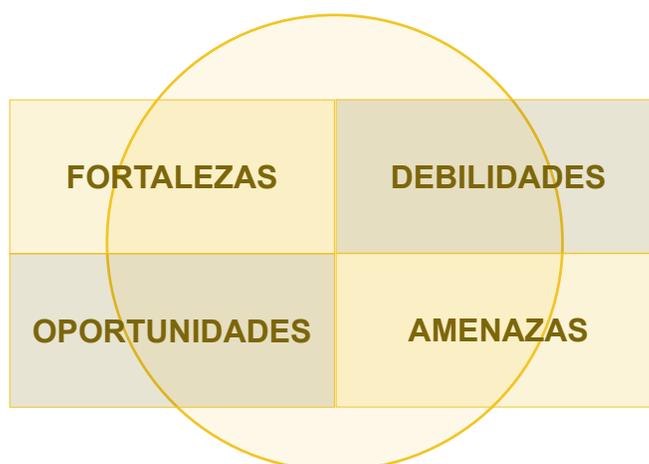
- c. El poder de influencia de las personas claves proviene de diversas fuentes, diversas personas o grupos pueden ejercer influencia personal sobre la persona decisiva (por amistad, compadrazgo, etc.); en otros casos, el poder de influencia puede radicar en el poder económico, la capacidad de convocar o movilizar grupos sociales, acceso o control sobre los medios de comunicación, autoridad moral o afiliación partidaria o religiosa.
- d. En el ejercicio del mapa de poder es importante no confundir “amigos(as)” y “enemigos(as)” de siempre, con personas aliadas y oponentes claves de una propuesta de Incidencia. En la medida que sea posible, es aconsejable identificar a personas aliadas e indecisas entre los sectores tradicionalmente opuestos y no seguir percibiéndolos como bloques homogéneos. Por ejemplo, el partido de gobierno puede tener líderes que representan diferentes tendencias internas y la comunidad empresarial puede tener figuras que representan diversos intereses sectoriales (financieros, agro-exportadores, comerciales e industriales). Desarrollar alianzas con esas personas claves podría ser, en determinado momento, de mayor importancia para una campaña de Incidencia política que las alianzas que usualmente se establecen con los sectores ideológicamente afines. 
- e. En la elaboración del mapa de poder, el manejo de información objetiva y actualizada es sumamente importante. Por eso, cuando no se sabe algo (por ejemplo, la posición de una persona con respecto a la propuesta concreta o su poder de influencia sobre la persona decisiva), hay que investigar y asesorarse de personas que puedan facilitar la información que se requiere.
- f. Del ejercicio de análisis de intereses y motivaciones de las personas claves empiezan a vislumbrarse las estrategias de influencia para una campaña de Incidencia política.

Notas del participante: _____

3.2.5. Paso 5. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

En el proceso de Incidencia es importante hacer una reflexión interna. Conocer como es la organización cacaotera, cuáles son las fortalezas con las que contamos para aprovecharlas y cuáles son las debilidades para superarlas y convertirlas en fortalezas durante el proceso de Incidencia.

También debemos conocer las oportunidades que como organización tenemos en el rubro del cacao pues de esa manera podemos aprovecharlas al máximo en beneficio de los y las productoras. Asimismo cuales son las amenazas que se presentan pues debemos ponerles mucha atención en cuanto son factores que vienen de lo externo y pueden afectar nuestro proceso de Incidencia.



Fortalezas.

En resumen las fortalezas son capacidades internas que ofrecen una ventaja competitiva. Son atributos de las organizaciones cacaoteras que son útiles para lograr el objetivo. Aquí es importante saber que cosas hacemos bien en el tema de Incidencia y que ofrecemos de innovador frente a quienes compiten con nosotros de una propuesta de Incidencia por ejemplo:

- La capacidad que se tiene de innovar de manera continua.
- La capacidad de adaptarse rápidamente a escenarios cambiantes ya sea políticos o de mercado.
- Una excelente imagen como organización seria, responsable y líder en el rubro

Debilidades.

Es importante estar conscientes de nuestras debilidades porque el reto será convertirlas en oportunidades, en todo caso las debilidades deben minimizarse lo más posible dentro de la organización. Son los atributos de la organización que son perjudiciales para la consecución del objetivo.

Las debilidades pueden estar relacionadas con:

- Canales de comunicación ineficiente o poco eficiente en la organización.
- Poca participación de jóvenes y mujeres en la toma de decisiones.
- Escasos recursos económicos destinados a procesos de Incidencia.



Oportunidades

Son realidades o tendencias que se dan más allá del control de la organización que se pueden emplear para lograr beneficios a la misma. Son las condiciones externas que son útiles para lograr el objetivo.

- Existencia de otras organizaciones menos articuladas en el rubro.
- Competencia débil o lenta para reaccionar frente a temas relacionados con el cacao
- Espacios de diálogo y negociación que otras organizaciones no aprovechan o conocen.

Amenazas

Al igual que las oportunidades, estos son factores externos que podrían afectar a la organización que podrían afectar a esta tarde o temprano en el proceso de Incidencia. Son las condiciones externas que son perjudiciales para la consecución del objetivo. Podrían ser:

- Percepciones equivocadas sobre el quehacer de las organizaciones cacaoteras.
- Cambios en políticas de estado.
- Cambio de funcionarios considerados blanco de Incidencia.

Para que el análisis sea más productivo es necesario realizar una serie de combinaciones de factores que exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir en el proceso de Incidencia.

- » De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades las cuales señalan las líneas de acción más beneficiosas para la organización.



- » La combinación de debilidades y amenazas nos revelan las limitaciones y nos colocan frente a una seria advertencia.



- » Mientras que los riesgos surgen de la combinación de fortalezas y amenazas.



- » Y los desafíos que surgen de la combinación de debilidades y oportunidades correspondiente combinación de factores,



3.2.6. Paso 6. Formulación de estrategias de influencia

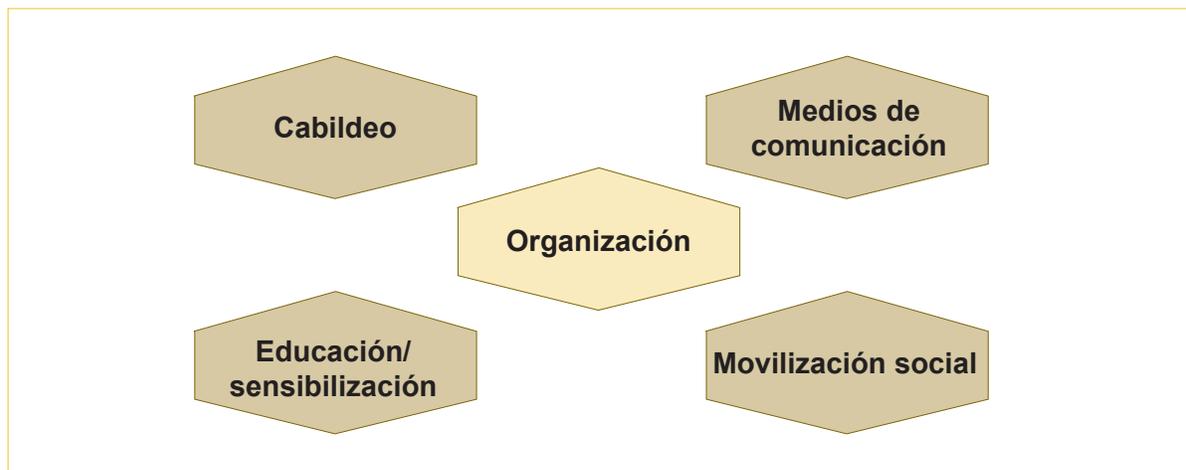
Podemos definir una estrategia como el conjunto de actividades, en este caso, dirigidas a lograr que una propuesta de Incidencia sea aprobada. El propósito de este paso es decidir cómo se buscará influenciar en las personas claves y en las decisivas. Para lograr influir en el espacio de decisión y conseguir la aprobación de una propuesta de Incidencia es necesario llevar a cabo una serie de variadas actividades, como por ejemplo: el cabildeo con medios de comunicación y personas decisivas, el trabajo hacia el interior de la organización para fortalecerla, la educación y sensibilización y la movilización social. Debemos considerar e incorporar a las personas afectadas en todo el proceso.



- **Cabildeo:** Es una estrategia de negociación que busca establecer contacto “cara a cara” con las personas que tienen poder de decisión para lograr persuadirlas y generar apoyo para nuestra causa. Generalmente se hacen a través de visitas directas por lo cual dentro del grupo se debe definir quién o quiénes son las personas con mayor credibilidad y capacidad de comunicación. Algunas cosas importantes que debemos tener en cuenta a la hora del cabildeo: o Tener el directorio de contactos actualizado. o Debemos generar y participar de reuniones donde estén presentes las audiencias que nos interesan contactar. o Hay que generar buenas relaciones con actores y personas claves. o Tener bien definido el objetivo de cada reunión / cita.
- **La organización:** Para realizar un proceso de Incidencia política es fundamental tener aliados y desarrollar alianzas, lo cual significa tener capacidad para generar y participar en redes y coaliciones. Una red en materia de Incidencia política está compuesta por individuos que comparten Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones. Tienen un compromiso común y están dispuestos a ayudarse mutuamente. Una coalición implica la existencia de un grupo más estructurado, con funcionamiento continuo y con relaciones a más largo plazo. Además, poseen el potencial de lograr la adhesión de aliados no tradicionales.
- **Medios de comunicación:** Guarda relación con el trabajo de educación y sensibilización. Las estrategias enfocadas con los medios de comunicación resultan

de las más importantes debido a la importancia que la opinión pública a la hora de influir en los funcionarios públicos. Con una estrategia de medios se pretende que el tema que promueve la iniciativa de Incidencia política se posicione en la agenda pública y que genere empatía y opiniones favorables. Para ello se debe realizar un análisis de dichas audiencias.

Estrategias de influencia



- **Movilización Social:** Este tipo de estrategia es necesaria especialmente para llamar la atención de la opinión pública, generar voluntad política, generar espacios de negociación y para el cabildeo. Se debe apuntar a que los grupos de personas afectadas se movilicen junto al grupo o coalición que impulsa la resolución del problema.
- **Educación y Sensibilización:** Este tipo de estrategia sirve para que el grupo informe a las personas decisivas y a la audiencia tanto sobre la problemática como acerca de la propuesta de solución. El fin último es concientizar y convencer. Lo cual implica: informar, sensibilizar y convencer a las personas para que lleven a cabo acciones:

3.2.7. Paso 7: El plan de actividades

Debemos recordar que el trabajo de Incidencia suele ser lento y consumidor de tiempo y esfuerzos, por lo que se requiere de un compromiso de largo plazo si se quiere alcanzar un verdadero cambio. Esto debe quedar reflejado en el plan de acción o plan de actividades. También es recomendable contar con una calendarización de actividades y para eso se estructura un cronograma. Mientras se ejecutan las actividades, habrá cambios externos e internos que afectarán los resultados del trabajo. Por lo tanto, es recomendable hacer revisiones periódicas de forma tal que permitan evaluar la necesidad de hacer ajustes al plan. Si como resultado de esos ajustes se cambian las actividades, es necesario reescribir el plan de acción y el cronograma.

En este paso se procede a planificar las actividades específicas dentro de cada estrategia escogida. Es decir, las actividades son las tareas concretas que se realizarán para poder

desarrollar una estrategia. Todas las actividades que se planifiquen y que se lleven a cabo deben estar ligadas a una estrategia. Entre las actividades que se pueden realizar se encuentran:

Estrategia	Actividades
Cabildeo	Visitas directas con la persona decisiva y demás personas claves.
Organización	Asambleas, reuniones, taller de liderazgo, visitas domiciliarias, capacitaciones, fortalecimiento institucional, formación de coaliciones, formación de comisiones de trabajo, reuniones de coordinación
Educación y sensibilización	Investigaciones, foros, talleres, seminarios, publicaciones, videos, talleres populares, visitas domiciliarias, festivales artísticos, campañas de educación cívica.
Medios de comunicación	Conferencias de prensa, entrevistas, publicidad pagada, visitas a juntas editoriales, artículos, cartas al editor, reportajes, eventos para cultivar relaciones con periodistas.
Movilización social	Caminatas, marchas, manifestaciones pacíficas, plantones entre otras.

El plan puede tener varias formas, pero debe siempre indicar exactamente qué piensa hacer y para cuándo. Es necesario tomar en cuenta la necesidad de contar con los recursos adecuados para realizar las actividades de Incidencia, estas requieren de un presupuesto realista. Esto resulta más sencillo si las actividades de Incidencia se realizan como parte de un proyecto o programa de una determinada organización que cuenta con su debido contenido económico. También el trabajo en coaliciones o redes permite que los fondos sean compartidos entre diferentes organizaciones o que se puedan presentar propuestas conjuntas a posibles donantes.



Aunque la organización ya cuente con algún recurso humano o material necesario para la Incidencia, es muy probable que esto implique un costo de oportunidad para la organización de utilizarlo en otro proyecto o actividad. Por lo tanto, esto se debe tomar en cuenta a la hora de la planificación institucional. Generalmente los costos asociados a las actividades de Incidencia incluyen entre otros:

- Transporte
- Hospedaje
- Alimentación
- Materiales (fotocopias, volantes)
- Capacitación
- Gastos administrativos (llamadas, costos de internet)
- Reuniones
- Publicaciones

- Conferencias de prensa
- Honorarios/salarios.

Acá se planifica: que, quien, con qué recursos y el tiempo de las actividades. Tomemos en cuenta que al pensar en estrategias pensamos en varias actividades, no tiene que ser sólo una.

