



Manual para elaborar diagnósticos de incidencia ciudadana



CCIUDADANO
Construcción y articulación de lo público



MANUAL PARA ELABORAR
DIAGNÓSTICOS DE INCIDENCIA
CIUDADANA



**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores
en Antropología Social CIESAS**

Juárez 87, col. Tlalpan, Tlalpan,
C.P. 14000, Ciudad de México
Tel.: 55 5487 3600
www.ciesas.edu.mx

Director general
Carlos Macías Richard

**Profesor investigador
Responsable académico**
Ernesto Isunza Vera

Directora ejecutiva de CCIUDADANO
Paulina Gutiérrez Jiménez

CCIUDADANO
Construcción y articulación de lo público
Casa Chata, Hidalgo y Matamoros s/n, col. Tlalpan,
Tlalpan, C.P. 14000, Ciudad de México
Tel.: 55 5487 7100, ext. 1609 y 1617
www.cciudadano.org.mx

**Laboratorio de Profesionalización en Docencia,
Investigación y Administración Pública**

Coordinador de investigación
Juan Jesús Estrella Chávez

Equipo de investigación
Diana Laura Pérez Solares
Elliot Rommel Guillén Revilla
Jessica Pérez Guerrero
Mariana Jacinto Antonio
Óscar Armando Cruz González
Saúl Hernández Estrada

ÍNDICE

Presentación.....	9
Introducción. Tres tareas para todo diagnóstico: información, análisis y síntesis	11
Las problemáticas	15
Diagnóstico de incidencia ciudadana.....	17
 1. Reunión con población afectada.....	21
 2. Análisis de elementos generales de la situación	27
 3. Descripción de la situación inicial	33
 4. Recopilación de información primaria y secundaria (primera parte)	35
 5. Análisis de aspectos puntuales.....	53
 6. Síntesis de la información: el diagnóstico situacional.....	67
 7. Reunión de información primaria	75
 8. Análisis de competencias y responsabilidades.....	79
 9. El objeto de control.....	89
 10. Reunión de información primaria y secundaria (segunda parte).....	93
 11. Análisis para la estrategia y las propuestas de actuación gubernamental.....	94
 12. Síntesis de la información: el diagnóstico estratégico	113
Referencias.....	129
Anexos.....	133

ÍNDICE DE ELEMENTOS

Tablas		
Tabla 1	Proyectos de incidencia	15
Tabla 2	Algunos cuestionamientos de las personas participantes en los grupos organizados de referencia	32
Tabla 3	Situación inicial	34
Tabla 4	Información y responsables	34
Tabla 5	Ejemplo de lista de control. Proyecto BM	47
Tabla 6	Solicitudes de acceso a la información	51
Tabla 7	Lista de control de información	52
Tabla 8	Población afectada	54
Tabla 9	¿Cómo es afectada?	54
Tabla 10	Principios afectados	55
Tabla 11	Elementos del diagnóstico situacional	69
Tabla 12	Ejemplo de diagnóstico situacional. Proyecto CSR33Y	71
Tabla 13	Material audiovisual	73
Tabla 14	Guía de búsqueda/cuadro de necesidades	76
Tabla 15	Dimensiones de la política pública	84
Tabla 16	Pregunta dimensiones	88
Tabla 17	Preguntas guía para construir el objeto de control	90
Tabla 18	Ejemplos de enunciados para construir el objeto de control	90
Tabla 19	Análisis FODA	96
Tabla 20	Preguntas para elaborar un análisis FODA	97
Tabla 21	Ejemplo de mapa de actores involucrados. Proyecto BM	102
Tabla 22	Preguntas guía para definir el momento de la acción pública y de nuestra incidencia	107
Tabla 23	Momentos de intervención de los ejercicios de ejemplo	108
Tabla 24	Matriz de comunicación	110
Tabla 25	Ejemplo de matriz de comunicación. Proyecto GBPAl	111
Tabla 26	Referencia para definir la estrategia	114
Tabla 27	Actividades para la incidencia	115

Tabla 28	Lista de control, actividades de incidencia	116
Tabla 29	Ejemplo de objeto de control y estrategia REP	117
Tabla 30	Elementos del diagnóstico estratégico	124
Tabla 31	Ejemplo de diagnóstico estratégico	125

Imágenes

Imagen 1	Preguntas guía	30
Imagen 2	Asignación del R33 en el estado de Yucatán, proyecto CSR33Y.	38
Imagen 3	Sanahcat, Yuc. Izquierda, junio de 2012. Derecha, febrero de 2013, CSR33Y	39
Imagen 4	Ejemplos de ramas del árbol de problemas. Proyecto GBPAl	57
Imagen 5	Ejemplo de raíces del árbol de problemas. Proyecto GBPAl	58
Imagen 6	Ejemplo de árbol de problemas. Proyecto GBPAl	59
Imagen 7	Ejemplo de árbol de objetivos. Proyecto GBPAl	61
Imagen 8	Ejemplo de mapa conceptual. Proyecto CSR33Y	63
Imagen 9	Ejemplo de mapa mental CSR33Y	66
Imagen 10	Dimensiones de la política pública	83
Imagen 11	Poderes públicos	85
Imagen 12	Órdenes y niveles de gobierno	86
Imagen 13	Dimensiones y arenas de la política pública	87

