Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Por encargo de:

Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear

de la República Federal de Alemania

INTERNATIONAL CLIMATE INITIATIVE

Alternativas y Capacidades A.C.

Guía de fortalecimiento para grupos de la sociedad civil organizada que fomentan el uso sustentable del espacio público urbano

Guía de fortalecimiento para grupos de la sociedad civil organizada que fomentan el uso sustentable del espacio público urbano

La presente publicación se realizó en el marco de colaboración entre la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ) en México, que trabaja por encargo del Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección al Consumidor (BMUV), dentro de su Iniciativa Internacional de Protección del Clima (IKI), y Alternativas y Capacidades A.C.

Primera edición: abril, 2022.
Elaborado en México.

Publicado por:
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15
E info@giz.de
I www.giz.de

Torre Hemicor, PH
Av. Insurgentes Sur No. 826
Col. Del Valle, C.P. 03100, Alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México, Mèxico.
T +52 55 55 36 23 44
F +52 55 55 36 23 44
Egiz-mexiko@giz.de https://www.giz.de/mexico

Coordinación Institucional:

Guadalupe Wallace
Coordinadora del proyecto Protección del Clima en la Política Urbana de México (CiClim), GIZ México

Orlando Avilés
Asesor Técnico del proyecto Protección del Clima en la Política Urbana de México (CiClim), GIZ México

Por encargo de:

Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección al Consumidor (BMUV).

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del/de la autor/a y no comprometen la línea institucional de la GIZ.

Elaboraciòn:
Lucía Marcela Hidalgo Garza,
Jennifer Rebecca Zehner
Abril Rocabert Monroy
Xochitl Belem Quezada García
Edwin Alfredo Reyes Tuz
Dominique Amezcua Juárez.

Compilación: Karen Michelle Zapata Herrera y Julia Lozano Martínez

Edición y corrección de estilo: Karla Pontones Rubio

Diseño editorial: Dalia Herrera Melchor

D.R © Alternativas y Capacidades A.C
Dakota 44-1, Nápoles, 03810, Ciudad de México, México
https://alternativasycapacidades.org
contacto@alternativasycapacidades.org

Forma de citar:

GIZ – Alternativas y Capacidades A.C. (2022). Guía de fortalecimiento para grupos de la sociedad civil organizada que fomentan el uso sustentable del espacio público urbano.

ISBN: 978-607-98912-6-8

Deslinde de responsabilidad.
La GIZ no garantiza la precisión o integridad de la información en este documento y no puede ser responsable por errores, omisiones o pérdidas que surjan de su uso.

Derechos de autor: Se permite la reproducción, total o parcial, por razones sin ánimo de lucro de esta publicación sin la autorización especial del portador de los derechos de autor, siempre que la fuente sea citada. La GIZ agradece recibir una copia de cualquier publicación que utilice contenidos de esta como fuente.

Índice

Introducción

Módulo 1 Revisión de misión, visión y propósito

Módulo 2 Revisión de organigrama y responsabilidades

Módulo 3 Pasos y opciones para la formalización de las organizaciones

Módulo 4 Perspectiva de género

Módulo 5 Procuración de fondos y gestión financiera

Módulo 6 Comunicación efectiva interna y externa

Módulo 7 Estrategias de colaboración con gobiernos y otros grupos de interés

Módulo 8 Bases teóricas y ejemplos de incidencia en el espacio público

Conclusiones

Referencias bibliográficas ››

Introducción

Como parte del proyecto 'Protección del Clima en la Política Urbana Mexicana' (CiClim), impulsado por la GIZ en México, fue elaborada una convocatoria dirigida a organizaciones de la sociedad civil (OSC), colectivas, grupos comunitarios, entre otros, que buscan fomentar el uso del espacio público en el país de manera sustentable. Dicha convocatoria fue promovida por la GIZ en México, y Alternativas y Capacidades, A.C. el pasado mes de agosto del 2021 con el objetivo de fortalecer sus capacidades institucionales.

Derivado de lo anterior, Alternativas fortaleció mediante un proceso formativo y de acompañamiento a casi 40 agrupaciones de la sociedad civil durante ocho semanas. Todos los temas abordados en este proceso son detallados en la presente guía.

Este material está diseñado para fortalecer a SCO en temas de relevancia para su desarrollo. Estos abarcan aspectos importantes como la distribución de las responsabilidades y constitución legal de las agrupaciones, la gestión de las finanzas y procuración de fondos, la comunicación efectiva y, finalmente, bases teóricas y metodológicas para incidir en el espacio público, el cual es el objetivo principal de las OSC. Además, se destinó un capítulo para abordar la perspectiva de género en el sector social, para que las agrupaciones cuenten con herramientas para operar de manera más incluyente.

Por su parte, lo referente a la constitución legal es relevante porque hay que tener un conocimiento general sobre el panorama actual de la sociedad civil en México. Las reformas a la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) han reducido el margen de donativos a OSC por parte de las personas físicas. Además, a finales del 2021 una reforma a dicha normativa redujo el porcentaje de ingresos que pueden obtener las organizaciones de otras fuentes de financiamiento que no estén directamente vinculadas con su objeto social.

Las donatarias autorizadas enfrentan nuevos retos para conservar dicho estatus, por lo que es muy importante que las obligaciones legales y fiscales estén claras para la sociedad civil. Esperamos que este recurso permita ampliar el panorama sobre la operación de las OSC y cómo es que su trabajo puede impulsar cambios sociales.

La sociedad civil es un elemento clave de la democracia y complemento al trabajo del gobierno. Aunado a que las instituciones públicas no tienen la capacidad de atender todas las problemáticas sociales del país. Esta es la razón por la que la sociedad civil busca impulsar estrategias de colaboración con el gobierno y grupos de interés. Dentro del proyecto de fortalecimiento a la sociedad civil impulsado por la GIZ en México, se buscaron agrupaciones que no estuvieran constituídas para orientarles en dichos procesos, y también para potenciar el alcance de sus acciones en el espacio público.

1. La estructura de la misión, visión y propósito
2. Organigrama y responsabilidades
3. Pasos y opciones para constituirse formalmente como organización
4. Perspectiva de género
5. Procuración de fondos y gestión financiera
6. Comunicación efectiva interna y externa
7. Estrategias de colaboración con gobierno y otros grupos de interés
8. Bases teóricas y ejemplos de la incidencia en el espacio público.

Módulo 1:

Revisión de misión, visión y propósito

Este capítulo tiene como fin resaltar la importancia del desarrollo de la misión, visión y propósito, de organizaciones de la sociedad civil (OSC), colectivos o grupos Comunitarios[1]. Elementos indispensables para el correcto funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos . Al momento de definirlos, las agrupaciones tienen un motor que les impulsa a alcanzar sus objetivos (Universidad de Guadalajara. (s.f.)), valores compartidos que generan cohesión y un lazo básico al interior de equipos de trabajo.

¿Qué es la misión?

La misión da dirección y orientación a la agrupación, no son actividades simples como puede llegar a pensarse (Universidad de Guadalajara. (s.f.)). Sirve para aclarar a las y los colaboradores por qué están trabajando juntos y cómo se busca contribuir a un objetivo común. Las decisiones clave deben respetar la misión e ir acorde a ella, respondiendo preguntas del tipo: ¿Cómo lograremos el propósito en el tiempo que necesitamos? ¿Qué queremos lograr en un tiempo específico? ¿Qué cosas hacemos?

¿Qué es la visión?

La visión da significado y dirección al presente, es la proyección de lo que queremos. De acuerdo a ella se toman decisiones para propiciar un impacto en el futuro del grupo. La visión es un proceso que no termina porque al alcanzar la primera meta, ya debemos estar persiguiendo la siguiente para construir esa realidad ideal. Esta debe ser compartida por todas y todos en la agrupación para afianzar un compromiso mutuo sobre cómo y a dónde queremos llegar.

[1] A partir de ahora utilizaremos el término agrupación para referirnos a distintas expresiones sociales como colectivos, organizaciones de la sociedad civil, redes ciudadanas, vecinales y de activistas que contribuyen con sus acciones al cuidado del medio ambiente en contextos urbanos. Desde Alternativas y Capacidades consideramos relevante desarrollar una perspectiva plural que recupere la diversidad de actores que participan al interior de la sociedad civil organizada. Para fines prácticos del texto, se hará referencia a los grupos antes descritos de forma indistinta con la finalidad de favorecer la lectura.

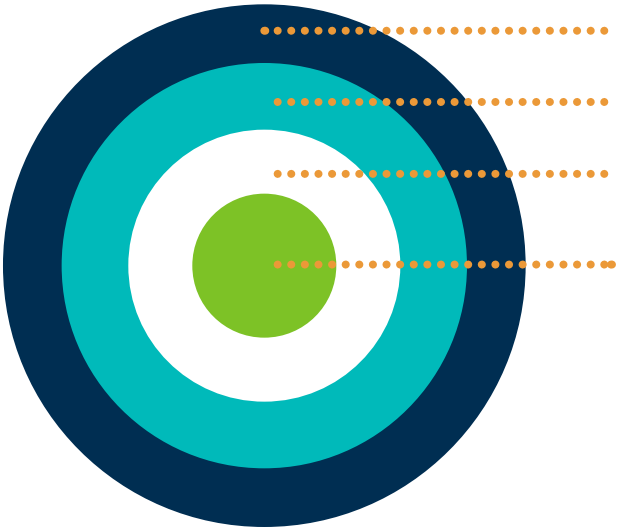
Es una afirmación sobre el horizonte en el que deseamos situarnos. Responde a la pregunta: ¿Cómo queremos que sea el mundo en unos años?

¿Cuál es el propósito?

Una organización con propósito es aquella que utiliza sus capacidades para hacer frente a una necesidad social (Vilariño, 2017). Existe un mejor desempeño por parte del equipo cuando existe y se puede visualizar un propósito, sólo así podemos crecer como grupo, red o colectivo. De manera general es la razón por la cual existe la agrupación, en particular el para qué hacemos las cosas.

El siguiente diagrama presenta de manera muy sencilla cómo se relacionan la misión, visión y propósito:

Imágen 1: Diagrama sobre misión, visión y propósito



Fuente: Elaboración propia (2022)

Los siguientes ejemplos te pueden ayudar a formular y contestar las preguntas del diagrama estudiado, un ejercicio relevante si deseas saber si la misión, visión y propósito responden a la realidad de tu agrupación.

Imágen 2: Misión y Visión de CEMDA

Misión: Promover y defender el Derecho a un Medio Ambiente sano en México, con un enfoque multidisciplinario y colectivo, para la protección de las personas y el patrimonio natural.

Visión: Un México donde se respeta y garantiza el derecho a un medio ambiente sano, en el que las personas viven con bienestar y armonía con la naturaleza.

Así mismo, ser articulador del diálogo entre los diferentes actores y contribuir al fortalecimiento del bienestar social.

Fuente: CEMDA (2018)

Imágen 3: Misión y Visión de Pronatura

Misión: Conservación de la biodiversidad y procurar la resiliencia de los servicios ambientales que contribuyen a la construcción de una sociedad justa y equitativa en armonía con la naturaleza.

Visión: Ser líder en la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos en el Centro-Occidente del país, a través de la aplicación de modelos innovadores de desarrollo sustentable.

Fuente: Pronatura (2022)

Ejercicio

Responde a las siguientes preguntas sobre tu agrupación:

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Para quién lo hace?

Verifica que las respuestas coinciden con la misión, visión, propósito y población beneficiada.

Definir estas cuatro directrices, servirá de brújula para la operación diaria y los objetivos de nuestra causa a corto, mediano y largo plazo. Para ello, es importante conocer estrategias y metodologías que nos permitan alcanzar estas metas. Los componentes de la metodología de marco lógico, son una buena herramienta que te ayudarán en la planeación programática.

¿Qué es un enfoque de marco lógico?

Es una metodología de planeación utilizada en proyectos de Cooperación Internacional, así como para la planeación programática de las organizaciones. Su objetivo es resumir en una matriz las características del proyecto o programa, delimitar y definir los objetivos e indicadores que nos aseguren el cumplimiento de las metas (Divulgación Dinámica, 2018).

¿Cuáles son los diferentes componentes del marco lógico?

→ **Fin u objetivo estratégico:** responde a las preguntas; ¿Por qué es importante? ¿A qué se quiere contribuir?

→ **Objetivo superior:** tienen que ver con los efectos directos y los cambios de comportamiento deseados al final del proyecto.

- **Objetivos del proyecto:** las entregas del proyecto son un ejemplo, necesarias para cumplir con los objetivos generales.

- **Actividades:** de la agrupación que implican la utilización de recursos, responde a la pregunta: ¿Qué se hará?

- **Indicadores:** nos ayudan a evaluar los objetivos de los proyectos que se llevan a cabo en términos de calidad, cantidad y tiempo: los más comunes son los indicadores de componentes.

- **Medios de verificación:** son las fuentes de información para construir nuestros indicadores.

Para tener más claros los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos que forman parte del marco lógico, consulta la siguiente matriz. (Ver Anexo 1, imagen 4 Matriz de marco lógico).

En la última parte de este capítulo presentamos un ejemplo de marco lógico relacionado con el uso sustentable del espacio (ver anexo 1). Fue implementado para el Proyecto de Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica llevado a cabo por la organización Marfund en convenio con GIZ.

Ejercicio

Basándonos en el ejemplo anterior, puedes comenzar a llenar la matriz de marco lógico de algún proyecto vigente, pasado o en puerta.

Es importante reconocer que los términos usados para la construcción de objetivos generales y específicos, pueden cambiar dependiendo de la metodología, así como de la entidad donante con la que se trabaja. Recomendamos adecuarlos a las necesidades de tu agrupación o proyecto.

Imágen 5: Matriz de Indicadores por Resultados

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: Gobierno del Distrito Federal Secretaría de Finanzas (s.f.).

¿Qué es la planeación estratégica?

Es el proceso por el cual ordenamos las acciones en el tiempo para alcanzar uno o varios de nuestros objetivos que hemos definido, como lo muestra el siguiente dibujo.

Imágen 6: Diagrama de planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia (2022)

La planeación estratégica depende de la complejidad organizacional, sus enfoques necesitan:

- Identificar las prioridades
- Enfocar esfuerzos y recursos
- Fortalecer al interior
- Metas comunes
- Resultados esperados
- Evaluación y ajustes

En el siguiente diagrama se muestra la relación entre la visión y la oferta programática, la cual se diseña tomando en cuenta nuestros recursos humanos y financieros y a través de la metodología de marco lógico. Todos estos elementos están unidos por una estrategia.