- » Actividades (o también estrategias) de investigación e información.
- » Actividades para fortalecer al grupo que hará la Incidencia.
- » Actividades para influir sobre el “blanco” y los actores claves

Para facilitar el trabajo podemos sugerir una matriz sencilla para completar el plan:

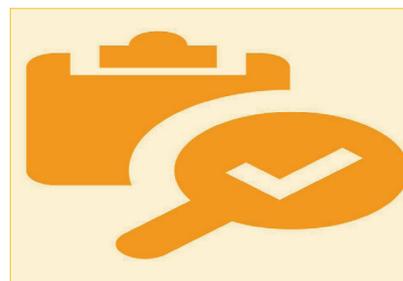
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO/FECHA	RESPONSABLES	RECURSOS

3.2.8. Paso 8. Monitoreo y Evaluación

Monitoreo

El monitoreo y la evaluación del impacto de la Incidencia frecuentemente se considera como algo difícil de realizar o no se lleva a cabo como se había planificado. Sin embargo, es una etapa fundamental en la Incidencia. Algunas de las razones por las que se considera un tema complicado tienen que ver con que la Incidencia es una actividad de largo plazo, por lo que es difícil darse cuenta cuándo ha ocurrido un cambio fundamental. A la vez, como el trabajo de Incidencia se realiza generalmente por medio de alianzas y coaliciones es difícil medir la contribución de cada grupo u organización. También debido a que se usan una variedad de enfoques se hace difícil evaluar la efectividad de cada uno. El monitoreo y la evaluación implica la documentación y el análisis en varios niveles, a saber:

- Primero se debe analizar los aportes realizados (tiempo, recursos, personal);
- Segundo se encuentran los resultados de las actividades realizadas (reuniones realizadas, visitas hechas, informes producidos);
- Tercero se deben evaluar los efectos (cobertura por la prensa, discusión en el Congreso del tema, cambios en las políticas);



Finalmente, y quizás la más difícil de evaluar es el impacto del trabajo (por ejemplo, el impacto del cambio de políticas en la vida de las comunidades más pobres). Para medir los impactos, esto se puede hacer por medio de tres criterios:

- Declarativo (cambio político o legal);
- De implementación (cambio en los procedimientos administrativos);
- Tener unos objetivos claros ayuda a poder realizar una mejor evaluación;

Definir indicadores de éxito para todos los objetivos durante la etapa de planificación e introducirlos dentro del plan de Incidencia. Preferiblemente estos deben extraerse de los aportes, resultados, efectos e impactos.

Realizar un monitoreo regular de los niveles básicos de la actividad de Incidencia. El sistema de monitoreo debe ser simple y directo. Cualquier cambio en el ambiente externo se debe hacer notar. Deben existir dentro del plan de Incidencia momentos para revisión, de forma tal que se evalúe en intervalos regulares que permitan cambiar el enfoque, volver a planificar y redireccionar los recursos cuando sea necesario, en vez de esperar hasta la evaluación final.

Si no existen datos cuantitativos para medir aportes e impactos, documente cualquier evidencia de la forma más sistemática que le sea posible. De vez en cuando es aconsejable vincular el trabajo de Incidencia con los objetivos generales de la organización. El trabajo de Incidencia debería ser sometido periódicamente a una evaluación externa de forma tal que se pueda aprender del punto de vista de otros.

En muchos casos se puede usar una amplia variedad de herramientas en la evaluación del trabajo de Incidencia, como pueden ser entrevistas, encuestas, discusión de grupos, entre otras. Las revisiones y evaluaciones brindan la oportunidad de involucrar a otros actores interesados, lo que contribuye a la construcción de capacidades en las organizaciones.

Diferencias Monitoreo y evaluación

Monitoreo	Evaluación
Recolección continua de información.	Evaluación periódica
Mide actividades.	Evalúa logros
Pregunta si el proyecto se está implementando tal como se planeó si se están cumpliendo las actividades en tiempo y forma.	Pregunta si se han logrado los objetivos específicos y si estos han contribuido al objetivo general. En otras palabras si el proyecto está siendo exitoso.
Con frecuencia involucra a las personas del proyecto.	Involucra a una mezcla de personas internas y externas del proyecto.
Puede redundar en acciones menores para corregir la situación.	Puede generar cambios mayores a la estrategia o inclusive detener el trabajo.

Monitorear es la acción de recoger información de las actividades diarias que se desarrollan, es útil al facilitar la toma de decisiones. El monitoreo no debe ser tomado como la posibilidad de festejar el cumplimiento de los objetivos.

El Monitoreo es la revisión de la marcha de un proyecto. Consiste en la medición en forma permanente del grado de cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas (eficacia) y de los recursos disponibles en función del presupuesto asignado (eficiencia).

Involucra la identificación de lo que se está haciendo para incidir y su comparación con lo programado. Es una herramienta que produce información sobre el avance del proyecto sumamente útil para tomar decisiones a nivel operativo.

El monitoreo nos provee información que nos puede ayudar a:

- El diseño, puesta en marcha y administración de las actividades de Incidencia política.
- Demostrar estrategias conquistables y eficaces.
- Sugerir ajustes a las estrategias.
- Generar apoyo financiero y político para las actividades de Incidencia política

Si no hacemos un seguimiento a nuestros esfuerzos, no podemos garantizar un funcionamiento adecuado, y no sabremos de qué somos capaces o en qué se está fallando, corriendo el riesgo de perder todo el esfuerzo o desaprovechar oportunidades.



La Evaluación es un instrumento de gestión que se pone en práctica para responder a determinadas preguntas y proveer orientación a los encargados de tomar decisiones. También sirve para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis en las que se basa el proyecto son válidas, qué aspectos fueron efectivos y por qué. Generalmente, tiene por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad del nivel evaluado (ya sea la organización como un todo, un programa y/o un proyecto)

En esta etapa se analiza el impacto de las actividades que se planificaron constantemente. Se puede evaluar en tres niveles:

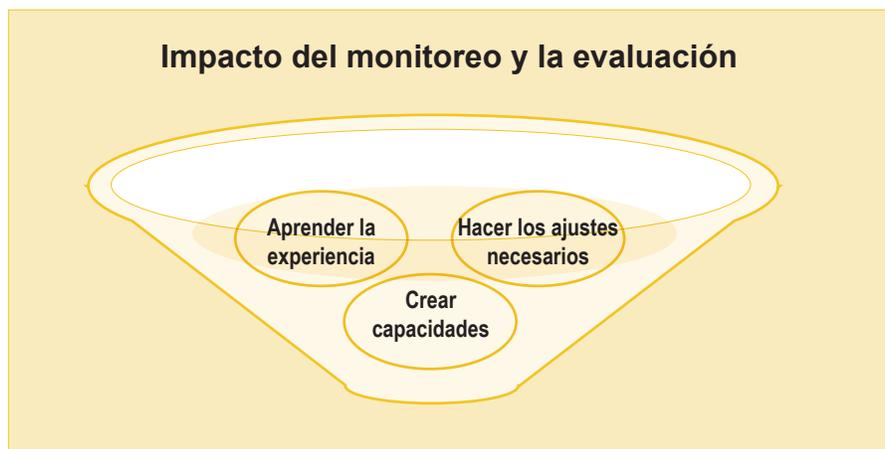
1. A nivel del logro de lo propuesto.
2. A nivel del cambio en la forma como se hacen las cosas.
3. A nivel de cambios en la Sociedad.

En resumen, una evaluación nos permite:

- Mejorar la calidad de futuras actividades y el diseño de las siguientes actividades y campañas.
- Reconocer y analizar nuestras debilidades y fortalezas y medir el impacto de nuestras intervenciones
- Desarrollarnos y fortalecernos como red frente a políticos(as), donantes, etc.
- Observar permanentemente el desempeño del grupo impulsor de la estrategia de Incidencia política, su eficiencia e impacto frente a los objetivos propuestos.

Es en esta etapa donde es necesario hacernos entre otras, las preguntas siguientes.

¿Existe suficiente información al respecto? ¿Promueve interés amplio, colectivo, de varios sectores? ¿Estará respaldado por datos de impacto? ¿Existe disposición en sectores gubernamentales y no gubernamentales involucrados y dispuestos a trabajar en el tema? ¿El clima y ambiente político favorecen a nuestros objetivos? ¿Resultará una mejora real en la vida de mucha gente? ¿Será factible trabajarlo? ¿Habrá interés de otros grupos para crear alianzas? ¿Está definido por plazos claros de tiempo? ¿Crearé liderazgos populares? ¿Será estable con la misión y valores del grupo impulsor?



Para que evaluar:

Según Lindsay Rose Mayka (Open Society Institute, 2008) existen cinco razones por las que una organización decide evaluarse:

1. Rendición de cuentas: proporcionar a los donantes y decisores clave una medida de los progresos hechos en comparación con el impacto proyectado. Se puede utilizar además como una herramienta de costo–beneficio para tomar decisiones de financiamiento.
2. Apoyo de la gestión operativa: generar retroalimentación para mejorar la implementación del plan estratégico de una organización o programa. Si contamos con un sistema de M&E podremos captar aquellos elementos que en la acción no son útiles y detectar nuevas oportunidades sobre la base de efectos no esperados o acciones que requieren una revisión para mejorar la gestión operativa de la organización y/o programa.
3. Apoyo de la gestión estratégica: brindar información sobre potenciales oportunidades para el futuro y sobre las estrategias que deben ajustarse. Un sistema de monitoreo y evaluación puede arrojar luz sobre aspectos que necesitamos mejorar a la hora de pensar estratégicamente (por ejemplo, fortalecer nuestra capacidad de realizar alianzas)

4. Creación de conocimientos: ampliar los conocimientos de una organización sobre las estrategias que funcionan en general bajo diferentes contextos para desarrollar estrategias más eficaces en el futuro.



5. Empoderamiento: aumentar las destrezas de planificación estratégica de los miembros de la organización o programa u otros interesados. El proceso de evaluación acrecienta la aceptación de y el compromiso con objetivos compartidos, y crea un entorno que aumenta las probabilidades que tienen las actividades futuras de causar un impacto positivo.

3.3 Cinco razones por las cuales una organización se evalúa



Notas del participante: _____

Bibliografía Módulo III

Alianza Cambio Andino. Innovación agrícola a favor de los pobres. Guía metodológica para la elaboración de un plan de Incidencia política.

Libro de consulta sobre Incidencia política. Wáter Aid Uk 2007.

Corporación Participa, Incide Poder Ciudadana (2012). Guía para la Incidencia política para organizaciones de la sociedad civil.

Karen Sirker, Editora. Manual de Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones ciudadanas.

Laura Becerra Pozos (2005). Participación e Incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil en América latina.. Asociación Latinoamericana de organizaciones de promoción ALOP.

COMUNICACIÓN PARA LA Incidencia POLÍTICA Washington URANGA Univ. Nacional de Quilmes, Univ. Nacional de La Plata Univ. de Buenos Aires (Argentina) wuranga@wuranga.com.ar

La Incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el territorio: cuando la Misión es el Género. Veneranda Crivello, Luciana Edith investigadora principal Departamento Humanidades y Ciencias Sociales Universidad Nacional de La Matanza lveneranda@yahoo.com.ar Fernandez Nunes, Alejandra coautora 1º Departamento Humanidades y Ciencias Sociales Universidad Nacional de La Matanza afnunes2@hotmail.com Viskivichan, Isabel coautor/a 2º Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales Universidad Nacional de La Matanza viskivichan@yahoo.com.ar

TALLER DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA Incidencia POLÍTICA Gala Díaz Langou CIPPEC e-mail: gdiazlangou@cippec.org CIPPEC, Argentina, Buenos Aires.

MODULO IV:

Comunicación estratégica, herramienta para la Incidencia en el sector cacaotero.

Duración Total: 20 horas

Objetivo General: Al finalizar el módulo los participantes son capaces de entender aspectos fundamentales de la comunicación, con especial énfasis en los elementos de participación

4.1 La comunicación como herramienta de Incidencia en las organizaciones cacaoteras

A pesar del tiempo transcurrido desde la instalación de la comunicación como concepto reconocido en el campo académico, todavía persiste la necesidad de precisar a qué nos estamos refiriendo cada vez cuando decimos “comunicación”. Desde nuestra mirada estamos aludiendo a la complejidad de una trama significativa que es el resultado de las relaciones entre los sujetos, de las mediaciones comunicacionales y de los sentidos que se producen, social y culturalmente, en el ámbito de la sociedad. Hablamos, al mismo tiempo, de producción de significados y de disputa de sentidos y, en consecuencia, de la lucha política por el poder que implica la pretensión de instalar sentidos predominantes en los escenarios de actuación. Esta comprensión de la comunicación y el acento en la complejidad, sumado a la perspectiva integral de derechos (que incluye el derecho a la comunicación) redefine, por un lado, el quehacer y el rol del/de la comunicador/a en la sociedad, pero también reposiciona a la comunicación en el marco de la política y de las decisiones políticas. No se puede, a nuestro juicio, pensar la comunicación al margen de la política, de las relaciones de poder, de la construcción social. Sandra Massoni sostiene que “ser comunicador es, ante todo, un estilo de hacer” (MASSONI, 2011: 32)ii .

¿Qué es la comunicación?



La palabra comunicación proviene del latín *Comunicare* que significa “poner algo en común”.

Es por esto que definimos la comunicación como un proceso donde participan dos o más individuos que intercambian o ponen en común ideas, pensamientos, opiniones, etc.

En coherencia con esta mirada se puede sostener que el objeto de estudio de los comunicadores son las prácticas sociales y no exclusivamente los medios o los productos comunicacionales. Nos referimos a prácticas sociales comprendidas como la acción colectiva, organizada o no, consciente o no, en la que intervienen actores diversos poniendo en juego sus saberes, intereses y poderes, generando formas de interacción que adquieren significación y que provocan consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas, configurando los procesos históricos.

Nuestra preocupación se centra entonces en los procesos comunicacionales, entendidos como de escenario interacciones entre sujetos en el ámbito histórico de la vida cotidiana, lugar en el cual se producen, intercambian y negocian formas simbólicas y se generan sentidos atravesados por intereses y formas de poder. (URANGA, 2007). Las prácticas comunicativas en la sociedad son muchas y muy diversas. No existe un modelo dentro del cual se las pueda encasillar, porque responden a la esencia misma del ser humano como sujeto libre, de condición compleja y básicamente social. Tales prácticas se recrean por los hábitos propios de la cultura que van generando nuevas ritualidades, por el desarrollo de técnicas y tecnologías de comunicación, y por el entrelazamiento y la interacción de ambos campos en el ámbito de la vida cotidiana de las personas. Las mencionadas prácticas pueden describirse también como el ser y actuar de los sujetos en la historia. Son las personas, varones y mujeres, quienes van tejiendo y generando los procesos comunicacionales en toda su complejidad. La cultura, entendida como escenario, es la malla densa que se produce en el intercambio comunicativo, pero que a la vez es sustento de los sujetos y sus procesos, a los que contiene y les da sentido.



En el espacio de la cultura se dan procesos de construcción de lo público a través de la comunicación y todos ellos expresan también luchas simbólicas por el poder en busca de un horizonte (explícito o no) de transformación. Un grupo juvenil construye sus procesos comunicacionales a partir de la identidad individual y colectiva de sus miembros. Desde esas identidades “tiñe” a la cultura juvenil, pero también a la sociedad en la que vive y que lo contiene. Pero al mismo tiempo aquellas identidades primeras estuvieron atravesadas desde el inicio para el barrio, la ciudad, la escuela, el grupo, las redes sociales, los hábitos de consumo de productos culturales, los modos de asociación y de gestión, las acciones en busca de visibilidad y reconocimiento.