Diagramas

Diagrama 1	Mapa de actores involucrados	103
Diagrama 2	El ciclo de la política/acción pública	104
Diagrama 3	Etapas de la política/acción pública	105
Diagrama 4	Ejemplo de pez de la incidencia. Proyecto BM	119
Diagrama 5	Cronograma de actividades	120
Diagrama 6	Ejemplo de cronograma. Proyecto BM	121

PRESENTACIÓN

Este manual se pensó como una herramienta dirigida a todo colectivo ciudadano, incluso sin constitución formal, u organización de la sociedad civil legalmente constituida interesado en incidir en la toma de decisiones públicas. Su elaboración recupera la experiencia de trabajo de CCIUDADANO¹ con distintas organizaciones sociales, colectivos vecinales y grupos estudiantiles, que en conjunto han realizado diagnósticos y proyectos sociales encaminados a la incidencia.

La elaboración de un diagnóstico es el primero de los ejercicios que demanda todo proyecto de incidencia ciudadana, mismo que se compone de tres momentos: 1. La construcción de un discurso; 2. El diseño y la ejecución de estrategias, y 3. La negociación con tomadores de decisiones y el seguimiento de actividades. Esta perspectiva de la composición de un proyecto de incidencia la hemos puesto en práctica en CCIUDADANO mediante lo que nombramos control ciudadano de lo público, entendido como aquellas acciones de control, vigilancia y evaluación realizadas con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos públicos se realicen con transparencia, eficacia, legalidad y honradez, así como para exigir la rendición de cuentas a nuestros gobernantes.²

¹ CCIUDADANO, Construcción y Articulación de lo Público (antes Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática) es un programa especial adscrito al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, CIESAS. Se fundó en 2007 con el objetivo de promover y fortalecer el trabajo de organizaciones y grupos ciudadanos con actuación en el ámbito local y comunitario, interesados en involucrarse de manera organizada e informada, y orientados con una perspectiva de derechos en procesos de toma de decisiones públicas en el ámbito municipal.

² En el anexo 1 ampliamos el tema y describimos los diferentes momentos del diagnóstico que integran la actividad de control ciudadano de lo público.

Finalmente, debemos mencionar que la intención de este manual es servir como un referente de trabajo que sugiere algunas actividades para la elaboración de un diagnóstico encaminado a la incidencia ciudadana, lo que no supone una ruta lógica que debe atenderse a pie juntillas, ignorando las particularidades que en cada situación enfrentan los actores sociales.



INTRODUCCIÓN

TRES TAREAS PARA TODO DIAGNÓSTICO: INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y SÍNTESIS

Después de compartir en distintos talleres contenidos para la elaboración de proyectos, nos percatamos de la importancia del diagnóstico en su diseño e implementación, por lo que nos dimos a la tarea de consultar materiales que detallaran la forma como estos se hacían.¹ En un primer acercamiento a estos materiales, encontramos que en la literatura especializada no se cuenta con materiales específicos en los que se haga una propuesta explícita para la elaboración de un diagnóstico para la incidencia ciudadana, por lo que se concluyó la pertinencia de su hechura.

En general reconocemos que todo diagnóstico, independientemente de su naturaleza, se compone de tres tareas centrales: en primer lugar, la recolección de *información*; en segundo lugar, el *análisis* y, en tercer lugar, la *síntesis*.² En el

- ¹ La revisión de fuentes tuvo como punto de partida la recuperación de las siguientes palabras clave en distintos catálogos digitales de igual número de bibliotecas públicas: diagnóstico social, diagnóstico participativo, diagnóstico comunitario, diagnóstico situacional, diagnóstico estratégico y diagnóstico político. Esto nos permitió localizar un total de 41 referencias bibliográficas y hemerográficas, y de éstas seleccionamos 15, cuyos detalles compartimos en las referencias de este documento.
- ² Cada una de estas tareas son necesarias para elaborar conclusiones fundamentadas para una toma de decisiones que modifique una situación prevaleciente o resuelva un problema; por ejemplo, la que enfrenta el médico, quien persigue la sanación del enfermo; el trabajador social, quien busca mejores condiciones para una población vulnerable; el gerente de una empresa, quien quiere ampliar sus márgenes de ganancia, y también las organizaciones comunitarias, civiles y sociales interesadas en intervenir con mayor solidez en la búsqueda de sus objetivos. Como puede intuirse, los tipos de diagnóstico podrían ser tantos como el número de

marco de un ejercicio de incidencia ciudadana, ¿qué debemos entender por estas actividades?

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), la *información* es aquella “comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que ya se poseen sobre una materia determinada” (RAE 2019).³ En el diagnóstico, la información se recaba para describir una situación concreta, problematizarla, reconocer el escenario donde pretendemos realizar nuestro ejercicio de incidencia y los recursos que reunimos para llevarlo a cabo.