Anexo 1

Imágen 4: Matriz de Marco Lógico

OBJETIVO SUPERIOR (OS):
Contribuir a la conservación de las funciones ecológicas del Sistema Arrecifal Mesoamericano

Indicadores Verificables
- Áreas de manglares en APMC del proyecto igual o mayor que en la línea base
- Áreas de pasto marino en APMC del proyecto igual a mayor que en la línea base

OBJETIVO DEL PROYECTO (OP):
Consolidar las APMC seleccionadas en la región del proyecto y asegurar el uso de los recursos marinos y costeros a mediano plazo

Indicadores Verificables
- **OP IOV1**: La brecha financiera no incrementa en el 100% de las APMC incluídas en el programa
- **OP IOV2**: Los plans de manejo están actualizados y bajo implementación en el 100% de las APMC incluidas en el programa
- **OP IOV3**: Las APMC incluidas en el programa tienen planes de aprovechamiento de recursos naturales bajo implementación

Resultado 1- La protección y conservación de los ecosistemas marino-costeros en el área del proyecto están aseguradas.

Indicadores Verificables

- **R1 IOV 1:** Al menos 12 iniciativas de infraestructura marina y terrestre construidas o rehabilitadas y puestas en operación para el final del año 3 (2014) y siendo utilizadas debidamente según su propósito inicial hasta el final del proyecto.
- **R1 IOV 2:** Los Equipamientos adquiridos están siendo utilizados debidamente y cuentan con reglamentos y registros de uso
- **R1 IOV 3:** Los guarda parques (oficiales y comunitarios) reciban al menos dos sesiones de capacitación al año en temas de protección y conservación de los recursos naturales.
- **R1 IOV 4:** Existe y se cumple una planificación para el Control y Vigilancia a las capacidades operativas de cada área.
- **R1 IOV 5:** Al final del 2014 (año 2) existen 4 planes (programas) de manejo y están en proceso de implementación (durante la vida del proyecto).
- **R1 IOV6:** Al final del Proyecto las 4 APMC han mejorado sus indicadores socioeconómicos y de gobernanza en un x%.

Fuentes y Medios de Verificación

- Inventarios e informes mensuales e institucionales; registros de visitantes; informes de patrullaje; No de participantes capacitados en su uso, manuales de uso. Fotos.
- Inventarios; reglamentos de uso; registros de uso; manuales de operación y mantenimiento; registros de mantenimiento; informes de monitoreo biológico; informes de capacitación. Fotos.
- Certificaciones/Actas de inscripción/informes de capacitación y listado de participantes.
- Informes de planificación y calendarización de actividades de contro y vigilancia; Informes de patrullaje, bitácoras.
- 4PM elaborads; análisis cualitativo de los programas/subprogramas en marcha.
- Estudios de Línea de Base utilizando la Evaluación de Efectividad de Manejo/Medición final.

Resultado 2: Mejores prácticas de manejo y uso sostenible de los recursos marino costeros son aplicadas.

Indicadores Verificables

- **R2 IOV1:** Las 4 APMC cuentan con una estrategia/plan de desarrollo comunitario al final del año 2.
- **R2 IOV2:** 100% de las iniciativas productivas propuestas cuentan con estudios de factibilidad/mercado y de negocio y mecanismos de capacitación y acompañamiento técnico.
- **R2 IOV3:** Aumento en el número de comunitarios capacitados y acreditados e involucrados en actividades en apoyo a la gestión cotidiana (Monitoreo biológico; control y vigilancia(de las áreas protegidas.
- **R2 IOV4:** Las 4 APMC cuentan con mecanismos (comités comunitarios asesores o su equivalente) que garantizan la participación de los actores locales en la orientación en la toma de decisiones con respecto a la gestión de las áreas y que se reúnen al menos 2 veces al año.

Fuentes y Medios de Verificación

- 4 estrategias elaboradas; análisis cualitativo de las actividades en marcha en el marco del Proyecto.
- Propuestas completas (estudios acompañantes).
- Informes y registros de acreditación, listas de participantes; informes de actividades.
- Reglamentos de constitucionalidad y funciones de los Comités/actas de reuniones/informes de actividades de capacitación a los comités/informes institucionales/listado de participantes.

Resultado 3- Comunicación e intercambios efectivos para adopción de nuevas prácticas.

Indicadores Verificables	Fuentes y Medios de Verificación
• **R3 IOV1:** Al final del proyecto, al menos nueve (9) pequeños proyectos regionales ejecutados y monitoreados por los fondos nacionales: 3 al final del año 2; 3 al final del año 3; 3 al final del año 4. • **R3 IOV2:** Al menos dos reuniones regionales realizadas y existe un esquema de seguimiento a la implementación de los acuerdos alcanzados. • **R3 IOV3:** Al final del proyecto, se ha promovido al menos cuatro intercambios de experiencias entre los administradores de área y/u otros stakeholders de cada APMC	• Informes técnicos y financieros/informes de seguimiento de los fondos nacionales. • Acta de reunión, listado de participantes; informe de actividad; declaración de acuerdos logrados y plan de seguimiento. • Informe de visita, listado de participantes.

Fuente: MARFUND et al. (2015).

Módulo 2:

Revisión de organigrama y responsabilidades

El objetivo de este capítulo es conocer cómo establecer una estructura organizativa clara y efectiva a través del diseño del organigrama institucional, así como del establecimiento de las responsabilidades de las y los colaboradores de la agrupación.

¿Qué es la estructura organizacional y por qué es importante adoptarla?

La estructura organizacional es la forma que una entidad elige para gestionar sus actividades y recursos. Esta estructura está dada por relaciones formales e informales que la entidad desarrolla para alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas y visión, elementos revisados en el Capítulo 1 de esta guía.

La estructura organizacional es importante porque de ella se derivan y definen diversas áreas y procesos como las que enumeramos a continuación:

- Formas de organización
- Definición de áreas de trabajo
- Responsabilidades y toma de decisiones
- Comunicación interna
- Identificación de necesidades y políticas

Carecer de una estructura organizacional puede ocasionar diversos inconvenientes. Para empezar, no se conocen jefaturas entonces existe una carencia de liderazgo y confusión entre las funciones, que a veces son omitidas por lo mismo (abc, 2009).

La persona líder no puede delegar funciones correctamente a cada integrante. Otro problema que surge de no contar con la estructura, es la comunicación efectiva que evita malos entendidos, aunado a no poder contar con una clara estrategia de procuración de fondos.

¿Qué debo tomar en cuenta para construir una estructura organizacional?

Existen diversos factores que entran en juego al momento de conformar una estructura organizacional. Primero, tenemos que considerar nuestros recursos internos, como son; pilares organizacionales (misión, visión, objetivos y beneficiarios), nuestro entorno, nuestro tamaño, estrategia operativa, la tecnología, presupuesto y recursos humanos con los que contamos.

Por otro lado, debemos considerar el tipo de resultados que queremos crear, tomando en cuenta factores como; el nivel de formalización, el grado de especialización, el nivel de centralización, el grado de control, el tipo de jerarquía y burocracia (o no) que mejor se adapta a nuestras necesidades.

Haciendo un cruce entre los factores mencionados anteriormente, nos darán un esbozo del tipo de estructura que mejor nos funciona.

¿Cuáles son los pasos para construir una estructura organizacional?

1. Definir la Asamblea de Asociados:

Estas personas son la autoridad máxima, responsables de la supervisión y monitoreo de todas las actividades y recursos de la agrupación. Ellas definen su misión, visión y propósito, tienen voz y voto y un alto grado de responsabilidad ya que firman documentos y actas con validez jurídica.

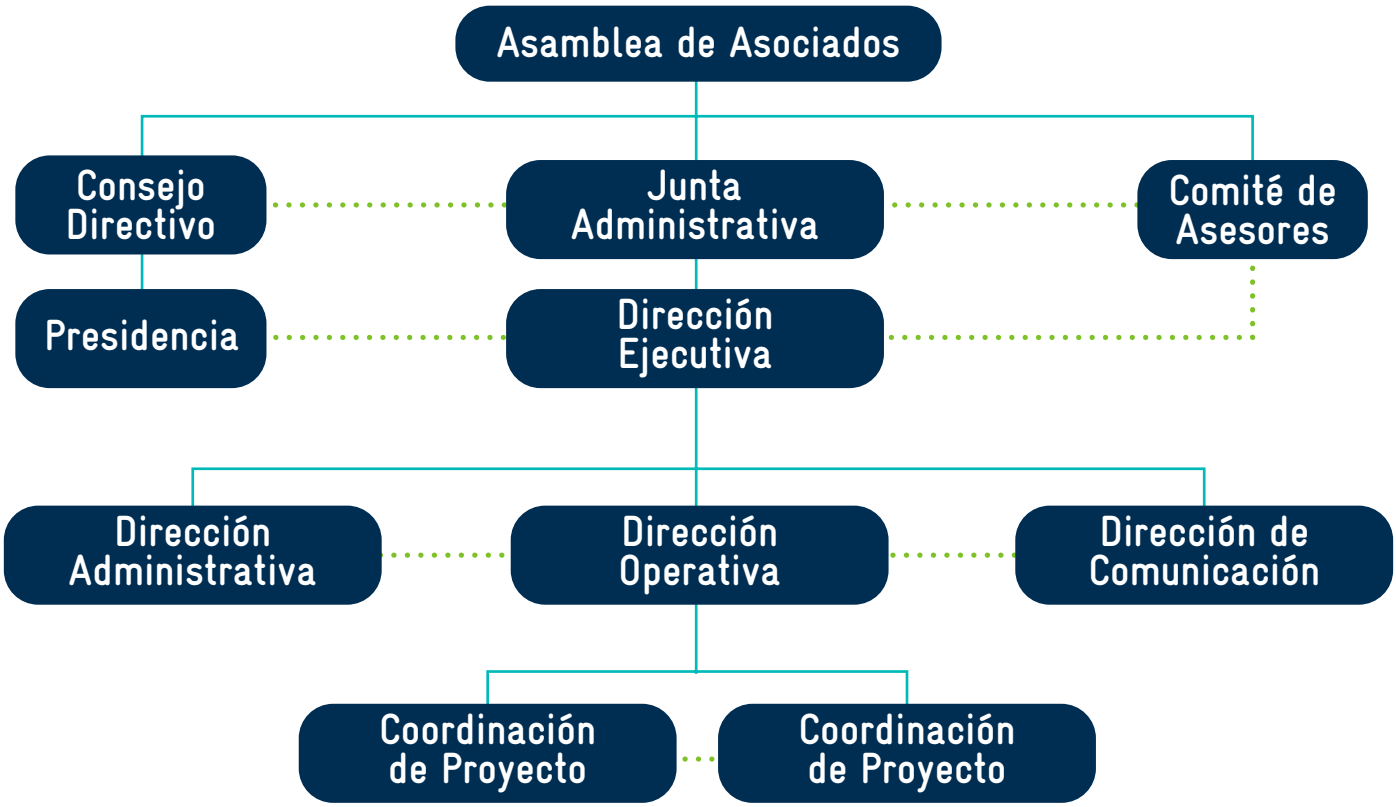
Además, difunden el objeto social y las actividades que se llevarán a cabo. Se recomienda que esta asamblea de asociados esté compuesta por un número pequeño de personas. Una de las decisiones más relevantes de la Asamblea es la designación de la persona a cargo de definir y gestionar la organización, red o colectivo, llamada comúnmente directora o director ejecutivo.

También, es importante contar con un comité de asesores, este es de consulta, apoyo y vocería. Puede ser la imagen del grupo, tener voz y voto, pero no tiene representación legal.

2. Definir las áreas de trabajo:

Es necesario tener claro el objetivo como equipo, los procesos necesarios para alcanzarlo y la definición de las áreas y de sus respectivas actividades. Para esto último, el organigrama es útil ya que es la representación gráfica de la estructura de la agrupación. Es una forma clara de poner las funciones importantes y la manera de organizarlas.

El siguiente organigrama es un ejemplo de la distribución de un Órgano de Gobierno:



Fuente: Consultora para el Desarrollo Social, (s.f.)

3. Responsabilidades y toma de decisiones:

Están relacionadas directamente con los perfiles de puesto necesarios. Es importante definir cuáles son necesarios para nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo y qué conocimientos requerimos.

Para analizar un perfil de puesto se necesitan responder las preguntas respecto al puesto:

¿Qué hace?: Contempla el rol y responsabilidades

¿Cómo se hace?: Contempla el tipo de posición (medio tiempo, tiempo completo, prácticas, etc.) formación y aptitudes mínimas.

¿Para qué se hace?: Son los resultados y objetivos que se esperan alcanzar con el perfil.

La descripción de las funciones de un puesto es muy relevante ya que permite identificar y tener una buena división del trabajo, tener claridad de las funciones, ayuda en el reclutamiento, en la definición de sueldos o incentivos, en el caso del trabajo voluntario, así como ahorro de tiempo en capacitación e inducción.

Es importante para crear un perfil de puesto tener bien claro qué características se buscan en una persona, de esta forma, los curriculums que lleguen serán lo más parecidos a los buscados.

Posterior a la definición del perfil, los requisitos a considerar para contratar a la persona óptima para dicho perfil de puesto definido, por otro lado, son la formación académica, experiencia, habilidades, competencias y cualidades.

A continuación te presentamos un formato que puede servirte como referencia para la elaboración de perfiles de puesto nuevos o actualización de los actuales.

Ejercicio

Formato para la descripción de puesto

Reúne a tu equipo y elaboren una lista de los proyectos y actividades que desean/deben cumplir.
Llenen cada uno de los campos de la siguiente tabla, la cual contiene tanto datos sobre las actividades que realizará dicha persona en esa posición, con datos sobre los requisitos y conocimientos deseables o necesarios para cubrir el puesto.

Imágen 9: Descripción de puesto

Descripción del puesto	
Puesto:	Área:
Puesto a quien reporta:	Puestos que le reportan:
Relaciones internas:	Relaciones externas:
Responsabilidades:	
Perfil	
Escolaridad deseada:	
Experiencia mínima	Idioma y porcentaje
Conocimientos técnicos:	
Habilidades y aptitudes blandas:	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Existe un ciclo ideal cuando se integra a la persona óptima contratada para el perfil de puesto correcto. Seleccionar la candidata o candidato con las mejores habilidades tanto académicas como sociales para el puesto, tiene impactos sumamente positivos para la organización como la reducción de costos de todo tipo (Capacitarte, 2022).