No hay distinciones netas y, por el contrario, en todo hay marcas, huellas para ser reconocidas. En su accionar el grupo genera modos organizativos y forja capacidades y habilidades comunicacionales para incidir, instalar su perspectiva, su concepción del mundo y la historia, en su escenario de actuación. De esto también hablamos cuando



decimos complejidad. No se trata apenas de influencias sino de entrecruzamientos de sentido que, mediante la comunicación, van consolidando el “ser” y el “quehacer” de todos y cada uno de los actores sociales. Los actores, en cuanto “textos” sólo pueden comprenderse en el “contexto” que les da origen, que los alimenta y al que alimentan. Esta mirada se emparenta claramente con el pensamiento complejo desarrollado por Edgar Morin. Habla también de las acciones de los sujetos y de la manera como éstas pueden ser comprendidas en el marco de un proceso de construcción y de referencias cruzadas que construyen el sentido profundo de la misma.

Los procesos comunicacionales que se constituyen en el marco de la cultura y las acciones de Incidencia se dan en ese mismo ámbito que los condiciona y los delimita tienen que ser entendidos desde la complejidad. Si bien no hay una manera precisa de definir la complejidad, podemos decir que aquello que denominamos habitualmente como “la realidad” es una manifestación de la complejidad: un escenario cambiante, modificado de manera permanente por la intervención de los diferentes actores y percibido de manera distinta por cada uno de ellos, generando de manera continua situaciones problemáticas que siempre desbordan el límite de nuestros conocimientos. Pero que, por estas mismas circunstancias, desafían permanentemente al conocimiento. Nada puede ser contenido totalmente en las categorías y en los parámetros de las ciencias sociales. Sin embargo, en la medida en que las personas y las organizaciones sociales con vocación de Incidencia logren desarrollar capacidades para analizar esos ámbitos de actuación, para “leerlos” comunicacional y culturalmente, no solo podrán avanzar en la auto comprensión de su trayectoria sino que estarán en condiciones de discernir de forma más adecuada los caminos a transitar, de desarrollar estrategias más pertinentes en función de los objetivos de Incidencia que se tracen y de planificar con mayor acierto los pasos a dar

Su objetivo es generar conciencia sobre una realidad concreta, así como acciones transformadoras y no solo conocimientos o actitudes nuevas.

La comunicación es la herramienta por excelencia para la toma de conciencia de la población, puesto que es piedra angular para el involucramiento en los procesos de gestión del desarrollo. Si el fin último de la gestión del desarrollo es contribuir a lograr que sea sostenible, este nunca se logrará sin la participación del público. Esta será posible con procesos de comunicación adecuados.

Las organizaciones sociales de cómo APROSACAO, tienen ante sí una gran tarea: generar mecanismos de diálogo internos y externos que, partiendo de la información, generen conocimiento y decisiones apropiadas con base en la equidad, acción social y rendición de cuentas.

Este enfoque se trata sobre el ciclo de la comunicación participativa, bajo un enfoque de proceso permanente en el que todo comunica: las personas, el entorno y la naturaleza. Establece una clara diferencia con la comunicación vertical y opta por el



modelo participativo de comunicación cuya esencia es la interlocución, el diálogo y la participación.

Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, productos o servicios producidos y situación geográfica, deben comunicarse para sobrevivir. Hoy en día la comunicación en las empresas, organizaciones e instituciones se ha convertido en una condición para lograr una posición favorable en la sociedad y alcanzar su éxito. Esta necesidad de comunicar es tan antigua como el nacimiento de la empresa, organización e institución.

La organización debe comunicarse con su entorno inmediato (clientes, competidores, proveedores y público en general), a través de distintos medios. El establecimiento de una buena comunicación a lo interno y lo externo de la organización, favorece el ambiente de trabajo y contribuyen a la consecución tanto de las metas institucionales, como las individuales. Se debe establecer una relación de comunicación con la sociedad y la comunidad, para que conozca cuáles son las actividades de la organización, su filosofía, su política y su postura ante problemas de la comunidad, es decir, como APROSACAO debe integrarse en la sociedad. Las entidades necesitan informar de sus actividades, productos y servicios: de cómo se encuentran financiera y productivamente, para dar así una mayor fiabilidad y confianza; también por qué sus productos o servicios se realizan de una manera u otra; qué ventajas ofrece, para poder diferenciarse de la competencia; cuántos empleados trabajan en ella y cómo lo hacen.

Ha de existir, también, una comunicación planificada entre la organización y los organismos públicos, ya que ambos necesitan conocer las actuaciones de uno y otro. Con la comunidad financiera es necesario mantener un contacto permanente, a parte de la información que legalmente es obligatorio proporcionarles. Otros grupos con los que también se deben mantener buenas relaciones informativas son los grupos sociales (como ONGs, cooperación internacional entre otros). Se debe tener presente que una organización que no se comunica, es una organización que no existe.

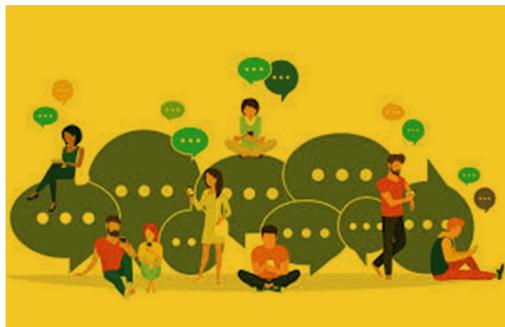
4.1.1 Comunicación Organizacional interna y externa

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional existen, a grandes rasgos, dos tipos principales de comunicación, comunicación interna y comunicación externa, cuya distinción viene establecida por el tipo de público al que se dirigen.

Comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional interna es muy eficaz para la gestión de las organizaciones y se convierte en una herramienta imprescindible para las que quieran competir con éxito.

Sirve para crear cultura compartida y sentido de pertenencia asimismo para fomentar la confianza.



La participación de todos y cada uno de los miembros de las organizaciones cacaoteras en un objetivo común y compartido, es la base sobre la que se asienta el funcionamiento de cualquier organización. Por ello, uno de los fines primordiales de la comunicación interna debe ser asegurar que esa participación, es efectiva e implica a todos los niveles. Para ello se debe lograr que todas las personas estén motivadas; y la única manera de hacerlo es mantenerlas informadas, asegurar que pueden opinar libremente, escucharlas, y ofrecerles respuestas.

Para conseguirlo es necesario Informar a todos (as) de los acuerdos y decisión significativos de la Junta Directiva, de reuniones institucionales, del entorno, de grupos de trabajo, etc.

Hacerles partícipes en toma de decisiones: que se democratice lo que les afecta, recoger sus expectativas, necesidades, ofrecer respuestas a sus dudas y demandas. También se debe proporcionar a todos un organigrama de la organización con las funciones y responsabilidades de cada uno.

Fundamental es promover la participación de estas personas con apoyos de comunicación (como manuales de lectura fácil, etc.).

Para todo ello, se pueden utilizar los diferentes soportes disponibles

- Reuniones
- Persona a persona
- Tabla de anuncios
- Boletines,
- Mensajes a través de celular

Comunicación organizacional externa

Según Rafael Muñiz, autor del libro “Marketing en el siglo XXI” define a la comunicación externa como: “el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales. Por ello, liderar bien exige comunicar bien”. (Muñiz, R. 2010).

Para la comunicación externa es de gran importancia hacer un énfasis al mensaje. A través del mismo, las organizaciones pueden proyectar la imagen que quieren a su público objetivo. Muñiz resalta que, de hecho, gran parte del éxito de las organizaciones, o empresas se basa en qué tan buena imagen perciben sus públicos de ella. Si la imagen es positiva, se verán resultados buenos,



pero si la imagen que proyecta la organización, empresa es negativa, se verán malos resultados para la organización.

Sencillamente por la percepción que tenemos de cada marca, percepción que se traduce en imágenes almacenadas en la memoria, y que tienen su origen en las distintas estrategias de comunicación lanzadas por la compañía en los diferentes soportes.

¿Qué elementos necesitamos para la comunicación externa?

1. Conocer el entorno: es fundamental hacer un análisis del contexto de forma participativa y conocer nuestra población meta.
2. Mapeo de actores: para esto nos preguntamos ¿Qué personas podrían facilitar o afectar el cumplimiento de nuestros objetivos?
3. Identificar públicos meta y definir mensajes: ¿Qué vamos a decir y a quién se lo vamos a decir?
 - Mensajes suficientemente sencillos, directos de tal manera que se pueda establecer una conexión con el público meta.
 - Público meta clave/estratégico
4. Selección y planificación de canales/medios: ¿El cuándo, ¿el dónde y el vehículo que vamos a utilizar para transmitir el mensaje?

4.1.2 Claves de comunicación para la Incidencia

Agenda de Incidencia. Antes de pensar en un proceso de Incidencia, es imprescindible precisar los temas de agenda política de la organización. ¿Cuáles son los temas o problemas que queremos priorizar? ¿Cuál es la propuesta de cambio a nivel de políticas? ¿Qué viabilidad tiene? ¿Cómo afecta o afectaría a la población? Tener una agenda política nos permite enfocar nuestro accionar, pero no basta. Hay que elegir sólo un tema o problema, o quizá sólo un aspecto del problema para diseñar e implementar un plan de Incidencia política. En esta definición de los temas de agenda, resulta importante que exista consenso en la organización responsable de Incidencia sobre estos temas y los mensajes, hacia adentro y afuera de ésta.

Crear medios con la gente. La participación de los sectores afectados en la elaboración de piezas comunicacionales le da un plus importante al proceso de Incidencia política para impactar en la comunidad más cercana, y en los propios decisores. Por tanto, en algunos temas es importante considerar la producción de medios con la participación asistida de los involucrados; pueden ser spots radiales, videos, afiches; entre otros. Este componente permite un mayor involucramiento de los sectores afectados y además les permite conocer y manejar mejor el tema de la Incidencia.



Responsables de vocería ¿Quién o quiénes comunican? Sin duda hay que elegir a personas con cualidades para exponer y convencer sobre los objetivos de Incidencia. Es decir, no siempre los dirigentes o directivos de organizaciones tienen que ser los voceros, sino quienes tengan las mejores habilidades para comunicar. Incluso puede haber necesidad de emprender acciones para el desarrollo de capacidades de comunicación y argumentación de las propuestas.

En Incidencia, lo menos, es más. En los talleres de capacitación sobre Incidencia política o planificación de Incidencia muchas veces puede sorprender cuando las organizaciones hacen una relación larga de acciones de comunicación de cuyos resultados no tienen ni idea. Realizar un trabajo comunicativo en el marco de la Incidencia política implica ser estratégicos en las intervenciones; es decir pocas acciones comunicativas, pero de gran impacto; de lo contrario, podemos desgastarnos en el activismo sin eficacia ni eficiencia, con acciones de bajo o nulo impacto que no contribuyen a los objetivos de Incidencia.

Vale más un dato que cien palabras. En Incidencia política los datos e información sustancial respecto al objetivo de Incidencia son como perlas en el mar. Tenemos que aprender a generar información y sistematizar datos claves y de impacto. Además, hay que acercarse al dato y la información a través de “imágenes que conecten con la gente”; hay que ponerle a esa información un rostro humano. Un ejemplo que aún recuerdo (a pesar de los años) ocurrió en Cajamarca a inicios del año 2000, en la lucha del pueblo por la defensa del agua que venía siendo derrochada y contaminada por las actividades mineras. Las organizaciones impulsoras de la Incidencia lograron cuantificar el agua que utilizaba diariamente una empresa minera para el control de polvo de las carreteras e hicieron la comparación con la cantidad de agua a la que tenían acceso las familias que vivían en la zona. Mientras que la población no tenía acceso al agua y habían familias que usaban un balde al día para vivir, la empresa usaba unos 30 mil baldes de agua diarios. Este dato rápidamente fue convertido en un creativo spot que tuvo un gran impacto en la campaña. El dato conectó con la gente y evidenció la disparidad en el uso de del agua, lo que fue movilizador.



4.2 Comunicar para incidir

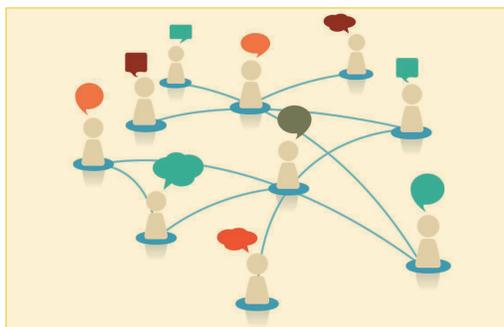
4.2.1. Aportes de la comunicación a los procesos de Incidencia

El reto de alcanzar una mayor Incidencia de las organizaciones sociales en las agendas nacionales y regionales requiere de un trabajo coordinado para abrir espacios y posicionarse en medios de comunicación social, comerciales y alternativos, y en instancias de toma de decisión. Dentro de este esquema se deben realizar procesos de sensibilización, educación, persuasión, denuncia, entre otros, que abran esos espacios y así se logre la participación de la sociedad civil. Por ello, la comunicación tiene un

papel básico al momento de planificar los procesos de Incidencia Política, para lograr los diferentes objetivos y acciones planteadas.

La coordinación con otros actores sociales con el fin de que las transformaciones sean pensadas por diversos sectores, no sólo por unas pocas personas que tienen en sus manos la toma de decisión. El desarrollo de propuestas a través de espacios de discusión con participación diversa, tanto política como social. La solución de problemas concretos de las comunidades y organizaciones del sector cacaotero.

La vinculación de luchas locales con movimientos nacionales y también internacionales. Implementar estos procesos implica propiciar el diálogo, la sensibilización y la persuasión.



Mediante el diálogo se intercambian ideas que quizás conduzcan a acuerdos; con la sensibilización se despiertan los sentimientos, la atención y el interés por un determinado tema o situación que viva una comunidad; y a través de la persuasión se motiva o se induce, con razones claras y argumentos sólidos. Es aquí donde se puede ver con más claridad el papel de la comunicación dentro de los procesos de Incidencia política, porque por medio de acciones de comunicación se puede estar en capacidad de propiciar la sensibilización de sectores involucrados y fomentar el diálogo entre sociedad civil y estado; así como facilitar la participación de la ciudadanía en la formulación de política pública, mediante la difusión de información, la generación de espacios de concertación, y la transmisión de conocimiento, alternativas y herramientas para la Incidencia, con el fin de que los esfuerzos realizados tengan el máximo aprovechamiento y la mayor eficiencia posible.

La comunicación va más allá de la transmisión de un mensaje, implica un proceso de diálogo. Quien emite el mensaje debe tener la apertura para recibir respuestas y reacciones y además debe propiciar ese intercambio.

Si se piensa en términos de Incidencia, la comunicación posibilita:

Articular esfuerzos en torno a las posiciones políticas y propuestas de cambio a lo interno del grupo que impulsa un proceso de Incidencia.

Informar, sensibilizar y educar a la población, también persuadirles para que participen en alguna acción o movimiento.

Negociar y convencer a quienes toman decisiones, para que los puntos de vista y propuestas de los grupos sociales sean tomados en cuenta.

Denunciar ante la opinión pública situaciones de corrupción, mal manejo de recursos, irrespeto a los derechos humanos, entre otras cosas.

La Incidencia política, en sus inicios tenía pasos muy bien definidos y muchas herramientas dinámicas para influir y convencer a quienes deciden las políticas en diferentes niveles de

gobierno (local, regional, nacional e internacional). Uno de los componentes de la Incidencia política era el trabajo con “medios de comunicación”; este componente comunicacional estaba más orientado a darle visibilidad al problema propuesto por la Incidencia, a establecer una relación estratégica con periodistas y aprovechar mejor las entrevistas o espacios concedidos en los medios a fin de no perder de vista el objetivo político.



Pasados los años – con la experiencia y el aprendizaje de haber acompañado varios procesos de Incidencia política- se puede comprobar que la Incidencia política exige pensar y gestionar un proceso comunicativo en todas sus fases o etapas y en todas las dimensiones. Incluso se puede mencionar que la comunicación se convierte, muchas veces, en el corazón de la Incidencia.

Pensar en la comunicación como un componente estratégico de la Incidencia implica responderse estas y otras preguntas: ¿Cuál o cuáles son los temas de agenda priorizados por el colectivo o la plataforma? ¿Cuáles son los mensajes claves que quieren comunicar? ¿Quiénes son responsables de la vocería? ¿Qué capacidades deben tener las personas responsables de vocería? ¿Cómo hacer para que la organización y responsables de vocería manejen un mismo discurso? ¿Cómo desarrollar capacidades de comunicación para la Incidencia? ¿Qué medios se priorizarán para llegar a las audiencias?, etc.

Todo lo expuesto exige tener una buena y muy pensada estrategia de comunicación interna y externa para garantizar el éxito de un proceso de Incidencia y en consecuencia, el logro de los objetivos propuestos. De esa manera podemos considerar en los procesos de Incidencia, la comunicación nos sirve para:

- a. **Dar visibilidad a un tema.** Un primer nivel de Incidencia se da cuando la organización percibe o reconoce la existencia de un derecho vulnerado que requiere la atención pública y en consecuencia se moviliza e inicia acciones para instalarlo en la agenda social y dentro de sus aliados más importantes están los medios de comunicación.
- b. **Sensibilizar sobre un tema a otros actores clave.** El segundo nivel de Incidencia es posible cuando la organización promueve el debate y moviliza a otros actores a partir de la conciencia de que los cambios requieren del trabajo conjunto y del apoyo multiactorial con el apoyo de los medios de comunicación.
- c. **Instalar el tema en la agenda pública.** Un tercer nivel de la comunicación para la Incidencia resulta cuando la organización logra que el tema cobre relevancia como prioritario y urgente para la actualidad de la comunidad (barrio, municipio, país o región dependiendo del recorte de territorio que interese), tanto en los medios de comunicación, en la producción de bienes culturales, en las redes sociales y ámbitos de debate político. Este nivel también implica la sensibilización de actores políticos partidarios y/o gubernamentales clave, a fin de que asuman el tema como

parte de su agenda de gestión.

Posibilita el intercambio de información y opinión crítica sobre las desigualdades sociales, situaciones de vulneración de derechos, ausencia de políticas. Permite el debate sobre los entornos sociales y políticos y el análisis participativo de los problemas sociales que dan origen a la propuesta de Incidencia. Ayuda al reconocimiento de los diversos actores sociales y políticos. Fortalece la confianza, la creación de alianzas y el trabajo cooperativo. Visibiliza el protagonismo de las organizaciones sociales y demás organizaciones de sociedad civil. Facilita el diálogo y la generación de consensos sobre las prioridades de la agenda social. Contribuye a la movilización social. Pone en debate público las propuestas en relación al desarrollo. Mejora la calidad de los espacios y mecanismos de participación ciudadana. Aporta al diálogo e interlocución con los actores políticos, decisores de las políticas públicas. Abona a la transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública.



d. Participar en la definición de políticas públicas. Una organización se encuentra en el cuarto nivel de Incidencia cuando es reconocida y convocada como un actor legítimo para ser parte en alguna o varias etapas del diseño de una política pública, pudiendo además actuar luego como auditor capaz de evaluar su gestión y resultados

También encontramos que la comunicación en estos procesos:

- Posibilita el intercambio de información y opinión crítica sobre las desigualdades sociales, situaciones de vulneración de derechos, ausencia de políticas.
- Permite el debate sobre los entornos sociales y políticos y el análisis participativo de los problemas sociales que dan origen a la propuesta de Incidencia.
- Ayuda al reconocimiento de los diversos actores sociales y políticos.
- Fortalece la confianza, la creación de alianzas y el trabajo cooperativo.
- Visibiliza el protagonismo de las organizaciones sociales y demás organizaciones de sociedad civil.
- Facilita el diálogo y la generación de consensos sobre las prioridades de la agenda social.
- Contribuye a la movilización social. Pone en debate público las propuestas en relación al desarrollo.
- Mejora la calidad de los espacios y mecanismos de participación ciudadana.
- Aporta al diálogo e interlocución con los actores políticos, decisores de las políticas públicas.
- Abona a la transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública.



4.2.2 Medios y redes sociales.

Medios de comunicación social

Dependiendo de la plataforma y el formato que utilicen para comunicar, existen diferentes tipos medios de comunicación social.

Medios impresos

Como medios de comunicación impresa se denominan todas aquellas publicaciones impresas, como los periódicos, las revistas, los folletos, etc., que se emplean como medio material para la transmisión de la información. Es el medio de comunicación más antiguo.

Su era dorada abarca desde el siglo XIX hasta la primera mitad del siglo XX. Actualmente, sigue siendo un medio que goza de prestigio, pero el interés del gran público en él ha ido decayendo paulatinamente para migrar hacia otros medios como la radio, la televisión y las plataformas digitales.



Medios radiofónicos

Los medios de comunicación radiofónica son aquellos que se basan en el uso de ondas de radio para el envío de señales sonoras. En este sentido, el alcance de la radio es mayor que el de la prensa escrita.

Para escuchar sus transmisiones, basta contar con un dispositivo receptor de ondas de radio. Algunas de las ventajas de la radio son su inmediatez, eficiencia y los bajos costos de su producción. Es un invento del siglo XIX que aún está vigente y usa tanto soportes analógicos como digitales.

Televisión

La televisión es el medio de comunicación social más popular del mundo. Forma parte de los medios audiovisuales, así como de los radioeléctricos, pues emplea tecnología de audio e imagen para la transmisión de información. Su alcance es enorme en términos de cobertura y de población con acceso a ella. Además, su oferta de contenidos es diversa y se orienta a todo tipo de públicos: educación, salud, opinión, entretenimiento, ficción, información, documentales, etc. Su invención data del siglo XX.

Medios complementarios o auxiliares

Se refiere a todos los medios que sirven para la transmisión de mensajes a la colectividad que cumplen funciones complementarias o auxiliares de los medios tradicionales. Por ejemplo: vallas publicitarias en exteriores, carteles, catálogos de compra, calendarios

gratuitos distribuidos por empresas, muestrarios, circulares, volantes, etc. Para impulsar procesos de comunicación es indispensable tener conocimiento de los diferentes medios. Ello supone elegir los más pertinentes y oportunos. ¿Cuándo utilizar los medios masivos y de qué forma?, ¿Cuáles son más pertinentes para cada público? Resulta importante asesorarse o tener en el equipo a comunicadores que garanticen la calidad de todos los medios producidos y que, por supuesto, tengan un manejo claro de lo que implica hacer Incidencia política.



Redes sociales: Las redes sociales son un medio muy utilizado porque han logrado transformar la forma de comunicarnos tanto a nivel personal, como profesional. Las redes sociales se han convertido en un **medio de comunicación e información de nuestra sociedad**, avisándonos en tiempo real, lo que sucede en el mundo y a nuestro alrededor.

Una **red social** es una estructura capaz de comunicar entre sí a personas o instituciones. A través de internet se pueden establecer relaciones que creen grupos o comunidades con intereses comunes. Las redes sociales suponen un contacto ilimitado y a tiempo real.

Hoy en día Facebook, twitter, Instagram, LinkedIn u otra red social, se han convertido en gran fuente de diversión y poder. Una de las ventajas de esta comunicación virtual, es que te puedes comunicar rápido e instantáneamente con cualquier persona sea donde este en cualquier punto del planeta. También te permite hacer negocios por eso es importante conocer algunos usos que las organizaciones cacaoteras pueden darle a las redes sociales.

Si queremos realizar una estrategia en la gestión de nuestras redes sociales, antes es importante conocer el uso que como entidad les podemos dar, y así sacar el máximo partido a estas plataformas.

1. Comunicar

Las redes sociales como canal informativo o como una vía para la comunicación con clientes o ciudadanía. Las redes sociales se convertirán en el altavoz de nuestra organización. Muchos medios de comunicación utilizan las redes sociales, especialmente Twitter, por su inmediatez, para publicar noticias. Es un medio para poder obtener información actualizada al minuto sobre cualquier tema. Eso sí, para ello es muy recomendable realizar un plan de comunicación en la empresa para que nuestra comunicación sea más efectiva.



2. Atención al cliente

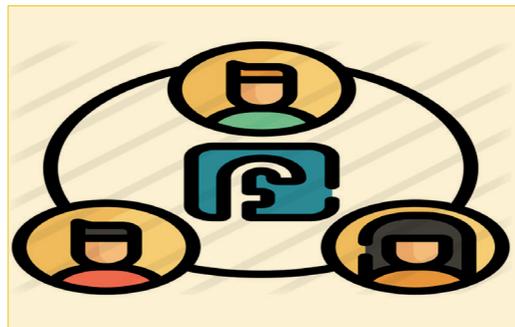
Cada vez más empresas disponen de este servicio en redes sociales, un canal para quejas y reclamaciones. Desde este servicio ayudan a resolver dudas o problemas. Se trata de una alternativa al servicio telefónico.

Es un modo de comunicación abierto al público. La empresa debe atender de forma adecuada y rápida las quejas o sugerencias para mantener su reputación. Se trata de una importante oportunidad de mejora para empresas, mediante la cual ofrecen una herramienta de escucha y fidelización con sus clientes.

Si se gestiona correctamente y se atienden las quejas y comentarios de los clientes, puede ser una oportunidad de mejora. Incentivando a los clientes satisfechos para que también publiquen sus comentarios, y de esta forma, ayudar a la empresa a liderar la conversación sobre la marca y mejorar la reputación.

3. Marketing y publicidad

Empresas y marcas están utilizando las redes sociales como una vía para promocionar sus productos y servicios. Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, etc. nos ofrecen publicidad, promocionan mediante sorteos o concursos o utilizan a 'influencers' para vendernos sus productos.



Pero además de la publicidad pagada, también mediante el marketing de contenidos u otras estrategias de venta no directa, nos animan a comprar o contratar servicios. Por tanto, son canales ideales para una buena estrategia de marketing digital.

Según el Estudio Anual de Redes Sociales IAB Spain se extiende el uso de Redes Sociales para buscar información de productos antes de realizar la compra: un 57% declara hacerlo. El canal para hacerlo es principalmente Facebook e Instagram que gana peso respecto al año 2017. El estudio indica además que para un 27% la presencia en Redes Sociales aumenta la confianza en la marca.

4. Crear una comunidad

Las redes sociales nos ayudan a crear nuestra comunidad, un grupo de personas con las que compartimos, opinamos...etc. Conseguir compromiso y vinculación emocional será la mejor forma de convertir nuestra comunidad en futuros clientes. Si conseguimos esa vinculación mediante la gestión de las redes sociales, ayudamos a que conozcan nuestra marca, nuestros intereses. Si aportamos confianza y credibilidad a esta comunidad, mejorará la relación y vinculación real con nuestro público, ya sea clientes o ciudadanía en general.

9. Búsqueda de empleo

Muchas empresas utilizan las redes para publicar sus ofertas o proyectos. LinkedIn es un canal ideal para esto, pero también podemos encontrar ofertas en todas las redes sociales. Por tanto, no debemos olvidar que las redes sociales son una fuente para buscar a candidatos adecuados. Cada vez más las personas utilizan las redes sociales para buscar un empleo, mejorar el actual o buscar oportunidades de participar en proyectos.



10. Emisión de directos

Los directos se han convertido en una práctica muy común y cada vez más utilizada en el uso de las redes sociales. Empresas están sabiendo sacar partido a esta opción de emitir en directo por ejemplo un evento, un debate o cualquier actividad.

Facebook Live, Twitter, Instagram o Youtube son algunas de las redes sociales más utilizadas para esta emisión de directo. Estos directos pueden ayudarnos a humanizar nuestra marca, podemos responder preguntas o sugerencias en directo, lo que se traduce cercanía y vinculación emocional con nuestra comunidad

A continuación, enumeramos las redes sociales más populares:

1. Facebook

Cuenta con más de 2.200 millones de usuarios activos en el mundo, y es sin duda la red social más utilizada en el mundo. Eso sí, está perdiendo usuarios jóvenes (menores de 25 años) que están huyendo de esta red social y encontrando otras redes sociales donde se encuentran más cómodos como es Instagram, por ejemplo.

2. Whatsapp

WhatsApp ha superado los 1.500 millones de usuarios y se posiciona como la Red mejor valorada entre sus usuarios.

Según el estudio de Redes Sociales los Millenials son los que hacen más uso de WhatsApp y es junto a facebook su red social favorita. En cuanto a las horas diarias Whatsapp lidera en frecuencia, con una hora y media de uso al día y accedemos principalmente, en un 88%, a través del móvil.

3. Youtube

Es junto a Instagram una de las más utilizadas por influencers Cuenta con 1.900 usuarios. Youtube se visita tanto del ordenador, como desde dispositivo móvil. El fenómeno youtube ha ayudado a la expansión de esta red social, que atrae cada vez a más usuarios.

4. Instagram

Instagram ya se sitúa como la tercera más presente en la mente de los internautas de forma espontánea. Es la que más sube en usuarios. Instagram tiene más de 1.000 millones de usuarios activos. El acceso a esta red social principalmente es a través del móvil.



Instagram destaca por ser de las Redes que más han aumentado la frecuencia de visita. Es una de las redes donde más se sigue a los influencers, seguido de youtube. Es junto a facebook la red social con mayor inversión publicitaria.

5. Twitter

Twitter cuenta con 350 millones de usuarios y ha disminuido su tasa de notoriedad respecto al 2017. El móvil lidera la conexión de esta plataforma de microblogging y es la que mayor tasa de abandono tiene. Este servicio de microblogging ha evolucionado desde su implantación y han sido los propios usuarios de twitter ('tuiteros') los que le han dado funcionalidades diversas a la herramienta.

6. Spotify

Baja la notoriedad de Spotify y disminuye su valoración. En cuanto a las horas diarias de acceso Spotify lideran en frecuencia, junto con Whatsapp.