Además, también se pueden solicitar referencias y contactos de la persona candidata, lo que nos da una idea más clara sobre su forma de trabajar y su relación con el lugar donde ha colaborado.

El cuarto paso es el diseño de la estrategia de comunicación organizacional.

Algunos consejos para llevar a cabo una comunicación interna asertiva son los siguientes:

- La retroalimentación debe ser de persona a persona
- La comunicación formal debe ser escrita por correo electrónico
- La comunicación de operación debe ser por mensajes en plataformas digitales de fácil acceso.
- Los cambios de las actividades se deben avisar oportunamente y con anticipación
- El seguimiento a los puntos abordados en las reuniones internas es indispensable para el continuo y oportuno cumplimiento de los objetivos.

El quinto paso es identificar las necesidades y políticas del grupo.

Existen dos tipos de políticas institucionales, las políticas internas y las políticas externas. Las políticas internas ayudan a alcanzar la misión pues reflejan su esencia y es guía para las y los integrantes. Además, dan un camino claro y preciso de acción y sirven de guía en la toma de decisiones. Dentro de las políticas externas, se encuentran aquellas necesarias para los proyectos temporales.

Para ambos tipos de políticas institucionales, es importante tener en cuenta que dentro de sus necesidades para la operación de la agrupación se encuentran las y los colaboradores, la administración y la rendición de cuentas.

¿Qué aspectos son importantes a considerar para la elaboración de políticas institucionales?

- Identificar las áreas que requieren ser reguladas
- Objetivos en su elaboración
- Lenguaje entendible, claro e incluyente
- Dar a conocer en tiempo y forma las actividades
- Actualizaciones y evaluaciones
- Recordar que es importante saber qué queremos hacer, pero sobre todo, cómo lo vamos a hacer y con quién.

Te presentamos un ejemplo de una matriz de seguimiento de elaboración de políticas, la cual es sumamente recomendada para elaborar con el equipo directivo y operativo, o bien, en conjunto con la asamblea de personas asociadas.

Imágen 10: Matriz de seguimiento de elaboración de políticas

Formato para la descripción de puesto

Reúne a tu equipo y elaboren una lista de los proyectos y actividades que desean/ deben cumplir.
Llenen cada uno de los campos de la siguiente tabla, la cual contiene tanto datos sobre las actividades que realizará dicha persona en esa posición, con datos sobre los requisitos y conocimientos deseables o necesarios para cubrir el puesto.

						Sesión 1					
Nombre	Objetivo	Área involucrada	Responsable	Fecha de inicio y término	¿Qué nos hace falta para finalizar el documento?	Semáforo de cumplimiento			Resultados alcanzados	Resultados NO esperados	Retos
Política de viajes	Regular los costos de los viáticos y su proceso	Adminis-tración y todas las áreas	Coordina-ción de adminis-tración	Del 19 al 29 de octubre		% 0-35	% 35-70	% 70-100			

Fuente: Elaboración propia (2022)

Finalmente, se recomienda consultar la guía y formato de elaboración de políticas institucionales elaborada por Alternativas y Capacidades disponibles en el (Anexo 2, imagen 11, Formato de Políticas).

En conclusión, definir una estructura organizacional consolidada promueve una base sólida para cualquier agrupación. Con esta estructura puedes pasar a definir las áreas de trabajo. Además, debes recordar que al momento de crear un puesto de trabajo, debes tomar en cuenta los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, dentro de la estructura organizacional es necesario implementar comunicación horizontal y alinear las políticas internas con la misión de tu agrupación.

Anexo 2

Imágen 11: Formato de Políticas

Formato de Políticas	
Política	• Debe tener un encabezado repetido en cada página que incluya: Nombre Objetivo Fecha de autorización Fecha de última modificación • Este apartado consiste en la redacción de la política y, como tal, es el cuerpo central del documento, el que brinda la razón de ser del mismo.

- Se recomienda hacer una redacción en prosa, apoyándose en viñetas para señalar puntos específicos. Para la redacción de la política también se puede contar con apartados detallados, los cuales pretenden especificar o puntualizar ciertos elementos que deben cumplirse y que necesitan ser considerados.
- Siempre deben tener el mismo formato y la numeración consecutiva.
- Cuando se socializa una política es porque ya pasó por todo el proceso de autorización.
- Las políticas deben ser de conocimiento general y estar, ya sea física o digitalmente, a disponibilidad de todas y todos.
- Se debe hacer un procedimiento para la elaboración de políticas

Logo

Nombre:

Objetivo:

Fecha de elaboración: _____
Fecha de actualización: _____

Lineamientos de la política:

Autorizo: Nombre

Manual de políticas	• Debe contener el índice de todas las políticas vigentes, las políticas autorizadas con las firmas oficiales, las tablas de firmas y controles de cambios
Tabla de firmas de revisión y aprobación	• Cada política debe contener esta tabla y debe permanecer en el manual • Su objetivo es validar la funcionalidad de lo documentado, mediante el visto bueno de distintas personas involucradas. Se debe contar con el nombre, cargos y firmas de todas ellas y se utilizan los siguientes roles: → Elaborado por: Persona o personas que elaboran el documento. → Aprobado por: Persona que aprueba el trabajo realizado. También puede ser interno como externo.
Glosario	• Este apartado permite construir una recopilación de definiciones o explicaciones de palabras que se encuentran dentro del documento y que se categorizan como de difícil comprensión. Se debe ordenar de manera alfabética. Es opcional.

Control de cambios

Con el propósito de controlar las actualizaciones de las políticas institucionales, es necesario registrar el número de modificaciones, las fechas, la razón de origen del cambio y quién o quiénes realizan la modificación. Para la difusión de las políticas, se debe indicar la fecha de elaboración inicial y la fecha de la última actualización. El formato para registrar la información es el siguiente:

Control de cambios		
Versión	**Fecha de aprobación**	**Descripción del cambio**
Se enlista el número de versiones que haya sufrido el documento.		Se describen de manera concreta los cambios realizados al documento en cada versión.
Ej. 1.1	**14 de mayo de 2021**	Se actualiza el puesto de responsable de aprobar la salida de equipo.
Elaboró		
Nombres y apellidos		**Cargo**
Aprobó		
Nombres y apellidos	**Cargo**	**Fecha y firma**

Fuente: Elaboración propia (2022)

Módulo 3:

Pasos y opciones para la formalización de las organizaciones

Este capítulo tiene como objetivo presentar los retos y oportunidades de constituir legalmente a un grupo, colectivo o red en una asociación civil o en una donataria autorizada. Así mismo, expone y desarrolla algunas de las más recientes reformas en materia legal y fiscal que tienen importantes implicaciones en la operación interna y externa de las organizaciones civiles en México.

¿Por qué constituirse legalmente como organización?

Al constituirnos como una asociación civil o en una donataria autorizada diversificamos las fuentes de financiamiento, ya que algunas entidades donantes solamente otorgan recursos económicos a grupos constituidos.

Del mismo modo, los gobiernos locales, nacionales e internacionales asignan algunos fondos a agrupaciones que, para ser consideradas candidatas, deben estar legalmente constituidas.

Es importante notar, sin embargo, que el financiamiento público a actividades realizadas por sociedad civil organizada (SCO) se ha reducido drásticamente en los últimos dos sexenios, lo cual será explicado en este capítulo más adelante.

Constituirse también puede traer ciertas desventajas como lo son los costos asociados a los trámites burocráticos para la constitución legal, una mayor carga administrativa y algunos requisitos del gobierno como presentar un Informe Anual de Actividades ante el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol)[1].

[1] El 31 de diciembre de 2021 se publicó en el Diario Oficial de la Federación un decreto que formaliza la desaparición del INDESOL. A partir de 2022 es la Dirección General para el Bienestar y la Cohesión Social quien asume todas las funciones que previamente cumplía el Instituto.

En este sentido, se deben ponderar los costos y beneficios de constituirse legalmente, siempre tomando en cuenta que, actualmente, hay una reducción de acciones para el fomento del trabajo de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y un aumento en la fiscalización de su quehacer.

Te presentamos algunos consejos de personas expertas sobre la constitución de agrupaciones:

> *"Redacta los estatutos de acuerdo a los lineamientos del SAT y del Indesol para que después sea sencillo el proceso para obtener el estatus de donataria autorizada y la Cluni: la esencia y el trabajo de tu organización lo puedes plasmar en otro documento que no sea jurídico". - Miguel Trecemono, miembro de la Confederación Nacional de Asociaciones Civiles A.C (CONACIM A.C.). (Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M., Tapia A., (2019)).*

> *"No te constituyas hasta que tu proyecto tenga la madurez necesaria y hayas identificado posibles fuentes de financiamiento: hay miles de colectivos que funcionan de maravilla sin estar constituídos. Puedes buscar incubar tu proyecto en una Fundación Comunitaria mientras adquieren madurez y entonces sí: a emprender el arduo camino de ser una A.C. con todas sus obligaciones." Diana Chavarri, directora del Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana de la Zona Norte (Ficosec ZN). (Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M., Tapia A., (2019)).*

Ser o no donataria autorizada:

Ahora bien, obtener el estatus de donataria autorizada trae consigo otra serie de ventajas y desventajas diferentes a las que implica constituirse legalmente. Estas se describen en la tabla 1:

Imágen 12: Tabla de desventajas y ventajas de ser donataria autorizada

Ventajas	Desventajas
Poder recibir donativos deducibles del ISR	Mayor carga administrativa y especialización
Mayor diversificación de fondos (donantes privados nacionales e internacionales)	Una vez que decides serlo podrías poner en riesgo el patrimonio de tu organización
Tu organización podrá recibir el patrimonio de otra a la cual le haya sido revocado su estatus de Donataria Autorizada	Informes de transparencia detallados y restrictivos
	Necesitas actualizarte y estar al tanto constantemente de los cambios fiscales y legales para evitar el incumplimiento.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Si tu red, colectivo o grupo comunitario considera constituirse o tramitar su reconocimiento como donataria autorizada, es recomendable consultar y seguir los pasos que se muestran para su formalización (anexo 3, Imagen 13, Pasos para constituirse legalmente).

Ahora que conocemos las implicaciones de la formalización de nuestra agrupación es importante conocer el contexto en que dicha formalización tomará lugar en caso de decidir constituirnos o ser donatarias autorizadas.

La siguiente sección hará referencia a los cambios legales y fiscales más recientes que afectan a las OSC.

A partir de 2021, aquellas organizaciones dedicadas a los siguientes rubros, se vieron forzadas a convertirse en donatarias autorizadas: Las que otorguen becas, fomenten la investigación científica y tecnológica, preserven la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, prevengan la contaminación del agua, aire, suelo, medio ambiente, las que reproduzcan especies en peligro de extinción y a la conservación de su hábitat natural y todas las organizaciones asistenciales y de desarrollo social porque ya no son no contribuyentes. Si tu agrupación trabaja estos temas, es importante que tome en cuenta dichas modificaciones a la ley.

A partir de los cambios fiscales vigentes desde 2021, algunas consideraciones legales para no perder el estatus de donataria autorizada son:

- No emitir facturas falsas
- No estar asociada de ninguna manera a alguna organización «facturera»
- No rebasar el 50% de los ingresos obtenidos de fuentes no relacionadas con su objeto social autorizado. En este caso, el incumplimiento amerita la revocación definitiva sin posibilidad de recuperación.
- Si una donataria pierde su autorización y no puede conseguirla de nuevo, deberá donarle su patrimonio a otra donataria. La receptora emitirá un comprobante fiscal por concepto de donativo, el cual no será deducible y deberá pagarse el Impuesto Sobre la Renta (ISR) correspondiente.

Sobre los ingresos y gastos:

- Desde 2021, todos los gastos de las organizaciones deben ser comprobados con un Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI). De lo contrario, las donatarias tendrán que pagar el 35% del ISR por esos gastos (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 2009). Esta modificación afecta directamente a las organizaciones que trabajan en zonas rurales donde es difícil conseguir comprobantes fiscales, por lo que es necesario tener en mente este aspecto.

¿De dónde pueden provenir los ingresos de una organización?

Los donativos que puede recibir una organización provienen de apoyos o estímulos públicos, enajenación de bienes de su activo fijo, cuotas de sus integrantes, intereses, uso o goce temporal de bienes inmuebles, regalías y rendimientos obtenidos de acciones u otros títulos de crédito colocado entre el gran público inversionista. La donataria que entregue su patrimonio y no se haya extinto estará sujeta a cumplir con el pago de impuestos de personas morales (con fines lucrativos).

Actualmente existen lineamientos nuevos para la obtención de recursos por parte de las OSC. En febrero de 2019 se emitió una circular que prohibía a las dependencias de la administración pública federal entregar donativos a las organizaciones.

A finales de 2021, se aprobó una reforma al artículo 151 de la Ley del ISR a partir de la cual las personas físicas ya no podrán deducir hasta un 7% del total de su ingreso en donativos a organizaciones sin fines de lucro, independientemente del porcentaje de los demás gastos considerados en el límite de deducciones personales (Alternativas y Capacidades, (s.f.)). Ahora, se incluyen las donaciones dentro del límite de deducciones personales, por lo que a partir de enero de 2022, las personas físicas podrán deducir sólo el 15% del total de su ingreso.

En México, tres de cada diez pesos donados provienen de personas físicas, por lo que se espera una reducción de las donaciones a las organizaciones constituídas a partir de la reforma al artículo 151 de la ley del ISR (Alternativas y Capacidades, (s.f)).

En conclusión, la decisión de constituirse y ser donataria se debe tomar en función de las características del proyecto en cuestión y de lo que se busca. Una organización no está obligada a hacerlo aunque eso depende también del plan de procuración de fondos que construyan y de cómo visibilicen su proyecto en un futuro para que sea autosostenible.

En experiencia de Alternativas y Capacidades A.C., existen muchas organizaciones que no pueden acoplarse fácilmente a la carga administrativa que representa ser una donataria autorizada, por lo que al solicitar dicho estatus podrían poner en riesgo su sustentabilidad a corto, mediano o largo plazo.