El servicio de música bajo demanda cuenta actualmente con 170 millones de usuarios activos mensuales.

7. LinkedIn

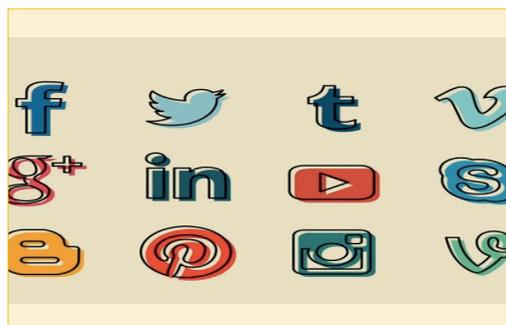
Mientras el móvil lidera las conexiones a otras redes sociales, en el caso de LinkedIn, es el ordenador por donde accedemos principalmente. Esta plataforma profesional cuenta con más de 300 millones de usuarios en el mundo. Cada segundo LinkedIn recibe dos nuevos miembros.

8. Pinterest

Pinterest supera 250 millones de usuarios en el mundo. La plataforma se enfoca en el comercio online. Por tanto, las marcas saben que esta red, aunque discreta, es un buen lugar donde aglutinar clientes fieles, facilitando las compras de los usuarios. Las personas jóvenes, de entre 16 y 30 años, suponen un 35% de los usuarios de la red. Es una red social utilizada principalmente por mujeres, un 73% de las personas usuarias de la red son mujeres.

9. Telegram

El móvil lidera las conexiones de acceso a Telegram. Cuenta con 200 millones de usuarios activos en el mundo. Telegram intenta competir ofreciendo nuevas herramientas para acercarse a empresas y consumidores. No compite en número de usuarios, sino en ofrecer mejor servicios que su principal competidor, Whatsapp. El problema de esta red es precisamente que su tasa de penetración en muchos países es baja y de momento, pocas entidades se atreven a apostar por ella.



10. Snapchat

El uso de esta red social principalmente es a través de la APP. Aumenta la notoriedad de Snapchat en el último año y mejora su valoración. El 57% del contenido de Snapchat es vídeo. Esta red social es utilizada principalmente por personas jóvenes de entre 18 y 34 años. El 66% de los usuarios está por debajo de los 25 años. Grandes empresas han invertido una parte importante de su presupuesto en publicidad en esta red social, para intentar llegar a esta franja de edad. Las empresas o entidades dirigidas a la juventud que quieren desarrollar estrategias social media deben tener esta red social en cuenta.

Para efectos de información también mencionaremos otras redes menos populares como: Google Plus, Facebook, Messenger, Tagged, Skype, Line, y MySpace.

4.2.3 Bloqueadores de la comunicación

Los bloqueadores de comunicación son frases o preguntas que pueden causar mala comunicación o dificultan la comunicación efectiva, como resultado del idioma utilizado, expresiones coloquiales, tonos, expresiones idiomáticas, etc.

El mensaje original puede sufrir cambios o fallas de interpretación debido a los ruidos:

- Contexto
- Mala codificación
- Hostilidad
- Lenguajes
- Cultura
- Experiencias
- Nivel de educación
- Distancias entre miembros, etc.

Los problemas de comunicación son aquellos que obstaculizan, distorsionan o desvirtúan los procesos de diálogo necesarios para la acción. Podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- **Obstáculos en los flujos de la comunicación**

Por ejemplo, cuando la capacidad de emisión está concentrada en un solo actor cuando se utilizan medios inadecuados o cuando no se prevén ni utilizan mecanismos de participación.

- **Inequidades en la distribución de la información.**

Están relacionadas con la concentración de información, con la pérdida u ocultamiento de aspectos valiosos que deberían darse a conocer y con las dificultades de acceso por parte de otros actores, por lo general, los menos favorecidos. Las dificultades de acceso a los medios también entran en esta categoría.

- **Deficiencias en la calidad de la información**

La información de calidad debe ser oportuna (estar en el momento en que se necesita), pertinente (responder a las necesidades identificadas) y completa (contener todos los elementos que permitan formarse un juicio). La ausencia de alguno de estos aspectos constituye un problema de comunicación.

- **Inadecuada apropiación social y cultural de las propuestas de comunicación**

Muchas veces las propuestas de comunicación se diseñan y aplican como recetas, trasladándolas de una realidad a otra sin reconocer las características propias de cada situación. No necesariamente lo que funciona en una organización va a funcionar en otra, sin embargo, se pueden hacer adaptaciones siempre y cuando se parta de un buen reconocimiento de las necesidades y características propias de la situación.

¿Qué no es un problema de comunicación?

Es común que en el proceso de construcción de una estrategia de comunicación surjan algunos problemas que se escapan de nuestro ámbito. Problemas que tienen que ver con los sistemas administrativos de la organización, con la realidad nacional o con situaciones internacionales.

En estos casos vale la pena preguntarse ¿eso lo podemos resolver desde la comunicación? Muchas veces descubrimos nuevas formas de plantear el problema de manera que nos es posible darle solución; mientras que en otros casos nos limitamos a trasladar las inquietudes a las instancias correspondientes

3.2.4 Elementos teóricos para construir un Plan de Comunicación para la Incidencia.

Un plan de comunicación debe hacerse de manera diferenciada del plan de Incidencia política para poder hacer el seguimiento respectivo, pero a la vez el plan de Incidencia política debe integrarlo como un componente central en su formulación.

Algunas consideraciones previas:

El plan de comunicación también puede hacerse de manera participativa, recogiendo el aporte de todos y todas las integrantes del grupo impulsor e inclusive de las organizaciones aliadas.

Hay que aprovechar las experiencias, conocimiento y potencialidades de las diversas organizaciones que conforman el grupo impulsor. Si alguna institución tiene un medio de comunicación este deberá ser aprovechado por el colectivo, haciendo mención de que se trata de una iniciativa colectiva.

Debe ser un documento comprensible y manejado por todos y todas.

El plan de comunicación es una guía, y puede ser manejado con flexibilidad acorde al avance del proceso de Incidencia política y sus resultados.

No olvidar que el plan hay que monitorearlo para saber cómo ajustar las estrategias, en función al avance que se va teniendo o las dificultades que se presentan.

Objetivo comunicacional:

Precisar que queremos lograr a nivel comunicacional

Público objetivo:

Delimitar bien el perfil del público al que nos dirigimos. Profundizar en el conocimiento de sus percepciones sobre el tema, sus prácticas comunicativas, sus actitudes en relación a la propuesta.

Mensaje:

No podemos socializar muchos mensajes, hay que focalizar en pocas ideas fuerza, presentadas de manera comprensible, amigable y clara.

Estrategia:

Describir cómo vamos a lograr nuestro propósito

Acciones:

Para decidir por una u otra acción hay que evaluar lo más conveniente y efectivo para llegar al público. Las acciones deben ser concretas, medibles, evaluables.

Presupuesto:

No olvidar considerar que la intervención comunicativa se focaliza en un tiempo determinado. Una campaña comunicativa no se sostiene por mucho tiempo, y está sujeta a las posibilidades del financiamiento con el que se cuente.

Control y evaluación:

Debemos darle seguimiento a las actividades con el fin de corregir errores cuando se presenten y evaluar constantemente el desarrollo del plan.

4.3 La Comunicación Participativa

4.3.1 Valores de la comunicación participativa.

Cuando hablamos de comunicación, por lo general hacemos referencia al intercambio (flujos) de información verbal y no verbal y a la utilización de medios técnicos (Impresos, radio, televisión, cine, internet). Pero la comunicación abarca fenómenos que van más allá de la transferencia de información, están los educativos, de construcción de sentidos y diálogo entre actores sociales.

Cuando hablamos de comunicación, entonces, nos referimos a una gran diversidad de fenómenos y procesos en los que las personas involucradas intercambian, comparten y ponen en común ideas y sentimientos mediante símbolos.

Entendida de esa manera, la comunicación es un proceso permanente en el que todo comunica: las personas, el entorno, la naturaleza. En el marco de las relaciones sociales no hay emisores ni receptores que se limitan a una única función. Cuando dialogamos no podemos hablar de quien “recibe”, sino de quien comparte.

Para tener en cuenta:

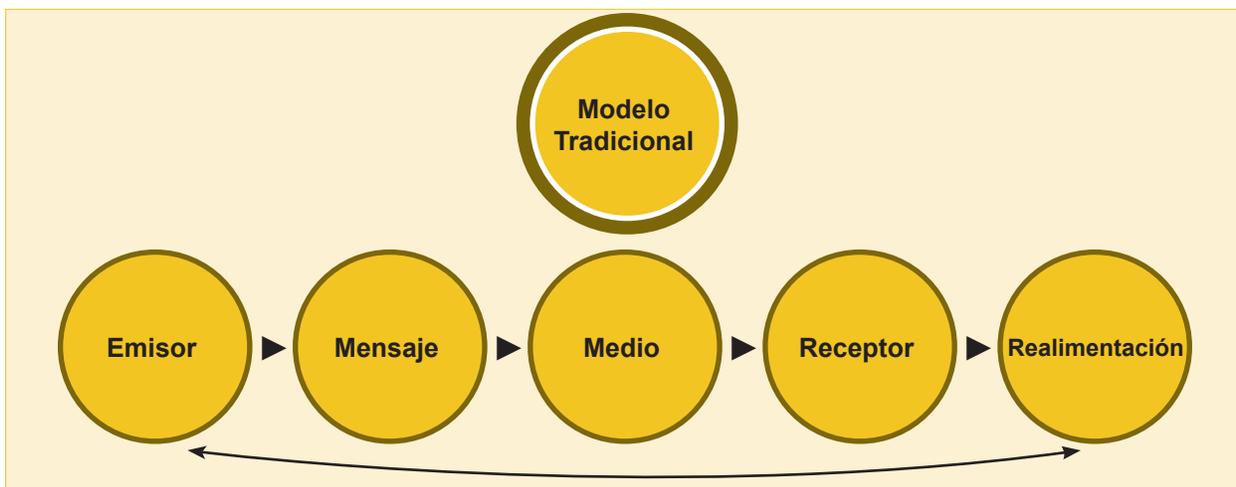
Toda acción de comunicación implica una o más relaciones entre sujetos comunicantes; tiene lugar dentro de los procesos sociales y responde a deseos y necesidades de los sujetos involucrados.

Para nuestros propósitos, distinguiremos dos maneras de entender y hacer comunicación:

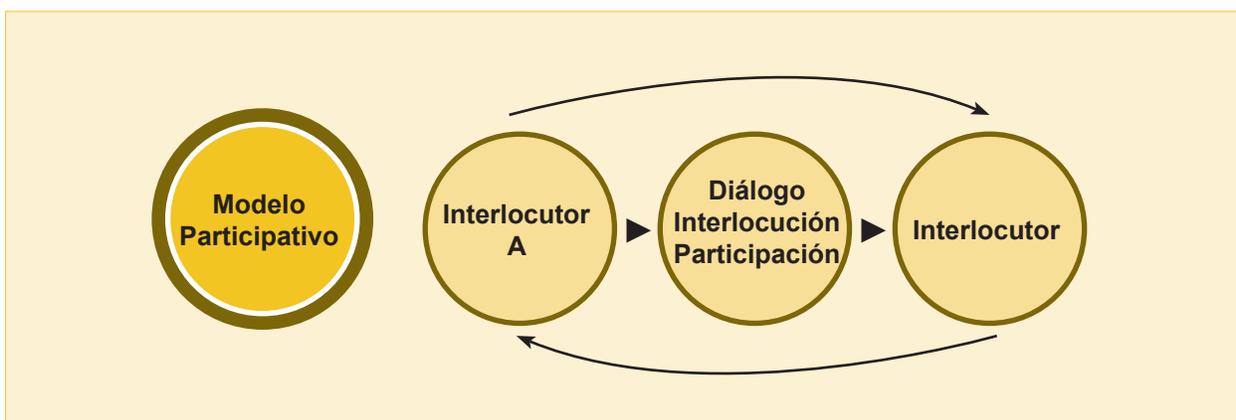
Modelo tradicional

En este modelo se considera que el papel primordial de la comunicación es la transmisión de mensajes. Es lineal, enfatiza en las situaciones de emisión y recepción, privilegiando el papel del emisor (monólogo).

- Es un modelo vertical que asume un orden jerárquico de arriba hacia abajo y es excluyente. Suele responder al modelo de los medios de comunicación donde los dueños deciden quién se expresa, cómo se expresa, en qué espacios y a qué precios.
- La intención de quienes emiten el mensaje es lograr sus propios objetivos, sin considerar los puntos de vista de quienes reciben el mensaje; dejan al receptor un espacio muy reducido para recibir y responder. Este modelo existe como tal y opera en nuestra sociedad de muchas maneras. Así suele comunicarse el jefe con sus subordinados, el empresario con los trabajadores, el profesor con los alumnos, el padre de familia con sus hijos, el gobernante con los gobernados; el sacerdote o pastor con sus feligreses. ¿Pero este modelo es realmente comunicación?



Por su parte, el modelo participativo puede expresarse de la siguiente forma:



Horizontalidad, puesta en común y aprendizaje.

- Ubica a emisores y receptores en igualdad de condiciones. Los dos conviven para reconocer su historia, su identidad, sus necesidades e intereses y así involucrarse en la creación de sus propias respuestas.
- Se caracteriza por facilitar condiciones para el intercambio entre interlocutores, la horizontalidad, la pluridireccionalidad y la inclusión, en tanto agrega múltiples y diversas voces de los diferentes actores y sectores que conforman la sociedad, especialmente de aquellos que están fuera de los procesos masivos de información.
- Es un proceso participativo en el cual los interlocutores toman parte en la planificación, ejecución y evaluación de los sistemas de producción, circulación y consumo de los mensajes.

4.3.2. Como hacer diagnóstico de comunicación en las organizaciones del sector cacaotero.

Para el diseño de una estrategia de comunicación es fundamental tener claras las necesidades, problemas y oportunidades que pueden presentarse en el contexto o la

población. Una idea clara sobre este punto, necesita de un diagnóstico, desarrollado con una metodología participativa de investigación. Que involucre a la población en la identificación de los elementos esenciales para diseñar estrategias de comunicación efectivas para el desarrollo.

El Diagnóstico Participativo tiene como fin dialogar con diferentes grupos en las comunidades para identificar y analizar sus problemas y necesidades; sus prácticas y conocimientos; sus sentimientos y sus actitudes, pero también sus percepciones sobre los temas de desarrollo que se investigan. También propone encontrar las características de los diferentes grupos en la comunidad, gráfica las formas y redes existentes de comunicación e identificar los poderes existentes y la forma para equilibrarlos



A diferencia de la investigación tradicional, el Diagnóstico Participativo de Comunicación no sólo revela los mejores modos para diseñar mensajes para la población base; también ayuda a identificar estrategias y materiales que permitan a la población articular sus propias percepciones sobre las necesidades de la comunidad, los conocimientos locales, las oportunidades, los problemas y las soluciones para la integración de los esfuerzos del desarrollo. De esta manera, la gente se sitúa en el centro de su propio desarrollo como dueña de los procesos y no como simple beneficiaria que recibe educación y capacitación desde afuera para solucionar sus problemas.