Si te interesa conocer más información sobre la constitución de OSC y de las donatarias autorizadas consulta las siguientes fuentes:

1. Proceso de Constitución OSC 20210806 https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc
2. Video: Libertades de la SCO en México https://youtu.be/PWkJgtlevxI
3. Guía de 16 Pasos para la Constitución Legal de una AC https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/16pasos-Digital-3a-edicion.pdf
4. Versión Anticipada de la Resolución de Miscelánea Fiscal para 2021 https://alternativasycapacidades.org/noticias/informe-interactivo/
5. Video ¿Qué son las donatarias autorizadas? https://youtu.be/DMbyJ9Dmp9w
6. Video Requisitos Fiscales para OSCs este 2021 https://youtu.be/XyWrbj5sUp8

Módulo 4:

Perspectiva de género

El objetivo de este capítulo es compartir un panorama general de la perspectiva de género y algunos conceptos vinculados que son relevantes para el funcionamiento de cualquier organización, proyecto y estructura laboral en general. Implementar estrategias que no fomenten la desigualdad y disparidad social entre mujeres, hombres y otras identidades no binarias abona a una labor más incluyente y equitativa de toda agrupación.

¿De dónde se origina la desigualdad de género?

El género es una construcción social útil para entender las características asignadas a los distintos sexos. Como menciona Marta Lamas:

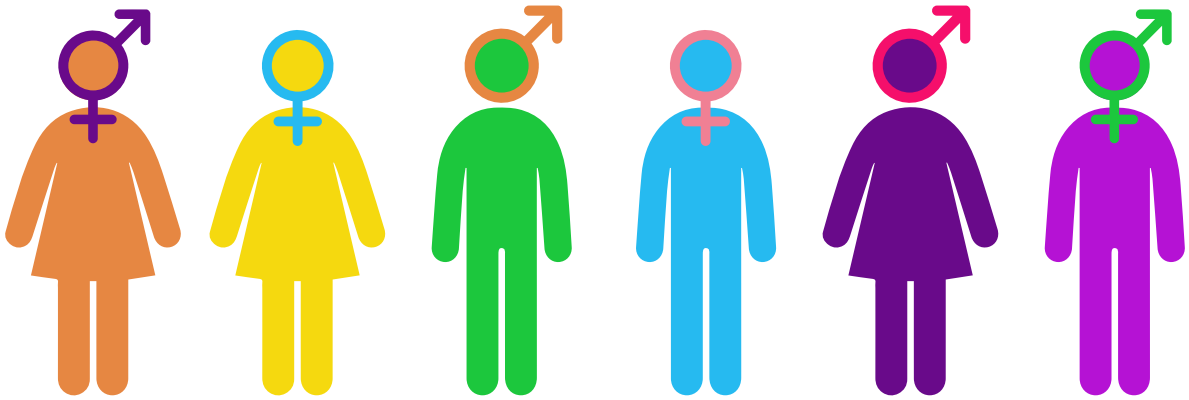
> *"el género se conceptualizó como el conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que una cultura desarrolla desde la diferencia anatómica entre mujeres y hombres, para simbolizar y construir socialmente lo que es "propio" de los hombres (lo masculino) y "propio" de las mujeres (lo femenino)". (Diferencias de sexo, género y diferencia sexual, 2000, p.2)*

La diferencia sexual se socializó y, en un sistema de dominación masculina, naturalizó hasta el punto de legitimar la desigualdad estructural bajo la figura del sistema patriarcal. Se trata de un sistema que ha institucionalizado el dominio masculino sobre el femenino desde los aspectos económico, político, social y cultural.

El género produce un imaginario social y da lugar a ciertas concepciones que luego justifican la discriminación por sexo (sexismo) y por prácticas sexuales (homofobia, transfobia, etcétera: lo no heteronormado), (Lamas, 2000). Hombres y mujeres constituyen los pilares sobre los cuales se sostiene este sistema, reproduciendo y legitimando prácticas de opresión.

Está claro entonces que el género es distinto al sexo; la interpretación cultural de los atributos sexuales es distinta a su propia existencia (Lamas, Bourque & Butler, 1996). Recordemos que el sexo se refiere a las diferencias y características biológicas, anatómicas y fisiológicas que los definen como hombres y mujeres (Universidad de Chile, (s.f.)).Es decir, antes de que "existamos", se nos atribuyen un sinfín de roles y estereotipos vinculados a la genitalidad que simplifican la gama de la complejidad humana a un sistema binario. La imagen 14 muestra de manera sencilla algunas identidades de género y la imagen 15 muestra los diferentes sexos.

Imágen 14: Identidades de género



Fuente: ENLACE (s.f)

Imágen 14: Diferentes sexos

Fuente: Medica Center Fem (s.f)

¿Qué problemas ocasiona la falta de perspectiva de género?

Los roles y estereotipos asignados a los géneros ocasionó que en la división sexual del trabajo, los hombres se apropiaron del mundo exterior y las mujeres se hicieron cargo de las tareas del hogar y de los cuidados. Dicha división afecta directamente las oportunidades para las mujeres y personas que no encajan con la heteronormatividad. Algunas de las muestras al respecto de estas afectaciones son el alto índice de violencia hacia estos grupos y la desigualdad económica que experimentan.

Tener un hombre como eje de la evolución humana invisibiliza a todas las personas que no encajan con el género masculino, cisgénero y heteronormado; las personas cisgénero son aquellas cuya identidad de género coincide con el sexo asignado al nacer y la heteronormatividad valida únicamente aquellas expresiones derivadas de la heterosexualidad, lo cual distribuye inequitativamente las oportunidades y los recursos (Martínez, 2020). Esta desigualdad oprime y supedita al resto de la diversidad.

El sistema patriarcal se beneficia de lo socialmente esperado del género culturalmente asociado a los hombres cisgénero heteronormados, haciéndoles los principales responsables del sustento económico en los hogares. Mientras que se ha relegado a las mujeres (principalmente, pero incluyendo a la diversidad sexual) al trabajo del hogar no remunerado, perpetuando los roles y espacios que puede ocupar una mujer en la sociedad.

Estos espacios relacionados con los cuidados y los trabajos del hogar, son percibidos como menos importantes que las labores económicamente remuneradas desempeñadas por hombres, originando una brecha salarial importante. La sociedad se ha convencido de que las mujeres tienen un alto rendimiento en los cuidados de otras personas por obra de la naturaleza o por amor, en lugar de adjudicarlo a la crianza y a los aprendizajes sociales.

La desigualdad no sólo afecta económicamente a las mujeres, ya que también se enfrentan a restricciones al querer decidir libremente sobre sus cuerpos. Es decir, las leyes en el contexto mexicano no apoyan la libre decisión que deben tener sobre la interrupción del embarazo. Solamente algunos estados en México han despenalizado el aborto bajo algunas causales.

Por otro lado, las mujeres que trabajan reciben un salario menor en el mercado laboral por el mismo trabajo que los varones, el cual puede llegar a ser la mitad del que reciben los hombres en el sector informal de la economía (Kaplan, 2017).

Así mismo, la violencia de género se manifiesta por las diez mujeres que mueren diariamente en México por cuestión de su género, que en la mayoría de los casos es perpetuada por una pareja o familiar de la víctima. Durante la pandemia, esta cifra ha alcanzado su nivel máximo. Correspondiendo a una violencia estructural que en el espacio público se manifiesta de diversas formas.

Por ejemplo, hemos escuchado cómo hacen referencia a la forma en que se viste una mujer como excusa para violentarla. Estos comentarios solamente perpetúan estas conductas misóginas, en dónde el sistema de dominación masculina constituyó un espacio público oprimiendo a las mujeres, sin ningún tipo de perspectiva de género y promoviendo que todos los asuntos públicos fueran de los hombres, así como la toma de decisiones respecto a estos espacios.

Existen problemáticas asociadas a la planificación urbana sin perspectiva de género (Libertun de Duren et al., 2020). La primera está relacionada con el acceso a tierras o viviendas por prácticas culturales discriminatorias y limitaciones legales. Esto último provoca que ellas estén más expuestas a enfermedades y problemas para transportarse debido a las carencias de servicios públicos. La segunda, tiene que ver con la participación política de las mujeres, sumamente desigual a comparación de la que tienen los hombres y que por lo tanto no promueve iniciativas de ley con perspectiva de género. La tercera es, la participación de las mujeres en la economía que desafortunadamente provoca un acceso desigual a las oportunidades y a los recursos económicos y por ende al mercado laboral.

¿Cómo podemos implementar una perspectiva de género en la organización?

En primer lugar, la agrupación debe reconocer e interiorizar las propias diferencias de género en su propio equipo, así como en la población con la que trabaja. Una buena práctica para esto es la aplicación de una encuesta de diversidad organizacional, que toque y estudie temas relacionados no sólo a la percepción interiorizada de género de cada persona colaboradora, sino de todos los factores que implica la interseccionalidad.

Esto último refiriéndose a la intersección entre los diferentes factores que construyen la identidad de una persona, como lo son la raza, identidad de género, orientación sexual, nivel socioeconómico, entre otras; para entonces identificar las diferentes formas y grados de discriminación a los que cada persona puede o es expuesta dentro y fuera del contexto laboral y organizacional, así como en nuestros proyectos sociales y civiles.

También es importante que el grupo comunitario, red, colectivo u organización mantenga un discurso y comunicación interna y externa incluyente, visibilizando así a todas las personas que forman parte del equipo, empleando palabras neutras para hacer referencia al plural o utilizando términos que no tengan género.

En conclusión, es necesario ser consciente dentro de la agrupación que las personas están expuestas a diferentes grados de discriminación. Por lo tanto, se debe visibilizar e incluir todas las identidades y no suponer ciertos aspectos sobre ellas ni fomentar estereotipos, que desgraciadamente son muy comunes en la sociedad en la que vivimos. Se trata, como mencionamos anteriormente, de interiorizar las diferencias de género para no afectar a quienes no encajan con la heteronormatividad.

Ejercicio: Enfoque de Género

Para hacer un breve diagnóstico de cómo están considerando el enfoque de género dentro de tu organización, responde las siguientes tablas;

1. Sobre la problemática principal que aborda tu organización
2. Sobre tu programa de mayor éxito

Problemática	Sí	No	No aplica
1. ¿En la definición del problema se analizan variables e indicadores, que permitan conocer de manera diferenciada en cómo afecta a mujeres y niñas?			
2. ¿Existen brechas de desigualdad entre mujeres y hombres en cuanto al problema identificado?			
3. ¿La estimación de la población es desagregada por sexo y por criterios interseccionales?			
4. ¿La problemática justifica que se lleven a cabo medidas especiales en favor de mujeres o niñas?			

Problemática	Sí	No	No aplica
1. ¿En los objetivos del programa se identifica claramente la perspectiva de género?			
2. ¿En la comunicación del programa utilizan lenguaje incluyente y no sexista?			
3. ¿Los documentos operativos del programa incluyen la perspectiva de género?			
4. ¿En las estimaciones y datos estadísticos desagregan por sexo, para caracterizar y cuantificar con perspectiva de género?			
5. ¿El programa cuenta con un plan anual de trabajo que incorpore objetivos orientados a promover la igualdad de género y no discriminación hacia las mujeres?			

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para fortalecer la inclusión de la perspectiva de género a través de un enfoque interseccional al interior de nuestro grupo y proyectos sociales, se recomienda consultar las siguientes fuentes:

1. Association for Women's Rights in Development. (2004). Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/nterseccionalidad_-_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf

2. Secretaria de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. (n.d.). Guía metodológica para evaluar con perspectiva de género e interseccionalidad proyectos de infraestructura para espacios públicos, combinando actividades que generen participación de la comunidad y apropiación del espacio. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/564931/VERSIO_N_AMPLIADA_DE_LA_METODOLOGI_A_CIUATL.pdf

Referencias

Lamas, M. et al. (1996). El Género. Universidad Nacional Autónoma de México.

Lamas, Marta (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. Cuicuilco, 7(18),0.[fecha de Consulta 13 de Enero de 2022]. ISSN: 1405-7778. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35101807

Millán, M. J. R. (2021). El patriarcado como sistema social: ¿cuáles fueron las consecuencias de su instauración? Fundación iS+D. https://isdfundacion.org/2021/09/22/el-patriarcado-como-sistema-social-cuales-fueron-las-consecuencias-de-su-instauracion/

Martínez, J., (2020). De la hetero-normatividad al desarrollo incluyente. Banco Interamericano de Desarrollo.
https://blogs.iadb.org/igualdad/es/de-la-hetero-normatividad-al-desarrollo/

Kaplan, D. , (2017), Informalidad y Género, Animal Político.
https://www.animalpolitico.com/mexico-como-vamos/informalidad-y-genero/

Universidad de Chile, (s.f.), Conceptos de género, sexualidad y roles de género, consultado el 4 de marzo de 2022.
https://educacionsexual.uchile.cl/index.php/hablando-de-sexo/conceptos-de-genero-sexualidad-y-roles-de-genero

Módulo 5:

Procuración de fondos y gestión financiera

El objetivo de este capítulo es entender en qué consiste la recaudación de fondos y cómo llevar a la práctica una gestión financiera sana de un colectivo, red o grupo comunitario. La operación a corto, mediano y largo plazo de cualquier agrupación depende de las estrategias que implementa y la capacidad de diversificar sus fuentes para la obtención de recursos, así como la forma en la que los administra para hacer sostenible su causa.

1. ¿Qué es la procuración de fondos?

Es una forma en que las organizaciones sin fines de lucro pueden obtener recursos (económicos, humanos y en especie) para apoyar su causa social.

Fuentes de Financiamiento

Existen diversos tipos de fondos disponibles para agrupaciones de la sociedad civil organizada. Por un lado, existen los donantes institucionales. Estos pueden ser fundaciones privadas, cooperaciones internacionales, embajadas, gobiernos nacionales e internacionales. Recibir recursos de estos donantes implica la captación de cantidades más grandes de dinero y por períodos de tiempo más largos.

Si bien recibir recursos de cualquier fuente implica una rendición de cuentas (un ejercicio positivo de transparencia), en este tipo de fondos la rendición suele ser más minuciosa para el cumplimiento de indicadores financieros, y por ello, la carga administrativa al interior de los equipos de trabajo puede ser mayor.

Por otro lado, aunque los donantes institucionales son una vía importante para la obtención de fondos, existen otras alternativas como las contribuciones de donantes individuales, el *crowdfunding* y la prestación de servicios para el sostén del trabajo de distintas agrupaciones. Estos tipos de fondos son importantes porque al no ser catalogados de manera estricta, se pueden utilizar para gastos operativos de la agrupación (o el famoso *overhead*).

Los donativos individuales refieren a las aportaciones que personas filantrópicas realizan para una causa que es afín a sus valores. Con estas acciones, las cantidades de dinero pueden ser más pequeñas, pero si se logra mantener una considerable base de donantes o convertir a las y los donantes únicos en donantes recurrentes, por ejemplo, estas se convierten en estrategias que procuran ingresos sustentables a lo largo de los años y que contribuyen a la operación del grupo. Es muy importante cultivar la relación con los donantes individuales, ya que es más eficiente (en términos de recursos económicos y humanos) mantener un donante que constantemente conseguir nuevos (ver anexo 4 imagen 16, Ejemplo para campaña de crowdfunding).

Algunas ideas para cultivar la relación con donantes individuales son mandar tarjetas (pueden ser virtuales) de cumpleaños y aniversario de donativos, enviar el informe anual o incorporarlos a la lista de un boletín mensual. Se debe notar que no es necesario mandar algo a cambio por los donativos, ya que muchas personas donan por el interés a una causa y quieren ver su dinero traducido en impactos, no en obsequios.

Adicionalmente, el *crowdfunding* es una forma de financiar proyectos a través de la creación de una campaña de comunicación para publicitar y difundir su relevancia en una plataforma desde la que se pueden realizar donativos. Para participar, se debe especificar la causa y la meta en términos económicos y sólo debe ser por un tiempo limitado (por ejemplo un mes), ya que la presión en la consecución del objetivo impulsa a las personas a donar.

Tal como ocurre con las donaciones de donantes institucionales, para los donativos individuales y el *crowdfunding* existen una ventana abierta para la rendición de cuentas y la promoción de diversas causas a través de acciones como el seguimiento de

plataformas de donativos, el envío de boletines mensuales, subir fotografías o videos a redes sociales que manifiesten el trabajo que realizas, así como la invitación a donantes individuales al evento anual o visitas a campo en las instalaciones del grupo.

Finalmente, la prestación de servicios es una posible fuente de fondos para aquellas agrupaciones que tienen estas actividades como objeto social. Algunos ejemplos de estos servicios pueden ser brindar talleres de su especialidad técnica, la consultoría o charlas.

Es importante definir la población objetivo de los servicios porque no siempre suele ser la misma con la que se colabora o beneficiaria. Es decir, se puede trabajar en favor del derecho de las comunidades rurales al agua y prestar un servicio en formato de taller sobre los principios de captación de agua dirigido a una audiencia distinta (quizá una universidad, una instancia local, etcétera) que puede cubrir el costo de la formación. Tal como en los otros dos tipos de financiamiento, este recurso no está restringido, es decir, existe libertad en su uso.

Es importante mencionar que para cumplir en tiempo y forma con las responsabilidades fiscales se debe tener presente el régimen fiscal, si es donataria autorizada o no, y alinear todas las actividades con el objeto social de la agrupación.

Para mayor detalle, revisa la imagen:

Imágen 17: Tipos de financiamiento

Tipo de donante	Institucional	Individual	Crowdfunding	Servicios
Quiénes son	Fundaciones privadas (nacionales o internacionales), instancias gubernamentales, embajadas o gobiernos extranjeros	Personas individuales que creen en la misión y visión de la agrupación de manera integral	Personas individuales que se interesan por esta campaña específica y que pueden llegar a ser donantes individuales	Clientes que no necesariamente son la población beneficiaria
Tipo de relación	Formal, por lo que es importante conocer el donante y oficial de proyectos y entender sus intereses y visión	Personal. Hay que conocer por qué donan y sus intereses.	Más personal que con un donante institucional, pero no similar como ocurre con un donante individual, ya que las personas pueden contribuir a la causa de manera anónima. Se pueden cultivar estos donantes	Formal, ya que está brindando un servicio de manera profesional
Cantidad de recursos económicos donados por lo general	Grande	Pequeña	Aportaciones pequeñas para una cantidad mediana	Mediana

Duración	Mediano a largo plazo	Largo plazo (por ejemplo, si se logra la retención de donantes recurrentes)	Corto plazo	Corto plazo
Rendición de Cuentas	Informes narrativos y financieros definidos por la fundación donantes	Definido por la organización y puede incluir mandar el informe anual de la agrupación o el boletín mensual	Definido por la agrupación: Actualizaciones sobre la campaña a la que apoyaron, boletín de información.	Definido entre la agrupación y el cliente. Normalmente se traduce en entregables como talleres, productos o planes escritos o la instalación de alguna estructura, etcétera.

Fuente: Elaboración propia (2022)

2. ¿Existen otros recursos para las organizaciones?

2.1 Donativos en especie

Si bien una agrupación siempre necesita recaudar fondos para su operación, una acción igualmente relevante para alcanzar tal propósito es el ahorro. Así que no hay que olvidar los en especie que pueden coadyuvar en la operación diaria y en el ahorro de recursos económicos. Algunos ejemplos de donativos en especie pueden ser desde equipos de computadoras y escritorios de oficina hasta programas y *software*. Sobre este último punto, siempre es importante revisar si hay descuentos de *software* para las organizaciones de la sociedad civil antes de comprarlo; si no es explícito en la página, se recomienda preguntar.

2.2 Voluntariado

Aceptar voluntarias y voluntarios es de vital importancia, ya que su trabajo es una contribución importante en el alcance de los objetivos sociales. Se puede trabajar bajo un esquema de pro-bono (comunicación, fotografía, contaduría, etc.), estudiantes de pasantía o servicio social, o bien, el diseño de un programa de voluntariado que puede contemplar voluntariado corporativo, digital, activista, etc. El objetivo es generar un espacio de retroalimentación y trabajo en conjunto en donde el voluntario se siente retribuido por su labor (gratuita) y la organización se encamina a alcanzar sus objetivos gracias a su aporte.

3. Gestión Financiera

3.1 ¿Qué es un presupuesto?

Es un documento base para el control de los ingresos y egresos que muestra la situación financiera de la agrupación. Se trata de un documento vivo y estratégico para la toma de decisiones ya que brinda transparencia financiera.

3.2 ¿Cuáles son los insumos para la elaboración de un presupuesto?

El grupo debe tener contemplado el organigrama, la lista de actividades para el año, sus tiempos, los gastos fijos y variables y los ingresos seguros. Los gastos fijos se componen del pago de la renta, de los servicios, del salario de las y los colaboradores y demás.

Los costos directos están ligados a un proyecto específico, por eso es que varía dependiendo de este (incluyen viáticos, equipo, personas consultoras, materiales, entre otros). Es importante tener en mente todos los gastos, procurando no basar el presupuesto en los financiamientos que ha tenido hasta el momento como sí en la atención de aspectos relevantes para la continuidad de la agrupación (ver anexo 4 imagen 18, Ejemplo de un presupuesto).

3.3 ¿Qué elementos hay que considerar para la gestión financiera?

Existen varios aspectos que se deben tomar en cuenta en el momento de la detección de gastos institucionales, y por consiguiente, en la elaboración de su presupuesto, los cuales se enumeran en la imagen 19:

Imágen 19: Elementos dentro de la gestión financiera

Operación de OSC	Desarrollo Institucional	Procuración de fondos	Comunicación	Administración	Finanzas
Renta, equipos, gasolina, predial, teléfono, asesoría legal, software de facturación, auditor de honorarios	-Consejo -Planeación estratégica y financiera, adquisición de libros, honorarios del área, gastos notariales	-Gastos de representación, viáticos, eventos, honorarios, gastos para preparar propuestas.	-Página WEB, dominios, hosting, informe anual, honorarios, materiales gráficos	-Honorarios de contador -Atención: estos gastos no pueden rebasar el 5 % del total de los ingresos	-Comisiones bancarias

Fuente: Elaboración propia (2022)

Una vez que ya elaboraste el presupuesto organizacional es importante calcular los rubros faltantes. Estos últimos se calculan restando los ingresos seguros del monto presupuestado que es requerido para la operación y constituyen la base del plan de procuración de fondos, el cual se recomienda realizar con una temporalidad de quince meses (considerando los doce meses del año natural más tres meses que permitan a la agrupación gestionar nuevos ingresos para el siguiente año fiscal). Se considera como financiamiento histórico porque se toman en cuenta los faltantes de los meses pasados para ajustar el presupuesto actual. La imagen 18 al final de este capítulo es un ejemplo de un presupuesto organizacional.

El plan de procuración de fondos nos permite fijar una meta y buscar qué tipos de financiamiento y cuánto necesitamos para llegar a esta. Por ejemplo, si tenemos una meta de 500,000 MXN podemos pensar que necesitamos ganar una convocatoria institucional de 300,000 MXN, dos servicios de 20,000 MXN cada uno, dos campañas de crowdfunding de 75,000 MXN cada una y donativos individuales que llegan a un monto de 30,000 MXN.

Este escenario nos ayuda a pensar de manera realista sobre cuáles son nuestras posibilidades. Es importante mencionar que no siempre se llega a la meta de procuración, porque eso es: una meta. La idea es intentar llegar lo más cerca posible de nuestro objetivo y, en caso de que no, ajustar estrategias para el siguiente año.

En la imagen 20 te mostramos una forma de poder recaudar nuestra meta de 500,000 MXN.

Imágen 20: Recaudación de meta

Meta	Ganar convocatoria institucional	Proveer dos servicios	Arrancar dos campañas de *crowdfunding*	Donativos individuales
500,000 MXN	300,000 MXN	20,000 c/u MXN	75,000 c/u MXN	30,000 MXN

Fuente: Elaboración propia (2022)

Ejercicio: Mapeo de donantes

En la imagen 21 puedes encontrar un ejemplo del mapeo de donantes para mayor claridad. Te invitamos a realizar el llenado de esta herramienta de forma semanal para llevar un control de las oportunidades disponibles, así como la planeación de las aplicaciones correspondientes.

Imágen 21: Mapeo de donantes

Nombre del donante	Tipo de donante	Temas de interés	Punto de contacto	Correo electrónico del contacto	Frecuencia de la convocatoria	¿Cómo se aplica la convocatoria?	Monto de la convocatoria	Idioma de la propuesta

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.5 Calendarización de convocatorias y otras fuentes financieros

Una calendarización de las fuentes financieras ayuda a preparar y organizar de manera interna, así como a planear y saber cómo cubrir los faltantes en el presupuesto organizacional descrito arriba.

En la imagen 12 podemos observar un ejemplo de calendarización de fuentes financieras. Esta calendarización ayuda a pensar sobre los recursos humanos y económicos para llevar a cabo estas tareas de procuración.

Por ejemplo, la solicitud de donativo a las personas donantes individuales no sólo requiere de la redacción de un correo, el seguimiento a través de llamadas telefónicas, apoyo con el pago, entre otras actividades, también es necesario hacer una planeación de las personas encargadas de cada una de las fases de este proceso. Lo mismo aplica para un evento anual o incluso la preparación de una propuesta institucional.

3.6 ¿Qué es el registro de convocatorias presentadas?

Funciona para llevar un control sobre qué temas hemos presentado y a qué donantes. Además, en este registro se apunta si la convocatoria enviada fue aceptada o rechazada (y las razones). Este instrumento sirve, de la mano del mapeo de donantes, como un diagnóstico de financiamiento disponible para nuestra agrupación de forma mensual y anual; es también una manera de afinar estrategias y saber en qué donantes institucionales vale la pena invertir tiempo y esfuerzo (ver anexo 4, imagen 22, Registro de Convocatorias Presentadas).

En conclusión, para abonar a la continuidad de tu causa, ten siempre presente los tipos de donativos que puedes recibir, cómo estos están ligados a regímenes fiscales particulares y legales y los tipos de gastos que puedes enfrentar a lo largo del desarrollo de las actividades de tu agrupación y considera también aspectos importantes dentro de la gestión financiera que incluye la elaboración del presupuesto, tanto anual como para cada proyecto.

Anexo 4

Cómo escribir un caso emblemático

Explicación

En nuestras agrupaciones sabemos todo lo bueno que hacemos y lo mucho que trabajamos. Sin embargo, las demás personas no van a conocer nuestro trabajo si no lo promocionamos y si no lo contamos de forma estratégica. Para hacer una campaña de *crowdfunding* o para pedir donativos individuales, es importante contar una historia que conecte con un público a través de sus emociones y su empatía. Si sienten algo por la causa, es más probable que donen.

Instrucciones: contesta las siguientes preguntas para construir la historia de un caso emblemático. Usa un lenguaje claro y conciso, pero también emotivo (como si lo estuvieras contando a alguien cercana o cercano)

Imágen 16: Ejemplo para campaña de *crowdfunding*

Título llamativo: Elige un título que describa el caso que vas a relatar	
Describe la escena Aquí habla de lo que está pasando en el contexto y sus antecedentes	
Introduce al protagonista Cada historia necesita un protagonista, puede ser una persona o grupo de personas. Aquí detalla sus circunstancias (quién es, cuántos años tiene, dónde vive, etcétera)	

Enmarca el problema ¿Qué problema enfrenta la o el protagonista? Es importante la claridad y la concisión, no des demasiados detalles (esto puede abrumar a la persona lectora)	
Llega al punto culminante o de tensión Cada historia necesita un punto de tensión, descríbelo y cautiva a tu audiencia	
Convierte a la persona lectora en una heroína o héroe Es importante que la persona lectora sepa que puede hacer una diferencia. Si tu relato es difícil de comprender, posiblemente no desee donar	
Explica la misión de la agrupación Aquí explica cómo la misión y visión de la agrupación se relaciona con la historia y por qué es la indicada para llevar a cabo este trabajo	
Llamado a la acción Aquí se solicita el donativo: ¿Cuánto necesitas para llevar a cabo tu proyecto? Así mismo, precisa cuál es la vía para donar y dónde hacerlo: ¿Es a través de un sitio web, un depósito u otro método?	
Foto para acompañar el caso Una foto o un video son elementos clave para construir tu historia. Asegurate de tener permiso de usar una foto, especialmente si se trata de menores de edad	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Imágen 18: Ejemplo de un presupuesto

Ejemplo de un presupuesto

	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	...	Total Año 1	Total Presupuesto
Conceptos									
Ingresos									
Total de Ingresos									
Gastos Fijos									
Honorarios/ Sueldos									
Desarrollo Institucional									
Desarrollo y operación de proyectos									
Gastos de Administración									
Comunicación									
Procuración de fondos/ Relaciones Institucionales									
Total Gastos Fijos									
Proyectos									
Proyecto 1									
Recursos Humanos									
Gastos Generales									

Fuente: Elaboración propia (2022)

Imágen 22: Registro de Convocatorias Presentada

	Convocatorias Abiertas (no hay plazo límite porque se puede presentar la propuesta a lo largo del año, entonces calendarizar el mes en el que se manda la propuesta)	Convocatorias con tiempo específico (esta convocatoria tiene fecha y hora límite para aplicar)	Solicitud de Donantes Individuales (decidir en qué meses van a hacer un llamado a la acción para pedir que donen)	Evento anual para pedir fondos	Campañas de crowdfunding	Prestación de Servicios (no siempre se puede planear la prestación de servicios pero quizá pueden organizar cursos o talleres en ciertos puntos del año para más de una persona)
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						

Fuente: Alternativas y Capacidades (2021)

Módulo 6:

Comunicación efectiva interna y externa

Este capítulo tiene el objetivo de ofrecer diversas herramientas de comunicación interna y externa que contribuyan a transmitir efectivamente la labor y las causas de las agrupaciones de la sociedad civil fortalecidas.