- **Los principios del Diagnóstico Participativo de Comunicación**

Los principios que guían un buen Diagnóstico Participativo de Comunicación son:

- » **La participación**

Debe involucrar a todos los grupos de la comunidad permitiendo que expresen sus ideas y prioridades sin temor. Debe tomar en cuenta las necesidades y perspectivas de hombres, mujeres, niñas, niños, adolescentes, adultos mayores, en función de su pertenencia socio cultural. El diagnóstico es la base para la participación de la población, no sólo en la investigación sino en las acciones consiguientes. Al mismo tiempo, la participación de la población no sólo ocurre en la recolección de datos, debe estar presente a través de todo el proceso: recolección, análisis de datos, aprendizaje, planificación e implementación de la acción. Y por supuesto en la toma de decisiones.

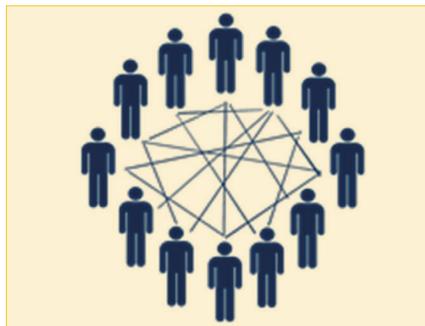
La clave para facilitar la participación de la población en el Diagnóstico Participativo de Comunicación está en motivar un clima de entendimiento y confianza con la comunidad desde el comienzo. Para ello, la conducta y las actitudes de los y las facilitadoras deben ser aceptables para la gente. Los y las facilitadoras deben demostrar que son confiables, ser pacientes y mostrar entusiasmo no sólo con todas las actividades del diagnóstico, sino también con los puntos de vista y opiniones de la gente.

» **Trastocar el aprendizaje**

Con frecuencia, la población rural tiene un considerable conocimiento sobre sus problemas y posibles soluciones, aunque podría no estar adecuadamente conciente del enorme poder que este conocimiento puede proporcionar. Con una facilitación apropiada y si se genera el espacio, la población puede evocar estos conocimientos y experiencias en lecciones de vida para compartir.

» **Compartir**

Un buen Diagnóstico Participativo de Comunicación no finaliza cuando los facilitadores aprenden de la comunidad. Supone también compartir con la comunidad la información y el conocimiento, como herramienta que permita a la gente resolver sus problemas. Los conocimientos de los facilitadores no se deben imponer a la gente, sino que se deben presentar como temas que precisan una evaluación crítica. La población puede tener amplios conocimientos y tener una experiencia práctica notable, pero los facilitadores también tienen conocimientos que podrían ser útiles y novedosos.



» **Sensibilidad de género y generacional**

Los facilitadores del Diagnóstico Participativo de Comunicación deben tener en cuenta que inclusive en la misma comunidad, varios grupos tienen diferentes experiencias y percepciones. Es esencial que durante el Diagnóstico Participativo de Comunicación, diferentes grupos en la comunidad interactúen para descubrir sus propias visiones sobre la situación de su comunidad.

Para lograr este objetivo, es necesario que la comunidad se divida en varios grupos usando criterios diferenciales tales como género, edad, estado civil, etc. Durante las sesiones del Diagnóstico Participativo, es necesario realizar un esfuerzo dirigido a recabar información de cada uno de los miembros del grupo. Existen evidencias de que separar a la comunidad por género resulta ser una ventaja para que las mujeres puedan expresarse y tomar decisiones, evitando su invisibilidad desde un marcado protagonismo de los hombres en las discusiones y actividades. Además, la gente tiende a discutir con más libertad y sin el miedo a la intimidación, cuando siente que forma parte de un grupo homogéneo.

Los aportes de niñas, niños y adolescentes por una parte y de adultos mayores por otra resultan igualmente valiosos. Por ello deberemos crear espacios apropiados y diferenciados para su participación promoviendo una actoría desde la equidad e inclusión.

» **Una ignorancia favorable**

Significa que los facilitadores del Diagnóstico Participativo de Comunicación no deben intentar conocer todo sobre la comunidad, sino sólo lo necesario para ellos y para la gente con el fin de decidir sobre acciones específicas. Esto exige fijar una agenda y focalizar el diagnóstico con la comunidad antes de empezar. Es importante saber aquello que no es importante, y siempre hacerse la pregunta: ¿de qué forma la información inicial contribuye a la comprensión de los temas en discusión? En el Diagnóstico Participativo de Comunicación la relevancia de la información es más importante que la cantidad.

» **Rápido, pero sin prisas**

Comparado con otros métodos de investigación, el Diagnóstico Participativo de Comunicación puede ser una herramienta muy rápida para establecer confianza y una relación con la comunidad. Logra descubrir la información necesaria para incorporar los resultados en la planificación para la acción. Decimos que el diagnóstico participativo, es una herramienta medianamente rápida, porque no trata de recolectar información desde una muestra estadística.

En su lugar utiliza diferentes técnicas para obtener un perfil complejo de la situación en la comunidad, y paralelamente facilita el acceso a la información de forma rápida y útil. Sin embargo, la rapidez supone la utilización de técnicas y herramientas correctas para construir confianza con celeridad y estimular la participación de la gente. Aunque el Diagnóstico Participativo de Comunicación parezca rápido, nunca lleva prisa. Debe detenerse lo suficiente para permitir que la población piense en sus problemas y proponga sus propias soluciones. Se logra con una planificación cuidadosa y con el uso de las herramientas adecuadas para explorar e indagar sobre los temas en una forma rápida pero detallada.



» **Flexible y adaptable**

El Diagnóstico Participativo de Comunicación puede utilizarse en diferentes formas, condiciones y contextos. Puede ser utilizado por varios sectores y en cualquier momento durante la preparación, implementación o conclusión de proyectos de desarrollo.

» **El trabajo de campo**

El Diagnóstico Participativo de Comunicación es un trabajo “de campo”, pues conversa con la gente en su propio ambiente. Es una oportunidad para que un equipo de comunicadores pueda observar y aprender de las personas, hecho esencial para los proyectos que no deben planificarse o ejecutarse sólo a partir de lo que se oye o se lee sobre ellos. Los esfuerzos para el desarrollo que se basan en la información

Bibliografía Módulo IV

Comunicación para la Incidencia política propuesta de matriz para analizar capacidades y habilidades comunicacionales de las organizaciones en la acción política Washington URANGA Univ. Nacional de Quilmes, Univ. Nacional de La Plata Univ. de Buenos Aires (Argentina)

Washington Uranga

“La Incidencia como camino para la construcción de ciudadanía” (2016).

E-mail: wuranga@wuranga.com.ar.

ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LA Incidencia POLÍTICA, Raquel Gargatte

Publicado el Septiembre 28, 2016, en Munai Comunicaciones

Guía para la elaboración de estrategias de comunicación para la Incidencia Política, México, Mayo 2012

Oficina Regional para Centroamérica, México y el Caribe Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT8-Washington-Uranga.pdf> .

<http://www.salgalu.tv/unesco/materiales/4ComunicacioneIncidencia>.

<http://www.entremundos.org/databases/New%20Training%20Manuals/EL%20MAPA%20DE%20PODER%20Y%20ESTRATEGIAS%20DE%20Incidencia.pdf>

MODULO V:

Construcción colectiva de la Estrategia de Incidencia.

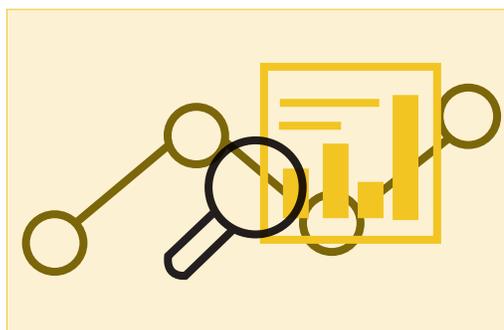
Duración: 20 horas

Objetivo general: Al finalizar el módulo cada participante ha definido un plan con su estrategia de Incidencia y comunicación.

5.1. Análisis de contexto

El contexto es el entorno o ambiente en que se encuentra inserta una organización. Este se constituye por las condiciones o factores exteriores a la misma, que pueden afectar favorable o desfavorablemente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización.

Ahora bien, si se observa el contexto se advierte que existe un contexto general macroambiente, y un contexto inmediato o microambiente. El contexto general o macro ambiente: se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional. Está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.



Hay decisiones y medidas que se toman en el contexto general o macroambiente que parecen muy lejanas para la organización, pero indudablemente son pautas y directivas que la organización debe contemplar y a las cuales debe adaptarse. Por ejemplo, ciertas medidas impositivas que deben ser respetadas.

El contexto general o macroambiente generalmente tienen impacto indirecto y no inmediato en la asociación, y según cual sea la dinámica en que estos factores se desarrollan, pueden influir en la evolución de la organización, aportando amenazas u oportunidades.

En el contexto inmediato o microambiente interesa atender el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la asociación. Si en el contexto general hablábamos de un ámbito nacional o regional, en el contexto inmediato hacemos referencia al ámbito local en que desarrolla sus actividades la organización.



El análisis de contexto implica un estudio u observancia de las condiciones del entorno, para

comprender mejor que pasa en él y cómo este se transforma. El análisis del contexto puede enfocarse en la situación actual o servir como base para una valoración a largo plazo del desarrollo en el futuro.

El objetivo más común con el análisis del contexto es que la información que se recopila proporcione elementos para entender la realidad en que se encuentra inmersa la asociación. Esta información sirve para la organización planifique, tome decisiones en las actividades continuas, como también en las estratégicas relacionadas con el futuro de la misma, o estimación de los riesgos en cierta situación.

Otro propósito con el análisis del contexto es el de hacer a la asociación más consciente del entorno. Los/as integrantes de la misma están más propensos de valerse de nuevas influencias o trabajar más orientados a aspectos interesantes que tal vez se habían olvidado en el pasado. Otra posibilidad, es que la forma de relacionarse y las relaciones que la asociación tiene hacia aquellos que le corresponde (miembros, contrapartes) mejora con un conocimiento más actualizado acerca de sus expectativas, valores y necesidades. El análisis del contexto nos hace también más competentes e involucrados, lo cual facilita, por ejemplo, estudios y evaluaciones para definir lo que la asociación quiere.

5.1.1 Niveles de contexto:

- a. Nacional (Honduras)
- b. Regional
- c. Departamental
- d. Local (municipios, alcaldías, etc.)

El análisis de contexto nos ayuda a tomar mejores decisiones



Notas del participante: _____

5.2 Proceso de formulación de una estrategia de Incidencia

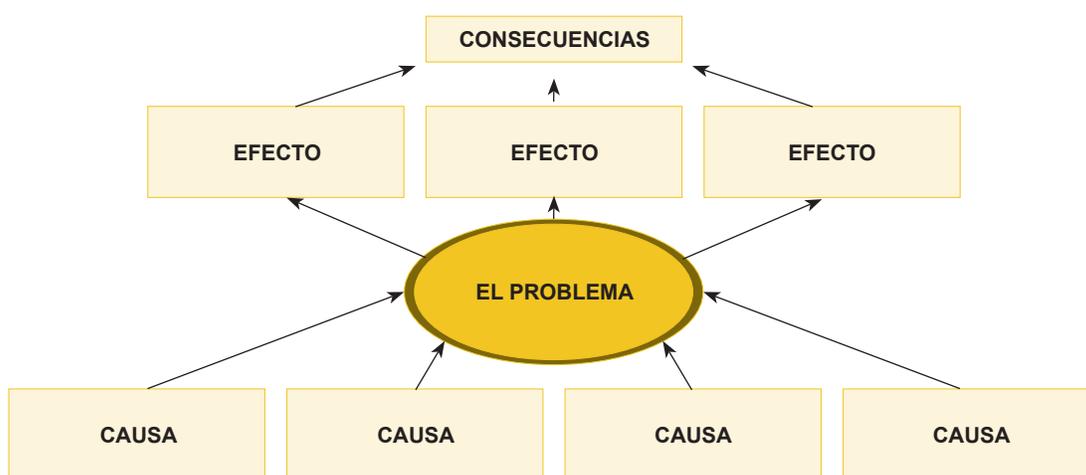
5.2.1. Identificación y análisis de problema

En esta etapa se plantea la necesidad de definir con claridad el problema o problemas a resolver. La manera de hacerlo es mediante un ejercicio que facilite la identificación de causas y consecuencias del problema para dar posibles soluciones.

Para hacer un buen análisis del problema es fundamental el manejo de información y conocimientos, así como la realización de esfuerzos investigativos especialmente los dirigidos a ampliar su comprensión desde diferentes perspectivas.