¿Qué es el espacio cívico y cómo está conformado?

El espacio cívico es un entorno que propicia que la ciudadanía se organice, manifieste la disidencia y exprese sus opiniones de manera libre. Está conformado por tres derechos fundamentales (Rocabert et al. , 2020):

- Libertad de asociación: el derecho a formar o participar en una organización o grupo de la sociedad civil, que incluye la posibilidad de acceder a financiamiento nacional e internacional.

- Libertad de reunión pacífica: el derecho a ejercer de forma legítima el disenso a través de la celebración de manifestaciones, protestas y reuniones para promover asuntos de interés público.

- Libertad de expresión: el derecho a difundir y expresar ideas y opiniones por todos los medios posibles y sin considerar fronteras.

Dentro del espacio cívico converge la participación de las organizaciones de la sociedad civil (constituidas y no constituidas), movimientos sociales, redes, colectivas, ciudadanía y toda forma de organización social.

¿Por qué es importante defender el espacio cívico?

Existen diversas amenazas al espacio cívico que limitan el trabajo de las agrupaciones de la sociedad civil:

- La intimidación, amenazas y asesinato de activistas y defensores de derechos humanos
- Los discursos negativos que estigmatizan su labor
- El poder de convocatoria y acción de los grupos antiderechos

En este contexto resulta necesario defender el espacio cívico abierto para dignificar la labor de sociedad civil, y con ello, promover las condiciones necesarias que permitan que la ciudadanía incida en las políticas económicas, sociales y culturales que afectan sus vidas.

Al ser el espacio cívico un entorno de expresión y organización, resulta estar directamente relacionado con las estrategias y herramientas de la comunicación externa e interna. Se trata de crear narrativas innovadoras para difundir las causas a través de las campañas de comunicación y que estas sean estratégicas para anticiparnos a los hechos y así responder mejor ante las coyunturas (Rocabert et al., 2020).

Comunicación externa

¿Cómo diseñar una campaña de comunicación en 5 pasos?

Las campañas de comunicación permiten posicionar las causas de las agrupaciones sociales. A continuación describimos los pasos para diseñar una campaña:

1. Define los objetivos de la campaña: los objetivos de tu campaña deberán ser de acuerdo al acrónimo en inglés SMART; específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

2. Selecciona las audiencias: se trata del público al que se dirige la campaña, piensa en sus intereses y valores para segmentarlos de forma estratégica.

3. Diseña mensajes con impacto: es importante desarrollar mensajes basados en evidencia, utilizar un lenguaje claro e incluir un llamado a la acción.

4. Viraliza tu causa: hay distintos canales de comunicación que puedes utilizar, piensa en los más adecuados para tu campaña, por ejemplo: redes sociales, boletín, página web, eventos, conferencias de prensa, radio, televisión y medios impresos.

5. Evalúa el impacto de tus acciones: la evaluación debe contener indicadores cuantitativos y cualitativos, por ejemplo, el tráfico en redes sociales, las menciones en medios y nuevos donantes.

Ahora que hemos revisado los pasos para construir una campaña, es importante conocer algunas de las principales estrategias de comunicación.

1. Comunicación a través de la prensa.

Las campañas de comunicación permiten posicionar las causas de las agrupaciones sociales. A continuación describimos los pasos para diseñar una campaña:

¿Por qué es importante comunicarse con la prensa?

Comunicarse con la prensa permite crear puentes de comunicación con diversos actores, poner en el debate público las causas que impulsamos y difundir mensajes sobre determinadas problemáticas sociales.

¿Cómo podemos hacerlo?

Una herramienta básica de comunicación con los medios de comunicación consiste en un boletín de prensa. El boletín de prensa es una herramienta de comunicación escrita que va dirigida a los periodistas con información sobre un hecho reciente vinculado a la causa que impulsamos y sirve como un "activador" de interés sobre temas específicos.

El boletín debe contener lo siguiente:

- Fecha de envío
- Encabezado
- Título
- Ideas principales
- Entrada
- Desarrollo
- Cierre
- Datos de contacto

Lo más importante de un boletín es que sea breve, aproximadamente de una cuartilla y media. Hay que mantener la conexión entre las ideas, escribir información concisa y oportuna; utilizar datos para sustentar la idea que se quiere transmitir y escribir en tercera persona.

2. Comunicación a través del activismo digital

El activismo digital hace referencia a la participación y organización de las y los ciudadanos a través de las tecnologías de información, con el objetivo de brindar información relevante sobre una causa, generar conciencia entre la población, hacer una denuncia, movilizar a la ciudadanía o a un sector determinado para incidir en una política pública (Azuela, Tapia, 2013).

Consejos para elaborar contenidos virales:

- Elegir el tema y contar con información verificada
- Elaborar un guión o formular la idea
- Aprovechar los datos con los que contamos
- Inspirarnos en otros contenidos sobre las tendencias actuales

Te recomendamos algunas **herramientas gratuitas** para elaborar tus contenidos digitales. Para la elaboración de memes están memegenerator y crear memes; para *gifs* están Giphy o Make a gif y puedes crear otros materiales en Canva.

¿Cuáles son los mensajes clave, cómo los definimos y cómo los hacemos efectivos?

Los mensajes son las ideas que vamos a transmitir a nuestra audiencia, a través de ellos contamos ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde?

Para definirlo hay que tomar en cuenta lo siguiente (Azuela, Tapia, 2013):

- El problema público que se quiere resolver
- Los valores, la solución y sus beneficios
- La propuesta que están impulsando como solución
- El llamado a la acción para que la ciudadanía participe

Recordemos que los mensajes efectivos son retomados por los usuarios y generan tendencias en las redes, son rescatados por otros medios de comunicación, llaman la atención de las y los tomadores de decisiones, son comentados por analistas formando así parte de la agenda pública y, lo más importante, es que motivan a la ciudadanía a realizar las acciones sugeridas.

Comunicación interna

¿Por qué es importante la comunicación interna?

La comunicación interna es:

> El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.[1]

En suma:

> La comunicación interna debe ser fluida, estratégica, institucional, estimulante y coherente con la comunicación externa. Así mismo, juega un papel muy importante en la efectiva gestión de nuestras actividades y proyectos, así como en el intercambio de información institucional, sensible y-o importante, formando parte de las políticas institucionales. [2]

¿Cuáles son las funciones básicas de la comunicación interna?

- La mejora de la imagen entre los públicos internos
- La cohesión laboral
- Evitar rumores
- Responder ante crisis
- El derecho a la información y a la libertad de expresión

[1] Villafañe, Justo, Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa, Madrid, 1999.
[2] Álvarez, J. "Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito", Razón y Palabra. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html

Para concluir, podemos decir que una gestión ética de la comunicación favorece al cambio social (Enz, et al., 2012). Las iniciativas de comunicación deben ser repensadas continuamente para quienes están dirigidas y si están atendiendo las necesidad reales. La manera de comunicar al interior de una agrupación es importante para que las y los integrantes se sientan identificados. Por lo tanto, se debe considerar a la comunicación como un elemento central y clave del grupo que vaya acorde a su misión, visión y propósito.

¿Cómo podemos hacerlo?

Enumeramos a continuación diversas estrategias que debes tener en mente para la comunicación interna (Pursel, s.f.):

- Identificación del perfil de las personas colaboradoras: cualquier comunicación requiere saber a quién te diriges
- Diversificación de canales: comunícate con tus colaboradores por diversos medios
- Creación de eventos periódicos: sirven para fomentar el dinamismo de la agrupación
- Reconocimiento del trabajo de todas las personas colaboradoras: funciona para motivarlas en su trabajo
- Implementación de planes de capacitación: así se desarrollan habilidades

La gestión de la comunicación interna debe siempre tomar en cuenta la eficacia (ver imagen 23).

Imágen 23: Elementos dentro de la comunicación interna

Fuente: Moraleda (2021)

Módulo 7:

Estrategias de colaboración con gobiernos y otros grupos de interés

Dentro de las formas de participación que hemos utilizado desde la sociedad civil organizada (SCO) para contribuir al desarrollo social y al avance de los derechos humanos se encuentra la incidencia en políticas públicas, la cual consiste en llevar a cabo acciones que van desde la cooperación hasta la confrontación con el objetivo de influir en las decisiones que se toman sobre una problemática social.

Con la incidencia buscamos que los problemas públicos sean atendidos de forma adecuada, que se garantice la participación ciudadana y reforzar el respeto a los derechos humanos para construir un mejor modelo de desarrollo.

Los procesos de incidencia implementados desde la SCO generan transformaciones relevantes en los contextos sociopolíticos locales, por ejemplo:

- Fortalecen el actuar de las instituciones gubernamentales, fomentando la construcción de gobiernos democráticos, transparentes y responsables.
- Aproximan a la ciudadanía a la participación política para buscar la solución de problemas públicos, demandando el respeto y la garantía de los derechos humanos.
- Generan redes que mejoran los procesos de comunicación entre diversas y diversos actores interesados en las mismas temáticas.
- Profesionalizan y fortalecen las capacidades y habilidades de las agrupaciones para interactuar en la esfera pública.

Para facilitar el proceso de planeación de la incidencia, te compartimos una metodología que ofrece una ruta básica para analizar el contexto en el que tu grupo, colectivo o red se ubica, para posteriormente construir un plan de las acciones que pueden implementar.

¿Qué es un problema público?

Es una situación que afecta e impacta negativamente a un grupo de la población, algunas veces representa una falta de garantía de los derechos humanos. Idealmente, la solución de un problema público debe considerar a la participación de la ciudadanía y considerar las visiones de los grupos afectados.

¿Qué debes conocer sobre los problemas públicos?

- Los problemas públicos tienen múltiples causas y consecuencias, y pueden ser analizados desde distintos puntos de vista.
- Las y los actores involucrados tendrán visiones distintas sobre un mismo problema, debido a que lo viven desde una óptica distinta.
- Un problema público debe reconocerse como tal por diversas y diversos actores para que sea atendido por la esfera gubernamental.

Definir el problema público en su proceso de incidencia es importante:

- Identificarán a las y los actores involucrados, a la población afectada y la forma en qué les está afectando, así como a las y los actores o situaciones que están ocasionando dicho problema y las acciones que se están implementando desde diversas esferas para solucionarlo.
- Detectarán las causas y consecuencias de la problemática, incluidas las situaciones, prácticas y acciones que la ocasionan, así como las consecuencias que genera.

- Elaborarán posibles propuestas de solución, ya que, al conocer las causas y consecuencias del problema, tendrán mayores elementos para elaborar propuestas de solución con viabilidad técnica.

Para contar con un análisis completo del problema público que buscan atender, te recomendamos utilizar herramientas como diagnósticos e investigaciones que describen la problemática y que tengan un sustento teórico-metodológico. Para ello, pueden elaborar sus propios documentos o consultar investigaciones de otras y otros actores.

Agenda pública y agenda gubernamental

Una vez que hayan identificado y analizado el problema público, el siguiente paso es hacer visible que existe y que está afectando a la población, para que el gobierno vislumbre la necesidad de intervenir en su solución. Para ello, es necesario posicionar el tema en dos agendas: la pública y la gubernamental.

Agenda pública

Son las temáticas relevantes para una sociedad, las cuales se posicionan en la opinión pública. Esto quiere decir que la ciudadanía misma ha detectado que una situación está afectando a un grupo de la población. Cuando una problemática se encuentra en la agenda pública, diversos actores y actoras visibilizan el tema y hacen un llamado a la acción para que el gobierno atienda la problemática.

- Los medios de comunicación y líderes de opinión cuentan con un papel fundamental en el posicionamiento de los temas en la agenda pública.

- En algunos procesos de incidencia, posicionar el tema en la agenda pública es el primer paso.

Agenda gubernamental

Son los asuntos en los que el gobierno enfocará sus acciones, para ello dedicarán recursos humanos, financieros y tiempo. Las acciones implementadas deberán tener un sustento en el marco normativo a través de leyes, reglamentos, programas y reglas de operación, entre otros.

- Las agendas gubernamentales pueden encontrarse en el municipio, los estados y la federación.
- La agenda gubernamental puede modificarse a partir de coyunturas políticas, sociales y económicas.

Posicionar su tema en la agenda pública es importante porque visibiliza que un problema requiere solución e informa a distintas audiencias sobre una demanda social. Cuando esa problemática es retomada por el gobierno y se vuelve parte de la agenda gubernamental, las autoridades encargadas buscarán una solución para combatirlo por medio de políticas públicas.

Propuestas de solución

Es una idea que tenemos para que el gobierno pueda disminuir o eliminar las causas de un problema.

¿Cómo construir las propuestas?

Analizando el problema (causas y consecuencias) y las políticas públicas existentes para solucionarlo (o la ausencia de una), es importante conocer y analizar el entorno político en el que se encuentra, pues este contexto influye en la toma de decisiones de las instituciones gubernamentales y en las posibles acciones que se emprendan durante el proceso de incidencia.

Dicha propuesta debe priorizar el interés en la solución, el contexto político, la urgencia que tiene el problema, el impacto que se logrará y la capacidad institucional.

Espacio de actuación

Para implementar procesos de incidencia es muy importante que conozcas cómo funciona el sistema político mexicano, hacerlo te permitirá dirigir tus acciones a los actores que cuentan con la atribución de resolver cada problemática. Aquí te mostramos un ejemplo de su estructura:

El sistema político mexicano es un conjunto de instituciones, poderes y actores que tienen atribuciones establecidas en la ley para tomar decisiones y actuar a favor de la sociedad y de la vida política del país. Este sistema se compone de tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal) los cuales son los espacios territoriales en los que el gobierno implementa sus tareas.

Cada orden de gobierno tiene instituciones y está dividido en poderes según su función: el ejecutivo se encarga de proponer y ejecutar las leyes; el legislativo crea, modifica, aprueba y elimina las leyes; y el judicial garantiza la justicia de esas leyes. Al momento de definir a qué orden de gobierno y a qué poder o poderes influir, se estará seleccionando su "arena de incidencia", es decir, el espacio de su actuación.