La herramienta “El árbol de problemas” es la metodología más conocida de la identificación y análisis del problema. Esta metodología permite encontrar las relaciones de causa-efecto y las consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

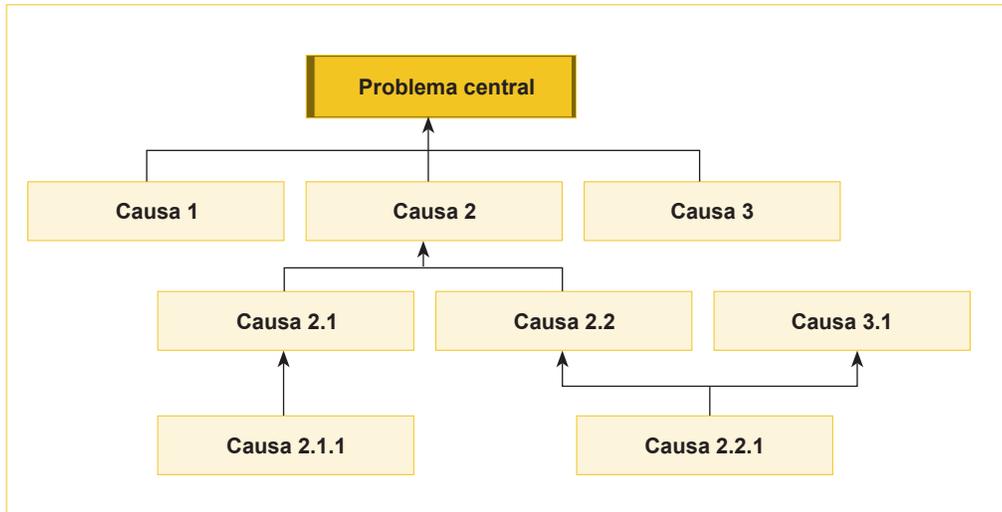
Identificación y análisis de problemas



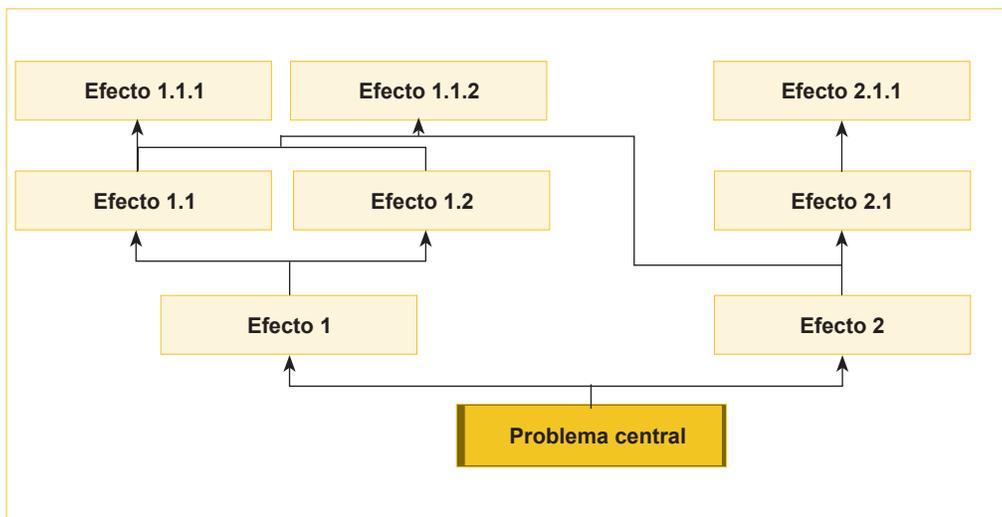
Desglose de causas y consecuencias

Una vez definido el problema, se procederá a identificar las causas directas e indirectas que lo generan, eliminándose aquellas que están fuera del alcance del proyecto, por ejemplo, algunos sucesos externos que pueden estar presentes.

Las causas constituyen los insumos principales para la formulación de los objetivos del plan de Incidencia política. Son los puntos primordiales o alternativas de solución expresadas en las propuestas presentadas a instituciones y organizaciones no gubernamentales.



Los efectos son todos aquellos sucesos que se derivan del problema y permanecerán en caso de no ejecutarse el proyecto. En forma similar, se tiene que identificar los efectos directos e indirectos según su relación con el problema.



Priorización de causas, ¿Cuál es la causa principal?

Una de las formas de identificar la causa principal de un problema, es utilizando la técnica de los 5 Porqués. Esta consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: “¿Por qué?” La respuesta al primer “porqué” va a generar otro “porqué”, la respuesta al segundo “porqué” le pedirá otro y así sucesivamente, de ahí el nombre de la técnica 5 porqués.

La técnica es sencilla, no tiene gran dificultad de aplicación, es una herramienta fácil y eficaz para descubrir la raíz de un problema. Ya que es simple, se puede adaptar de forma rápida para que se pueda resolver casi cualquier problema.

5.2.2. Formulación de la propuesta

En esta etapa y con la información que los pasos anteriores nos han brindado, procedemos elaborar la propuesta concreta del grupo, debe ser clara, específica y detallada en relación a lo que se desea lograr. La propuesta es lo que se plantea para dar solución a la parte del problema que elegimos. Tiene que responder a las interrogantes siguientes:

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



Al definir cualquier propuesta, hay que tener clara la esencia de lo que desean lograr, por si acaso hay que negociar en algún momento durante la implementación de su campaña de Incidencia. Por ejemplo, si la meta de la campaña es la aprobación o implementación de un proyecto de ley, ¿cuáles son los puntos centrales de la ley que hay que defender a toda costa y cuáles serían los aspectos menos importantes que se podrían negociar?

La propuesta debe tomar en cuenta el entorno político, la correlación de fuerzas dentro del espacio de decisión y otros factores que influyen en la probabilidad del éxito. Al mismo tiempo, debe considerarse la disponibilidad de información y datos objetivos sobre el problema y la propuesta concreta, la capacidad de investigación de su grupo y la disponibilidad de recursos para impulsar la campaña.

En este sentido hay que tomar en cuenta que la propuesta debe ser concreta, las propuestas en forma de largas listas de demandas no logran captar la atención de la persona con poder de decisión sobre la propuesta (la persona decisiva) y limitan el éxito de la propuesta en el corto plazo. Es mejor ganar algo pequeño que nada, ya que, de esta forma, se va acumulando fuerza y sentando las bases para logros más importantes en el futuro.

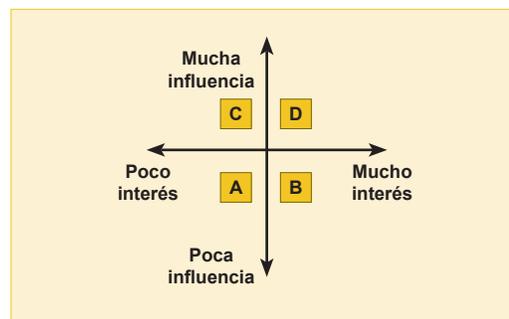


No debemos dejar espacio para que lo que proponemos deje lugar a dudas o interpretaciones que den lugar a evadir responsabilidades por parte de los tomadores de decisiones. Debe ser clara y concisa, propuestas dirigidas a todos(as) y a nadie no logran impacto, siempre debe identificar con claridad a la instancia o persona decisiva, con poder de decisión sobre ella.

Es por eso que las organizaciones cacaoteras deben tener muy en cuenta que al iniciar un proceso de Incidencia política, puede generar internamente otros procesos que pueden ser beneficiosos, si se realizan con las metodologías y procedimientos adecuados, pero que si no se saben manejar el efecto negativo se traducirá en la pérdida de credibilidad.

5.2.3. Análisis de espacios de decisión.

Se puede definir a los actores sociales como aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la asociación. Son los sujetos colectivos que controlan recursos de poder suficientes como para influir en forma determinante sobre los acontecimientos que nos interesan o afectan como asociación.



Un análisis de actores debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en el lugar del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja.

Identificar los intereses de los actores externos permitirá que se disponga de valiosa información para diseñar planes de trabajo y producir servicios de calidad que tengan en cuenta, además, las expectativas o distintas posiciones que van tener y jugar todos los actores afectados por la gestión de la organización.

El análisis de actores consiste en identificar claramente a todos los actores involucrados que tienen intereses y/o recursos que puedan afectar o que puedan ser afectados por un cambio en las políticas. Intenta reflejar el nivel de poder de cada actor, según los recursos, las necesidades y los intereses de otros involucrados. Análisis de espacios de decisión.

Un aspecto clave a tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de Incidencia Política, es el nivel o ámbito en el cual se buscará incidir. La identificación de los espacios de decisión más apropiados para la incidencia, es un paso clave en la elaboración del plan. Algunos de los ámbitos de incidencia en los que se puede incidir son:

- Poderes: Ejecutivo, Legislativo, Judicial
- Niveles: nacional, regional, departamental y local (municipios, alcaldías, etc.)
- Medios de comunicación
- Sector privado
- Ámbito internacional

En el análisis del espacio de decisión es fundamental la búsqueda de la información objetiva, actualizada y confiable sobre la institucionalidad del Estado, la estructura y funcionamiento de sus redes de poder, la instancia sobre la que se quiere influir y los procesos de formulación, aprobación, implementación, monitoreo y evaluación de la estrategia de incidencia política.



5.2.4. Análisis de canales de influencia

Para lograr un plan de Incidencia política que represente al conjunto de la organización cacaotera se deben crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes.

Debemos definir muy bien los canales de influencia



El análisis de canales de influencia permite identificar los actores claves y su grado gestión y participación en la toma de decisiones e influencia en los órganos de gobierno. Las diferentes instancias para la elaboración del plan tienen que ser lo suficientemente amplias como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la organización cacaotera e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la misma.

La elaboración de un mapa de influencia o red de poder permitirá ubicar qué tan cerca o lejos están los actores en cuanto a su capacidad de influir en los intereses de la organización. Una vez catalogados se inicia un proceso de priorización de estos actores con la intención de identificar aquellos con el mayor poder de influencia en los intereses de las organizaciones cacaoteras.

Matriz de Incidencia

Actor	Nivel	Intereses	Recursos	Poder
Enumerar a los actores involucrados	Señalar los niveles en los que cada actor opera y toma decisiones (global, regional, nacional, local)	Reflexionar acerca de los intereses que vuelven importantes y relevantes a esos actores en función del objetivo de la organización.	Identificar los recursos con los que cuenta cada actor (desde recursos materiales hasta conocimiento, acceso a información, contactos, etc.).	Una idea acerca del nivel de poder de cada actor para conducir u obstaculizar el cambio que la organización quiere llevar adelante.

5.2.5. Formulación de estrategia de influencia

Las estrategias de Incidencia o influencia, son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la asociación en una relación ventajosa para el futuro. La estrategia es un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo. Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización cacaotera.

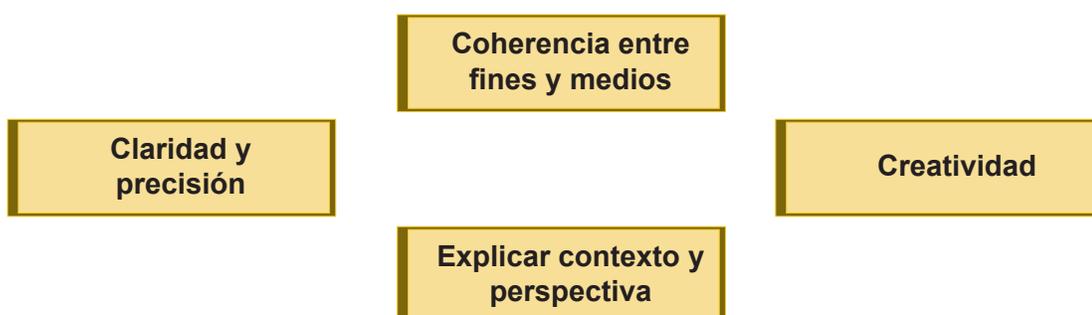
Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización cacaotera desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

Debemos definir muy bien las estrategias



Las estrategias deben formularse para utilizar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de los intereses de la organización cacaotera.

Las estrategias deberían tener los siguientes atributos:



La organización cacaotera debe asegurarse que la estrategia de Incidencia política:

1. Responda al problema identificado, o a una de sus principales causas o consecuencias;
2. Se construya teniendo en cuenta los intereses y el nivel de poder de los principales involucrados que deberían comprometerse de alguna forma en el proceso de Incidencia política.

Para la formulación de la estrategia de Incidencia debe considerarse contenidos básicos como:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuál es la solución propuesta?
- ¿Cuál es la evidencia y la investigación que respaldan a esa solución?
- ¿Qué puede lograrse de manera medible por medio de esta solución?



- ¿Cómo puede alcanzarse el objetivo (mecanismos y estrategias)?
- ¿Cómo son las instancias de toma de decisiones: ¿tiempos, formal o informal, programadas o improvisadas?
- ¿Quiénes son los actores que deberían llevar adelante la solución acordada?
- ¿Cuál es la viabilidad política de llevar adelante la propuesta?
- ¿Cuánto cuesta implementarla (análisis presupuestario)?

2.2. Escogiendo las estrategias más efectivas

En esta etapa se seleccionarán las estrategias de Incidencia más apropiadas para el contexto en que se desenvuelve la organización, los caminos o procedimientos e instrumentos a utilizar para responder a las nuevas exigencias que permitan ubicar a la organización cacaotera en una situación ventajosa en el futuro.

El siguiente cuadro permite un buen análisis de estrategias:

Análisis de estrategias	Logros	Obstáculos
1. Las que planeamos		
a.		
b.		
c.		
2. Las que están en uso		
a.		
b.		
c.		
3. Las que dejamos de lado		
a.		
b.		
c.		
4. Las que están surgiendo		
a.		
b.		
c.		
5. Las imprevistas		
a.		
b.		
c.		

5.2.6. Plan de actividades

La elaboración de un plan de actividades de Incidencia Política permite: organizar las acciones, actuar más proactiva y estratégicamente, detectar oportunidades y sinergias con otros proyectos y/o programas relacionados con los intereses de la organización cacaotera.

También asegura cierto grado de compromiso, especialmente en lo que atañe a los tiempos de los miembros y a los recursos financieros, para formular un plan es necesario comprender qué tan viables son los objetivos y además, saber si se cuentan con los recursos necesarios para alcanzarlos.

Un plan básico de Incidencia Política debe contener el siguiente esquema de acciones o tareas:

- Diagnóstico
- Objetivos
- Actores y alianzas
- Propuestas
- Estrategias y acciones
- Plan de comunicación
- Recursos y cronograma
- Monitoreo y Evaluación

2.4. Tareas de preparación

Las tareas de preparación consisten en la elaboración del plan de Incidencia Política tomando en consideración los elementos provistos en el plan de formación hasta ahora.

- Debe integrarse equipos de trabajo que incluyen los diferentes miembros de la organización cacaotera.
- Debe establecerse el límite de tiempo en el cual deberá elaborarse el plan de Incidencia política.
- Identificar los individuos, grupos y organizaciones externas con las cuales se va a trabajar.

2.5. Actividades concretas

Las actividades concretas serán definidas mediante un plan de acción, el cual debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Los espacios y momentos específicos para participar e incidir en la política.
- b. Las fortalezas y debilidades de la organización cacaotera.
- c. Las oportunidades y amenazas del contexto político, social, económico, etc.
- d. Los actores relevantes, sus intereses y motivaciones, en función de lo analizado en el Mapa de Actores.
- e. Priorizar la interacción con los formuladores de políticas o involucrar a un público más amplio.
- f. Los recursos que se asignarán.

Las estrategias y acciones más comunes en el desarrollo de la propuesta de Incidencia política son:



5.2.7 Monitoreo y evaluación.

Hay cuatro fases del proceso de monitoreo y evaluación del plan de Incidencia política.

- **Diagnóstico:** consiste en analizar las capacidades y necesidades concretas de la organización cacaotera para encarar este proceso.
- **Diseño:** sobre la base de la información recopilada en el diagnóstico, comienza el momento de tomar decisiones sobre qué niveles monitorear y/o evaluar, la/s metodología/s e indicadores a utilizar, y quiénes serán los responsables e involucrados en el proceso.
- **Implementación:** Se trata de una actividad periódica que debe respetar los plazos y acciones establecidos en el cronograma de trabajo, y registrar lo mejor posible los resultados obtenidos. Incluye actividades de monitoreo y evaluaciones intermedias de los avances de la Incidencia.

- **Reflexión y aprendizaje de la iniciativa:** involucra el análisis y discusión de la información recolectada, la toma de decisiones operativas y estratégicas, y la reflexión sobre cómo generar y compartir las lecciones aprendidas durante el proceso.



4.1. Socialización y validación de la estrategia de Incidencia

La socialización consiste en comunicar la propuesta a los integrantes de la organización cacaotera para su validación. La eficacia de una propuesta se sustenta en su valor comunicativo: no se trata de la mera transmisión de una idea o recomendación de política, sino de asegurar que los actores políticos y sociales comprendan de qué se trata la propuesta de Incidencia política, lograr que la propuesta se vuelva una referencia para la toma de decisiones y que sea adoptada y aplicada en la práctica.

4.2. Aplicación de la estrategia

Esta etapa se guiará por el análisis de actores, el plan de Incidencia Política y de demás productos desarrollados en etapas anteriores. Los dos aspectos a considerar mayormente son los recursos y el cronograma. ¿Cómo definimos cada uno de ellos?



Recursos

Estos son de dos tipos:

- a. Humanos. Para lograr resultados efectivos, una organización debe aprovechar las distintas habilidades y experiencias de cada uno de sus miembros. Es recomendable asignar las tareas de acuerdo a los intereses y capacidades de cada miembro. El líder del equipo de trabajo es también el responsable de incentivar y motivar también a otros integrantes para que se incorporen al proyecto.
- b. Financieros. Se trata de pensar cómo maximizar los recursos financieros para lograr resultados exitosos. Los elementos más comunes a la hora de definir el presupuesto son:
 - Salarios y beneficios para el equipo de trabajo
 - Materiales
 - Actividades y eventos

- Comunicación
- Impresión y distribución (folletos, reportes, informes, notas de prensa, etc.)
- Gastos de oficina
- Capacitaciones
- Transporte
- Impuestos
- Gastos imprevistos

Cronograma

El cronograma, al igual que el presupuesto, debe realizarse antes de comenzar a implementar un proyecto para prever fechas y tener un margen para incorporar o atender modificaciones en el plan. Los cronogramas suelen ser dinámicos y flexibles debido a los cambios políticos y económicos de la región. Un cronograma flexible permite, entre otras cosas, aprovechar ventanas de oportunidad y adaptarse velozmente a los cambios externos y a los internos.

El cronograma debe señalar quiénes son los responsables de desarrollar cada actividad, fechas, lugares.

Ejemplo Cronograma de Actividades

Actividades	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad 1	Empleado 1												
Actividad 2	Empleado 2												
Actividad 3	Empleado 3												
Actividad 4	Empleado 4												
Actividad 5	Empleado 5												
Actividad 6	Empleado 6												
Actividad 7	Empleado 7												
Actividad 8	Empleado 8												
Actividad 9	Empleado 9												
Actividad 10	Empleado 10												

Notas del participante: _____

Bibliografía del Módulo V

Andía Walter. 2002. El árbol causa y efecto, una metodología para los proyectos de inversión privada. Gest. Terc. Milen. Año 5. N° 9. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/arbol_causa_efecto.htm

ASONOG. 2014. Escuela de Incidencia Política y Veeduría Social.

Camisaza, Guerrero & de Dios. s/f. Planificación estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias. Universidad del Valle de Guatemala.

CIPPEC. 2017. ¿Cómo diseñar un plan de Incidencia en políticas públicas? Vinculando la investigación y las políticas públicas en América. Buenos Aires.

USAID y FOPRIDEH. 2008. Guía metodológica para la Incidencia de políticas públicas. Tegucigalpa.

MODULO VI:

Monitoreo y Evaluación de la Estrategia de Incidencia

Duración 20 horas

Objetivo general: Al finalizar el módulo cada participante ha definido la estrategia de seguimiento y evaluación a la implementación del Plan de Incidencia definido.

6.1 La evaluación para los procesos de Incidencia

Los principales conceptos es esta última faceta de los procesos de Incidencia política son el monitoreo o seguimiento y evaluación. Una vez que se haya diseñado el plan de Incidencia, es necesario definir cómo se monitorearán y evaluarán las acciones para alcanzar el objetivo propuesto.

Monitoreo

El monitoreo o seguimiento es la revisión de la marcha del plan y estrategia de Incidencia. Consiste en la medición en forma permanente del grado de cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas y de los recursos disponibles en función del presupuesto asignado. Involucra la identificación de lo que se está haciendo para incidir y su comparación con lo programado.

Es una herramienta que produce información sobre el avance de la ejecución del Plan de Incidencia sumamente útil para tomar decisiones.



Evaluación

La evaluación es un instrumento de gestión que se pone en práctica para responder a determinadas preguntas y orientar a los encargados de tomar decisiones. Tiene la intencionalidad de desarrollar mecanismos y herramientas que permitan evaluar el desarrollo del plan de Incidencia tanto durante su ejecución como posteriormente, para poder corregir los errores al momento de su ejecución o con posterioridad ante nuevos ejercicios de Incidencia.

Generalmente, tiene por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad del plan de Incidencia política.

2. La evaluación para generación de conocimientos

Conceptos y el para qué evaluar

El monitoreo y evaluación permiten la gestión de dos factores: conocimiento y empoderamiento.

Generación de conocimiento

Amplía los conocimientos de la asociación sobre las estrategias que funcionan para la implementación del plan de Incidencia política bajo diferentes contextos y facilita el desarrollo de estrategias más eficaces en el futuro.

Empoderamiento

Aumenta las destrezas de planificación estratégica de los participantes en la elaboración del plan de Incidencia política. Esto acrecienta la aceptación de objetivos compartidos y crea un entorno más propicio para que las actividades futuras tengan mayores probabilidades de impacto positivo.

6.1.1. ¿Porque debe hacerse monitoreo y evaluación”?

Llego la hora de medir y verificar



La evaluación nos permite medir y verificar las actividades realizadas, para que en caso necesario se reoriente el trabajo. La evaluación es un elemento clave de cualquier proceso de cambio a través de la Incidencia política. Es la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad de incidir sobre las políticas y los programas públicos. En este sentido, es importante evaluar continuamente, desde el inicio del proceso de planificación hasta la finalización de la campaña.

Tipos y técnicas de evaluación

Autoevaluación	Evaluación continua
<p>Es la apreciación sistemática y objetiva de la ejecución del plan de Incidencia la cual es elaborada por los actores internos de la organización cacaotera, lo que permite consolidar las capacidades de los participantes.</p> <p>La autoevaluación está enfocada a identificar las lecciones o enseñanzas de la implementación de los planes de Incidencia.</p>	<p>Es la herramienta que permite medir el proceso de ejecución del plan de Incidencia política de manera sistemática. Proporciona la información necesaria para guiar la implementación del plan de Incidencia. La evaluación continua clarifica y valora las acciones ante los diferentes actores involucrados, emite recomendaciones pensando en un mejoramiento de la ejecución del plan.</p>

Momentos de la evaluación

Evaluación de grupos

Evaluar a un grupo consiste en determinar los aspectos positivos y negativos que hayan ocurrido en la implementación del plan de Incidencia política con relación al fortalecimiento grupal de los integrantes de la organización cacaotera. La evaluación es un proceso dinámico, continuo y sistemático, que inicia con la evaluación diagnóstica de la organización con relación a la temática de Incidencia política.

Evaluación del proceso de planificación

En la evaluación del proceso de planificación, hay que tener en cuenta varios elementos, tales como:

- La calidad de la investigación y el manejo de información del grupo impulsor encargado del proceso de Incidencia.
- La calidad del análisis coyuntural.
- El nivel de participación de la población afectada.

A nivel más específico, es importante evaluar la aplicación de cada paso de la metodología básica de Incidencia:

▶ Paso 1: Identificación y análisis del problema, en términos de la importancia del problema escogido para la población afectada, la profundidad del análisis y el grado en que responde a la misión de las organizaciones e individuos que participan en la iniciativa de Incidencia.

▶ Paso 2: Formulación de la propuesta, en términos de la contribución que ésta hará a la resolución del problema, su factibilidad, el grado de motivación e interés que produce y la existencia de metas claras y realistas.

▶ Paso 3: Análisis del espacio de decisión, en términos de la identificación de la persona decisiva, la claridad de las organizaciones e individuos que participan en la iniciativa de Incidencia con respecto a los procedimientos internos para la toma de decisión dentro de la campaña y la identificación de los momentos más adecuados para lanzar la propuesta.

▶ Paso 4: Análisis de los canales de influencia, en términos de la identificación de personas aliadas, indecisas y oponentes; darle prioridad a las personas más influyentes en la toma de decisión; análisis de intereses; y manejo de otra información sobre las personas claves.

▶ Paso 5: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en términos de objetividad y profundidad de análisis y capacidad de plantear medidas concretas para aprovechar o superarlas.

▶ Paso 6: Formulación de las estrategias de influencia, en términos de su variedad, creatividad y efectividad para convencer a la persona decisiva.

▶ Paso 7: Elaboración del plan de actividades, en términos de la existencia de un plan escrito; la factibilidad y coherencia del plan; la identificación de resultados esperados, indicadores, fecha, persona responsable y recursos necesarios para cada actividad; y el cambio de los roles tradicionales producto de la distribución de responsabilidades dentro del grupo impulsor.

Una vez que se definieron los niveles y objetivos en los que se enfocará el esfuerzo de M&E, y se consensuó la teoría de cambio que guía el esfuerzo de Incidencia, es momento de establecer los criterios e indicadores que permitirán monitorear y evaluar el trabajo.

Preguntas clave para M&E de la Incidencia: las ventajas de usar una matriz de evaluación Antes de elegir indicadores, es conveniente definir qué aspectos de nuestras intervenciones vamos a monitorear y evaluar, ya que esos criterios orientarán la elección de lo que mediremos y cómo lo haremos. En este sentido, se puede acudir a una matriz de evaluación, que es una herramienta de planeamiento para apoyar cualquier evaluación.

La matriz es una forma de estructurar el pensamiento, ya que ayuda al evaluador a transformar una situación que resulta compleja en una serie de secciones lógicas y “manejables”. Para ello, establece una serie de preguntas centrales a las que la evaluación necesita responder y luego define los instrumentos apropiados para hacerlo. Por ejemplo, ITAD1 desarrolló una matriz valiosa, que pone foco en cinco criterios:

- **Pertinencia:** alineación de la intervención con las prioridades, necesidades y políticas públicas del país/región/etc.
- **Eficiencia:** evaluación de los productos y resultados, cuantitativos y cualitativos, en función a los recursos invertidos.
- **Eficacia:** medida en que la intervención alcanzó los objetivos propuestos.
- **Impacto:** cambios positivos y negativos derivados de la intervención, directa e indirectamente, intencional y no intencionalmente.
- **Sostenibilidad:** probabilidad de que los beneficios de la intervención continúen después de la misma. Estos criterios, o establecer algunas preguntas clave, permitirán seleccionar con mayor claridad y precisión los indicadores para medir el avance hacia los objetivos establecidos.

Indicadores para impacto

Medir el impacto general de proyectos, de programas o de nuestra organización es un poco más complejo por diversas razones: los cambios son más difíciles de detectar y medir; suelen exceder los horizontes temporales de cualquier ejercicio de M&E; y es difícil atribuirlos al quehacer de una sola organización, ya que suelen ser multi-causales y fruto de las acciones de varios actores. Sin embargo, es posible elegir ciertos indicadores para identificar de qué manera nuestra organización contribuyó a cambios de mediano y largo plazo en las políticas públicas. Una manera valiosa de adentrarnos en este desafío es considerar los diferentes tipos de cambios² (Jones y Villar, 2008) que nos gustaría promover y, en función de estos, seleccionar los indicadores correspondientes: ² Jones, Nicola y Villar, E. (2008): “Situating children in international development policy: challenges involved in successful evidence-informed policy influencing”, Evidence and Policy, vol. 4, no.1.

1. **Cambios discursivos:** los actores políticos modifican la forma de denominar y/o describir cuestiones vinculadas con los asuntos públicos. El lenguaje y la retórica

son importantes. Estos cambios reflejan una comprensión nueva o mejorada de un tema, incluso si no implican un cambio efectivo de la política o la práctica.

2. **Cambios de procedimiento:** se modifican los procesos a través de los cuales se toman las decisiones. Por ejemplo, la incorporación de consultas o instancias de participación en procesos de políticas que hasta el momento habían sido cerrados.
3. **Cambios en el contenido de la política:** reformas en la sustancia de las políticas documentos de estrategia, leyes y presupuestos—, es decir cambios formales en la política marco.
4. **Cambios de actitud:** variaciones en la manera de pensar sobre un determinado tema o de reaccionar frente a él: llamar la atención sobre nuevas cuestiones o afectar la conciencia y percepciones de los principales actores, por ejemplo.
5. **Cambios de comportamiento:** transformaciones más duraderas en la forma en que los actores políticos actúan o se relacionan con otros como consecuencia de los cambios formales e informales en el discurso, proceso y contenido. Otro camino posible es establecer diferentes efectos deseados a largo plazo (tener en cuenta cambios en los niveles arriba mencionados, pero también otros que se vinculan con objetivos típicos de Incidencia como, por ejemplo, establecer alianzas estratégicas).

6.2 Construcción de un Plan de monitoreo y evaluación de Incidencia.

6.2.1. Como elaborar un plan de monitoreo y evaluación de la estrategia de Incidencia. Evaluación de la ejecución del plan/estrategia

La evaluación de la ejecución del Plan de Incidencia debe hacerse en diferentes momentos de la puesta en ejecución del Plan de Incidencia, para hacer ajustes cuando sea necesario. Por ejemplo, después de cada actividad de cabildeo, después de una movilización, en respuesta a cambios de coyuntura, etc. Además, se debe evaluar periódicamente, mensual o trimestralmente y una vez más al final de la implementación del plan. Es importante evaluar cada actividad del plan en términos de cumplimiento y de resultados, buscando siempre las causas o los factores concretos que contribuyen al éxito o al fracaso y planteando cambios para mejorar la práctica y fortalecer la iniciativa de Incidencia Política.

El siguiente cuadro puede servir de instrumento útil para esta tarea:

Actividad	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Razones o factores que contribuyeron	Ajustes necesarios

6.3 Organización del comité de Incidencia.

6.3.1 Perfil de integrantes roles y lineamientos de elección del Comité de Incidencia.

6.3.2 Elección del comité de Incidencia.

Bibliografía del Módulo VI

CIPPEC. 2017. ¿Cómo monitorear y evaluar la Incidencia en políticas públicas? Vinculando la investigación y las políticas públicas en América. Buenos Aires.

Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA). 2005. Manual para facilitar los procesos de Incidencia política., Washington, D.C.



UNIÓN EUROPEA

Proyecto Fortaleciendo la Cadena de Valor de Cacao de
Calidad en el Departamento de Olancho, Honduras