Conocer las arenas de incidencia, el funcionamiento de las instituciones y las responsabilidades que le corresponden a cada una de ellas, te permitirá planificar su intervención de forma precisa ya que identificarás a las y los actores encargados de la toma de decisiones y tendrás mayor claridad sobre algunos momentos estratégicos en los que incidir.

Del mismo modo, te recomendamos que a lo largo del proceso de incidencia reflexiones constantemente sobre el entorno político, los discursos de las y los servidores públicos, así como las agendas gubernamentales, para ello te compartimos algunas herramientas que te pueden ayudar.

¿Cuáles son las herramientas para analizar el contexto político?

Son instrumentos que te ayudarán a recopilar y analizar información sobre los momentos políticos y las y los actores inmersos en la vida pública de nuestro país, así como a identificar elementos clave para definir tus estrategias de incidencia.

¿Cuáles son estas herramientas?

Análisis de coyuntura: Consiste en identificar momentos políticos, económicos, culturales o sociales que sucederán en un tiempo determinado y se tiene certeza de ello, por ejemplo, días simbólicos (Día Internacional de la Mujer, día mundial sin automóvil) o ciclos de alta y baja intensidad (elecciones, vacaciones, etcétera). Identificar estos momentos coyunturales es importante porque acaparan la atención de los medios de comunicación y la opinión pública, y pueden ayudar a posicionar una temática en la agenda pública. Para elaborar este análisis, recomendamos crear una línea del tiempo en la que identifiques momentos coyunturales de la temática en la que trabajas.

Monitoreo legislativo: Es el seguimiento de los procesos que suceden dentro del poder legislativo, es decir, en la Cámara de Diputados, Cámara de Senadores, los Congresos estatales e incluso los Cabildos, para conocer las propuestas y temáticas que se discutirán y aprobarán en dichas instancias. Esta herramienta les ayudará a identificar a las y los legisladores, y conocer cuál es su postura frente a los temas de su interés, así como acercarse y conocer de mejor forma los tiempos de aprobación y modificación de leyes. Para implementar el monitoreo legislativo te sugerimos dar seguimiento de las transmisiones en vivo del Congreso, realizar investigación sobre la conformación de las Cámaras y comisiones y tener acercamiento con actores vinculados al Congreso.

Mapeo de actores: Es el análisis de las y los actores inmersos en la temática de su interés, y sirve para conocer cuáles son sus motivos, agendas y discursos frente al problema y la política pública. Este mapeo le servirá para identificar actoras y actores estratégicos ya sea para tener interlocución con ellas y ellos, sumar alianzas a tu causa y reconocer a aquéllos o aquellas que se oponen a tus propuestas. Para elaborar este mapeo, recomendamos posicionar a las y los actores identificados en un esquema

en un esquema o cuadrante que le permita visualmente definir a las y los aliados y opositores de la causa que busca impulsar.

Análisis de discurso: Consiste en identificar la postura y visión de un actor relevante para su proceso de incidencia sobre la temática en la que buscas incidir por medio del análisis de los mensajes públicos que emite. Para realizarlo le proponemos: dar seguimiento de noticias sobre las actividades de la persona e institución en la que trabaja, analizar las declaraciones públicas ante medios de comunicación e identificar la vinculación con otros actores relevantes del proceso.

En la imagen 24 del anexo 5 podemos observar cómo se vinculan las herramientas y estrategias en los procesos de incidencia.

¿Qué es un objetivo de incidencia?

Un objetivo de incidencia es el propósito que quiere alcanzar a través del proceso de incidencia, es decir, aquella acción que propone se realice para que resuelva la problemática social que identificó. Este objetivo suele estar orientado a la creación, modificación, o eliminación de una política y en algunos casos, permite identificar la arena de incidencia (municipal, estatal o federal).

Algunos ejemplos del objetivo de incidencia son:

- Incrementar al 10% los viajes realizados en bicicleta dentro de la ciudad.
- Tipificar el feminicidio en el Código Penal Federal y los 32 códigos penales estatales.

Si bien, el objetivo de incidencia es una oración que permite identificar de manera concreta cuál es su propuesta, es importante que esté sustentado con: una exposición de motivos en la que hagas visible la urgencia de que ese objetivo se cumpla, y las características de los cambios que propones, es decir, que amplíe la información sobre los cambios específicos que el gobierno tendría que realizar en la política pública.

Por ejemplo, si su objetivo de incidencia es 'Tipificar el feminicidio en el Código Penal Federal y los 32 códigos penales estatales', la exposición de motivos describirá los impactos negativos que tienen los feminicidios en México y hará visible por qué su propuesta es una ruta viable para visibilizar, disminuir o erradicar tal problema. En los cambios propuestos tendrá que especificar qué modificaciones deberán realizarse en la política pública para tipificar el feminicidio, por ejemplo: los lineamientos para que se considere un delito o la sentencia que se debería cumplir al llevarlo a cabo.
En el siguiente capítulo profundizaremos sobre cómo llevar a cabo un plan de incidencia en políticas públicas.

Anexo 5

Imágen 24: Vinculación entre herramientas y estrategias

Fuente: Alternativas y Capacidades (2019)

Referencias

- Mayra Celina Osorio Pérez et al, "Guía para planificar acciones de incidencia desde la sociedad civil organizada." Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2019

- Tapia, Mónica et al., "Manual de incidencia en políticas públicas", Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2010

Módulo 8:

Bases teóricas y ejemplos de incidencia en el espacio público[1]

¿Qué son las estrategias y las herramientas para la incidencia?

Las estrategias y herramientas son los procedimientos y actividades, respectivamente, que implementamos desde la sociedad civil organizada para incidir. Las estrategias son la ruta de acción de incidencia, por ello es importante que te tomes un momento para planificar las acciones que consideres podrán acercarles al logro de su objetivo, sin embargo, es importante mencionar que, en algunos procesos de incidencia, el contexto político y las coyunturas le obligarán a reajustar la estrategia.

Las estrategias de incidencia son procesos llevados a cabo por SCO para alcanzar un objetivo de incidencia. A continuación te presentamos un breve listado de estrategias y herramientas de incidencia que se han usado para incidir en políticas públicas.

- **Investigación y recomendación:** Sirve para analizar el problema público, reconocer oportunidades en la política pública, identificar posibles propuestas de solución y brindar recomendaciones a la institución gubernamental responsable de la solución del problema.

- **Diálogo con gobierno:** Es la negociación que se establece con las y los actores gubernamentales para que escuchen nuestras propuestas, para que puedan ser tomadas en cuenta en las políticas públicas.

- **Comunicación:** Es la construcción de una campaña mediática con distintos fines: informar, dar a conocer un problema público y propuestas de solución y movilizar a la ciudadanía para que apoyen la causa.

[1] Mayra Celina Osorio Pérez et al, "Guía para planificar acciones de incidencia desde la sociedad civil organizada." Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2019

- **Creación de alianzas:** Es la unión de distintos actores y actoras que tienen un mismo objetivo de incidencia, buscan unir fuerzas para tener mayor impacto y representatividad, así como compartir recursos, esfuerzos y conocimientos para fortalecer un proceso colectivo de incidencia.

- **Movilización:** Es un proceso en el que se convoca a la población a participar directamente en el proceso de incidencia con el objetivo de visibilizar la inconformidad social ante un problema, puede ser presencial o virtual.

- **Contraloría:** Es el monitoreo y análisis de la implementación de una política pública que permite identificar fallas en el proceso, el objetivo es que sean visibles y se construyan recomendaciones para mejorar estas acciones.

- **Estrategias jurídicas:** Son los procesos legales llevados a cabo ante un tribunal que buscan responsabilizar al Estado por las afectaciones que el problema público causó en la población, así como la modificación directa de políticas públicas a través de las sentencias dictadas por los tribunales.

Herramientas para la incidencia

- **Diagnóstico:** Es el análisis de un problema público a partir de las visiones de distintas y distintos actores, te ayudarán a identificar características del problema, la política pública y las instituciones responsables de la política.

- **Sistematización:** Es un proceso de documentación en el que se recopila y analiza información sobre una situación, que servirá para identificar procesos y prácticas implementadas por diversas y diversos actores y que pueden aportar información relevante para la política pública.

- **Solicitudes de información:** Es un procedimiento en el que se solicita al gobierno (de manera presencial o virtual) información oficial sobre un asunto público específico, esto te ayudará a tener información sobre el problema y la política pública que sustenten los argumentos en el proceso de incidencia.

• **Consulta y uso de información:** Es la búsqueda, lectura y análisis de información de diversas fuentes (académicas, periodísticas, científicas) para examinar el contexto, la problemática, identificar actoras y actores, analizar una postura, entre otras.

• **Creación de materiales:** Es la elaboración de distintos materiales que vas a difundir con tus audiencias, estos pueden ser infografías, mensajes en redes sociales, postales, carteles, vídeos, entre otros.

• **Simbolización y adhesiones:** La simbolización es la elaboración de una insignia que permite hacer visible una causa y generar empatía con la población a través de figuras representativas del problema público. Por ejemplo, los colores y la bandera de la comunidad LGBTTTI+ o la inclusión de personas líderes de opinión que hagan pública su postura a favor de tu proceso de incidencia.

• **Activismo digital:** Es la difusión de mensajes a través de plataformas y herramientas digitales como por ejemplo Change. org, Facebook y Twitter, para movilizar a la ciudadanía a través de *Hashtags* (#), firma de peticiones o para convocar al espacio público físico.

• **Análisis presupuestario:** Es una investigación especializada sobre el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) que busca identificar cómo se han asignado e implementado los recursos públicos y permite elaborar propuestas directamente para la asignación de recursos en el PEF.

• **Reuniones de diálogo, seminarios, conferencias o debates:** Es la creación de espacios (presenciales o virtuales) en los que coinciden distintas y distintos actores involucrados en el problema, la política o el proceso de incidencia, en los que se busca compartir visiones sobre las propuestas, invitar a la movilización, sumar aliadas y aliados y reflexionar sobre los alcances que está teniendo el proceso de incidencia.

- **Litigio estratégico:** Es un proceso llevado a cabo por agrupaciones especializadas (abogacía) en el proceso judicial, que busca que un caso de violación a los derechos humanos sea llevado ante los tribunales para que se dé una sentencia a favor de las personas afectadas.

Para tener un poco más de claridad sobre la metodología para incidir presentamos el siguiente estudio de caso:

Caso de estudio: Parques de Bolsillo en la Ciudad de México

El proyecto de los parques de bolsillo consistió en restaurar espacios públicos subutilizados (Martínez, Alvarado, 2020). El objetivo es analizar el caso de los parques a través de una metodología que contiene la percepción que tienen los usuarios sobre movilidad, infraestructura, seguridad y mantenimiento.

Metodología:

En primera instancia se identificaron las alcaldías con el mayor número de parques. Partiendo de ahí se seleccionaron tres parques, parque de bolsillo el Rosario, parque de bolsillo Tezozómoc y el parque de bolsillo El Zócalo. Fueron escogidos con base en algunos justificantes socioterritoriales; el parque zócalo por ser el primero en su categoría, el parque Tezozómoc por ser el más grande de la ciudad y el Rosario por estar al interior de una unidad habitacional que lleva el mismo nombre, una de las más importantes de la ciudad. Después el trabajo consistió en realizar unas visitas de campo para identificar las características de cada uno, ubicación geográfica, elementos del entorno ecológico, elementos de flujo en la movilidad peatonal y vehicular, uso del espacio y tipos de usuarios. Se realizó un cuestionario para conocer la percepción de los usuarios sobre seguridad, limpieza y mantenimiento.

Resultados:

Los resultados mostraron poca mejoría en el entorno, y la mayoría de ellas solamente utiliza estos espacios para transitar a otras calles o avenidas cercanas, no las utilizan como lugares de convivencia o recreación.

El cumplimiento de los objetivos del proyecto de recuperación de espacios en materia de seguridad, infraestructura y ubicación es insuficiente porque existen carencias en la normatividad oficial, reglas de operación y acceso a recursos económicos. Además, los elementos para ejercer acciones de política pública en materia de recuperación de espacios públicos y de desarrollo urbano son inexistentes. Otro factor que dificulta poder llevar a cabo un proyecto a largo plazo es la falta de visión administrativa por lo que existe discontinuidad en los proyectos y en su política pública con los cambios de administración pública. Lo anterior dificulta la planeación a mediano y largo plazo, para mejorar las condiciones de vida de las personas usuarias.

Para conocer otros casos de incidencia consulta: Estrategias y Herramientas para la Incidencia en Políticas Públicas

Recursos y capacidades para la incidencia

Existen recursos y capacidades a desarrollar antes y durante el proceso de incidencia, a continuación, mostramos algunas:

Capacidades para incidir en políticas públicas

- **Técnicas:** Comprender las variables y contexto del problema público con la finalidad de identificar posibles propuestas de solución a través de políticas públicas.

- **Políticas:** Contar con habilidades que te permitan analizar el contexto político y actuar bajo ese entorno para lograr tus objetivos, a partir de la negociación y la interlocución con diversas y diversos actores como autoridades públicas, la academia, líderes de opinión y especialistas.

- **Análisis, flexibilidad, evaluación y aprendizaje:** Comprender el contexto para planificar y seleccionar las estrategias y herramientas de incidencia más adecuadas, tener la habilidad de modificarlas en momentos coyunturales, rescatar los hallazgos e integrar propuestas de mejora al proceso.

- **Construcción de confianza y articulación del tejido social:** Retomar las demandas de la población afectada y buscar el posicionamiento de las mismas a partir de los procesos de incidencia, fomentando la articulación de las y los actores involucrados para desarrollar objetivos comunes.

- **Gestión de recursos:** Administrar de forma efectiva los recursos humanos, financieros, de información y tecnológicos para potenciar su impacto en el proceso de incidencia.

- **Visión de cambio social y liderazgo:** Contar con una perspectiva de desarrollo social y enfoque de derechos humanos con la finalidad de enfocar los esfuerzos hacia un bien común, así mismo, esta visión debe estar acompañada de procesos de liderazgo colaborativo que permitan retomar distintos enfoques para un mismo tema.

Recursos necesarios para incidir en políticas públicas

Por su parte, los recursos son aquellos elementos que dan sustento al proceso de incidencia, pues te permiten adquirir las herramientas necesarias para su implementación.

Aquí te compartimos los más importantes:

- **Colaboradores y colaboradoras:** Es el equipo de personas que participan en el proceso de incidencia, por ejemplo, equipo operativo, el consejo directivo o patronato y voluntariado. Es importante contar con un equipo preparado y suficiente que implemente y pueda asumir las responsabilidades de la incidencia.

- **Financieros:** Es el monto económico con el que contamos para llevar a cabo nuestras actividades de incidencia, las fuentes son: financiamientos, aportaciones de miembros, donaciones en especie y servicios, entre otros. Cuando se trabaja en redes, muchas veces estos recursos pueden distribuirse equitativamente entre las agrupaciones participantes.

- **Tiempo:** Es el tiempo que invertimos en la preparación, planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la incidencia en políticas públicas. Las acciones de incidencia requieren una inversión de tiempo significativa y es importante que el grupo esté dispuesto a que al menos una persona de su equipo dedique parte de su tiempo a ello.

- **Intangibles:** Es la legitimidad que tiene nuestro trabajo frente al sector y frente a otros actores, así como las relaciones con las que contamos que pueden aportar de diversas maneras al proceso de incidencia. Son importantes porque gracias al reconocimiento que tiene una agrupación se suman nuevas aliadas y aliados o representa una fuerza política importante.

Elaboración del plan de incidencia

Una vez que conoces la gama de estrategias y herramientas que pueden ser utilizadas en un proceso de incidencia, así como los recursos y capacidades que precisarás, ahora lo importante será analizar de forma estratégica cómo se van a implementar para construir una ruta de acción que te permita alcanzar tus objetivos.

Cuando hablamos de planificación nos referimos a construir una ruta de acción en la que se identifiquen los momentos estratégicos en los que se implementarán las acciones. En esta ruta se definirán las y los actores a los que van a ir dirigidos tus esfuerzos (ya sea porque se tiene interés en influir o porque son o pueden ser sus aliadas y aliados), las estrategias a utilizar de acuerdo al contexto, así como las herramientas y las actividades concretas que realizará cada persona de la agrupación.

La planeación es importante porque brinda claridad sobre los siguientes pasos a lo largo del proceso, permite identificar si las acciones son estratégicas y coherentes y dan mayor certeza cuando se trabaja en alianzas, ya que distribuye el trabajo entre las personas participantes (ver Anexo 6, Imagen 25, Ejemplo de planificación de incidencia). Sin embargo, cabe mencionar que la incidencia está plenamente vinculada con contextos sociales, culturales y políticos y, por ello, los cambios no esperados pueden modificar su ruta de un momento a otro.

Anexo 6

Imágen 25: Ejemplo de planificación de la incidencia

Momento	Estrategias	Herramientas	Actividad	Periodo					
Posicionamiento del problema en la agenda pública	Investigación para difundir con el Ayuntamiento	Diagnóstico	Sesiones de trabajo 3 con las comunidades 1 con las autoridades municipales 1 con la academia	●	●				
			Análisis de información de diagnóstico		●				
			Sistematización del diagnóstico		●	●			
		Uso y consulta de la información	Solicitudes de información	●					
			Foro comunitario con expertos en la problemática				●		
			Sesión de hallazgos y aprendizajes derivados del diagnóstico y el análisis de información				●		
		Sistematización	Redacción con propuestas concretas a tomadores de decisiones				●	●	
	Comunicación para posicionar el tema	Creación de materiales	Crear infografías dirigidas a: • Ayuntamiento para que conozcan la investigación y presentemos propuestas • Ciudadanía para que conozca el problema público y que se sumen a la causa Elaboración de cartas a funcionarios públicos					●	
		Activismo digital y presencial	Difusión en redes sociales: • Llamado a los tomadores de decisión para que se pronuncien a favor de nuestras propuestas en algún evento público • Llamado a la ciudadanía para que presione al presidente municipal y regidores a través de Twitter y Facebook						●
			Lectura de carta pública en medios de comunicación locales para hacer un llamado al Ayuntamiento a fin de que actúe frente al problema haciendo uso de nuestras propuestas						●

Fuente: Alternativas y Capacidades (2019)

Se trata de un proceso dinámico, no lo retrasen demasiado, pero tampoco se apresuren en tomar una decisión delicada cuando requiera de un análisis más detenido. Les deseamos todo el éxito en su proceso de incidencia.

Referencias

- Mayra Celina Osorio Pérez et al, "Guía para planificar acciones de incidencia desde la sociedad civil organizada." Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2019
- Tapia, Mónica et al., "Manual de incidencia en políticas públicas", Alternativas y Capacidades, A.C., México, 2010

Conclusiones

En conclusión, podemos decir que cada agrupación que persigue un objeto social específico tiene un gran trabajo por delante. Este involucra definir las responsabilidades de las y los colaboradores, un manejo cuidadoso de las finanzas, campañas de comunicación para visibilizar el problema público y así tener las bases para la incidencia.

Se busca que la guía sirva en los diferentes procesos de cada área de las agrupaciones, colectivas, redes, grupos que conforman el espacio cívico. El conocimiento adquirido en este fortalecimiento es enriquecedor para los actores que buscan mejorar las situaciones de la vida pública y colaborar con el Estado para la defensa de los derechos humanos y el fortalecimiento del Estado de Derecho[1].

Además de los temas abordados, que fortalecen internamente en temas institucionales y de operación a las agrupaciones, es importante tener en cuenta que sumar aliados, identificar la causa, vincularse con medios de comunicación y tomadores de decisiones, es imprescindible para visibilizar los problemas y de esta forma impactar en el espacio público.

Los problemas sociales complejos requieren una multiplicidad de actores para resolverse, por lo que una sociedad civil fortalecida y colaborativa con el gobierno juega un papel fundamental para una democracia sana y espacio cívico abierto. Este entendimiento permite que las agrupaciones participantes continúen con proyectos que abonan al bienestar de las y los ciudadanos.

[1] https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2021/02/Guia-para-la-Defensa-del-Espacio-Civico.pdf

Referencias bibliográficas

abc. (2009, 29 de julio). La necesidad de contar con una estructura organizacional. https://www.abc.com.py/articulos/la-necesidad-de-contar-con-una-estructura-organizacional-6722.html

Alternativas y Capacidades, (s.f.), Posibles afectaciones del cambio de la LISR a las OSC, Consultado el 1 de marzo de 2022. https://alternativasycapacidades.org/noticias/posibles-afectaciones-del-cambio-lisr/

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra. http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html

Armonización Contable, (2020). Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados. https://arcodisc.com.mx/marco-logico-y-matriz-de-indicadores-para-resultados/

Azuela, M., Tapia, M., (2013). Construyendo ciudadanía desde el activismo digital. Guía práctica para multiplicar la incidencia en políticas públicas desde las tecnologías de la información y la comunicación. Alternativas y Capacidades. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/GuiaDeActivismo-201403.pdf

Camacho, H. Cámara, L. Cascante, R. Sainz, H. (s.f.). El Enfoque de marco lógico: 10 casos prácticos. Acciones de Desarrollo y Cooperación. https://olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf

Capacitarte. (s.f.). Claves para seleccionar el empleado adecuado. Consultado el 10 de enero de 2022. https://www.capacitarte.org/blog/nota/blog-claves-para-seleccionar-el-empleado-adecuado

Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M., Tapia A., (2019), Construyendo tu organización en 16 pasos, Alternativas y Capacidades. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/16pasos-Digital-3a-edicion.pdf

Divulgación Dinámica. (2018, 14 de agosto). ¿Qué es el enfoque del marco lógico? Consultado el 12 de enero de 2022. https://www.divulgaciondinamica.es/blog/que-es-el-enfoque-del-marco-logico/

Enz, A., et al. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Comunia. https://antezanacc.com/docs/Manual_de_comunicacion_para_organizaciones_sociales.pdf

Gobierno de México. (2004, 9 de febrero). Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. https://catalogonacional.gob.mx/FichaRegulacion?regulacionId=5654

Kaplan, D. , (2017), Informalidad y Género, Animal Político. https://www.animalpolitico.com/mexico-como-vamos/informalidad-y-genero/

Lamas, M. et al. (1996). El Género. Universidad Nacional Autónoma de México.

Lamas, Marta (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. Cuicuilco, 7(18),0.[fecha de Consulta 13 de enero de 2022]. ISSN: 1405-7778. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35101807

Libertun de Duren, Nora et al. (2020). Desigualdad de Género en las Ciudades. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), ONU- Habitat. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desigualdad_de_género_en_las_ciudades.pdf

Martínez, J., (2020). De la hetero-normatividad al desarrollo incluyente. Banco Interamericano de Desarrollo. https://blogs.iadb.org/igualdad/es/de-la-hetero-normatividad-al-desarrollo/

Martínez, L. , Alvarado, D. (2020, 21 de octubre). Parques de bolsillo: un análisis desde la percepción de usuarios en la ciudad de México. Scielo. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212020000200489

Millán, M. J. R. (2021). El patriarcado como sistema social: ¿cuáles fueron las consecuencias de su instauración? Fundación iS+D. https://isdfundacion.org/2021/09/22/el-patriarcado-como-sistema-social-cuales-fueron-las-consecuencias-de-su-instauracion/

Osorio Pérez, Mayra Celina et al. (2019). Guía para planificar acciones de incidencia desde la sociedad civil organizada. Alternativas y Capacidades, A.C., México. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2020/11/Guia-para-planificar-acciones-de-incidencia.pdf

Pursel, S. (s.f.), Comunicación interna: estrategias, ejemplos y herramientas. HubSpot. https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas

Rocabert, A., et al. (2020), Guía para la defensa del espacio público. Narrativas y datos para el cambio social. Alternativas y Capacidades. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2021/02/Guia-para-la-Defensa-del-Espacio-Civico.pdf

Tapia, Mónica et al. (2010). Manual de incidencia en políticas públicas. Alternativas y Capacidades, A.C., México. https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Manual-Incidencia-en-Politicas-Publicas.pdf

Universidad de Chile, (s.f.), Conceptos de género, sexualidad y roles de género, consultado el 4 de marzo de 2022. https://educacionsexual.uchile.cl/index.php/hablando-de-sexo/conceptos-de-genero-sexualidad-y-roles-de-genero

Universidad de Guadalajara. (s.f.). Importancia de la Visión y Misión dentro de las organizaciones. Consultado el 12 de enero de 2022. https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1087/1/Importancia%20de%20la%20visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n%20dentro%20de%20las%20organizaciones.pdf

Vega, A., (2020, 31 de agosto). 'Enfrentamos una campaña sucia del gobierno', dicen OSC sobre acusaciones de AMLO por el tren maya, Animal Político. https://www.animalpolitico.com/2020/08/enfrentamos-campana-sucia-del-gobierno-dicen-osc-acusaciones-amlo-tren-maya/

Vilariño, A. (2017, 28 de agosto). El propósito en las organizaciones, clave en la relación empresa-trabajador. Revista Haz Fundación. https://hazrevista.org/rsc/2017/08/el-proposito-en-las-organizaciones-clave-en-la-relacion-empresa-trabajador/

Imagen 1: Diagrama sobre misión, visión y propósito

Elaboración propia a partir de What's the Difference Between Vision, Mission and Purpose, Burkus, D. (2020, 12 de mayo). https://davidburkus.com/2020/05/whats-the-difference-between-vision-mission-and-purpose/

Imagen 2: Misión y Visión de CEMDA

Obtenido de "Acerca del CEMDA",Centro Mexicano de Derecho Ambiental. https://www.cemda.org.mx/acerca-del-cemda/

Imagen 3: Misión y Visión de Pronatura

Obtenido de "Quiénes Somos", Pronatura. https://pronatura.org.mx/quienes-somos.php

Imagen 4: Matriz de marco lógico

Fuente: MARFUND et al. (2015). Proyecto de Conservación de Recursos Marinos en Centroamérica. MARFUND. https://marfund.org//wp-content/uploads/2015/02/POB-2015-2016-México.pdf

Imagen 5: Matriz de Indicadores de Resultados

Obtenido de "Matriz de Indicadores de Resultados", por Gobierno del Distrito Federal Secretaría de Finanzas, Metodología de Marco Lógico, (s.f.). Secretaría de Finanzas del Distrito Federal | Presupuesto Basado en Resultados | La Metodología del Marco Lógico (MML) (cdmx.gob.mx)

Imagen 6: Diagrama de planeación estratégica
Elaboración propia a partir de James, R. (s.f.). How to do Strategic Planning, p.2, Common Ground Initiative.
https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf

Imagen 7: Diagrama de la estrategia
Obtenido de James, R. (s.f.). How to do Strategic Planning, p.3, Common Ground Initiative.
https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Strategic-Planning-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf

Imagen 8: Organigrama
Consultora para el Desarrollo Social, (s.f.), Modelo de Desarrollo Organizacional,
https://asesoralac.webcindario.com/modelodo/dp.htm

Imagen 14: Identidades de género
Obtenido de Educación sexual para todos/as: un puente hacia la salud sexual. (s.f). Federación ENLACE.
https://www.f-enlace.org/2019/09/04/educacion-sexual-para-todos-as-un-puente-hacia-la-salud-sexual/

Imagen 15: Diferentes sexos
Obtenida de Qué es el sexo? (s.f). Médica Center Fem.
https://www.medicacenterfem.com/blog/que-es-el-sexo/

Imagen 22: Registro de Convocatorias Presentadas
Obtenido de Alternativas y Capacidades (2021). Fortalecimiento de la Sociedad Civil Organizada que promueve el uso sustentable del espacio público urbano [presentación en diapositivas].

Imagen 23: Elementos dentro de la comunicación interna
Obtenido de Moraleda, V. (2021, 11 de febrero). Cómo gestionar la comunicación interna de tu ONG. Social Co.
https://www.socialco.es/como-gestionar-la-comunicacion-interna-de-tu-ong/

Imagen 24: Vinculación entre herramientas y estrategias
Obtenido de Mayra Celina Osorio Pérez et al. (2019). Guía para planificar acciones de incidencia desde la sociedad civil organizada. Alternativas y Capacidades, A.C., México.
https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2020/11/Guia-para-planificar-acciones-de-incidencia.pdf

Imagen 25: Ejemplo de planificación de la incidencia
Obtenido de Mayra Celina Osorio Pérez et al. (2019). Guía para planificar acciones de incidencia desde la sociedad civil organizada. Alternativas y Capacidades, A.C., México.
https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2020/11/Guia-para-planificar-acciones-de-incidencia.pdf

Volver al índice ››

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Por encargo de:

Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza y Seguridad Nuclear

de la República Federal de Alemania

IKI INTERNATIONAL CLIMATE INITIATIVE

Alternativas y Capacidades A.C.