Es importante identificar dos tipos de información. Por un lado, la primaria: documentación, datos de primera mano, como los que provienen de solicitudes de información, la normatividad, los censos, las estadísticas oficiales, la cartografía, las encuestas, las entrevistas; también la observación, que requiere instrumentos para su registro, como guías u hojas de control, e, igualmente, los registros de campo. Por otro, tenemos la información secundaria, aquella que se obtiene de revistas, libros, periódicos, entre otros.

La diferencia entre una y otra no es menor, pues hablamos de la confiabilidad de la información. En el caso de un diagnóstico para la incidencia, esto es central, porque si buscamos describir una situación y problematizarla para traducirla en una exposición y en argumentos a favor de nuestro objetivo, es muy diferente afirmar que nuestra fuente es un periódico, del que no sabemos su grado de certeza, por el sesgo que podría tener debido a su línea editorial, que decir que hablamos con base en información oficial, validada por el propio gobierno, obtenida por una oficina de información pública o su propio portal de internet.

Por su parte, el *análisis* es el ejercicio de distinción y separación de la información reunida, encaminado a conclusiones pertinentes (RAE, 2019). Hacer un análisis quiere decir separar y describir las partes que componen un todo, por

disciplinas y especialidades en las distintas áreas de estudio. En el anexo dos de este documento compartimos una tabla donde se aprecian algunas particularidades de otros diagnósticos. Por supuesto, estas tareas difícilmente siguen esta secuencia; por ejemplo, el análisis muy seguramente nos mostrará la necesidad de recabar información que inicialmente no se tenía contemplada recuperar.

³ Cfr. Escalada (2001), p. 23–30, y Aguilar y Egg (2001), p. 24.

lo que éste es un ejercicio complejo que implica distintas actividades cognitivas para la obtención de criterios, relaciones significativas, unidades de análisis y categorías. En nuestro diagnóstico, estas actividades están fuertemente determinadas por la necesidad de describir una situación que percibimos como problemática y por la definición del conjunto de acciones que conformarán la estrategia para la incidencia, a partir de ubicar esa problemática en el marco de un curso de la acción pública, así como reconocer los actores que confluyen en ésta, los espacios gubernamentales y los responsables de la toma de decisiones en ella.

Sin embargo, y quizá con mayor peso, debe reconocerse otros aspectos valorativos más próximos a la dimensión axiológica, que determinan de forma significativa la priorización de esos criterios y las categorías del análisis. El esbozo del escenario ideal al que se aspira como producto de nuestras actividades de incidencia, y que acompaña nuestras propuestas y recomendaciones de solución, ejemplifica claramente este elemento que subyace a todo ejercicio de incidencia ciudadana.

Finalmente, la *síntesis* es la "composición de un todo por la reunión de sus partes" (RAE, 2019). Aquí nos referimos a materiales para comunicar a distintos públicos nuestra causa y difundir nuestras propuestas de solución, pero también para que nosotros mismos reconozcamos la complejidad de la problemática y definamos, con base en la identificación de nuestros recursos, una estrategia para que se adopten decisiones que permitan la atención a nuestra demanda.

De esta manera, el ejercicio de análisis producirá nueva información, ahora ordenada, sintetizada y presentada para compartir con distintos públicos, con lo que se cumple el propósito del diagnóstico. Su producto inicial será un documento o un grupo de cuadernillos en los que, a partir de la síntesis que hemos realizado, los primeros en tener claridad en cuanto al problema somos nosotros, pero potencialmente otros públicos, consecuencia no automática sino mediada por un segundo producto de la síntesis: los mensajes para que distintos públicos comprendan nuestra problemática y compartan nuestra demanda.

El manual tiene una introducción en la cual se resalta la importancia del diagnóstico y de las tres tareas que lo caracterizan. Posteriormente se mencionan los elementos distintivos de un diagnóstico de incidencia ciudadana y los

pasos que lo conforman. Para validar la utilidad de las herramientas, ejemplificamos cada una de ellas a partir de la recuperación de cinco ejercicios diagnósticos desarrollados por igual número de colectivos. Este documento incluye al final las referencias que se revisaron para su elaboración y concluye con tres anexos, entre ellos el del método del control ciudadano de lo público, del que forma parte el diagnóstico.



LAS PROBLEMÁTICAS

Para ejemplificar la mayor parte de las herramientas de este manual, vamos a aprovechar la experiencia recuperada de cinco ejercicios diagnósticos que se realizaron en distintos momentos.

Los proyectos que enmarcaron los diagnósticos se enlistan a continuación. En la última columna de la tabla se incluyó el acrónimo con el que se identifican los proyectos.

TABLA 1. PROYECTOS DE INCIDENCIA¹

Núm.	Nombre del proyecto y año del ejercicio	Promotor(es)	Distintivo en la guía
1	Entrega oportuna de medicamentos de población VIH, 2005	Colectivos de derechohabientes del Instituto Mexicano del Seguro social	EOM
2	Recuperación de parque público, 2011	Vecinos organizados de las colonias El Rodeo y Agrícola Oriental	REP
3	Contraloría social del ramo 33 en comunidades rurales del estado de Yucatán, 2013	Frente Cívico Familiar/Participación Ciudadana, O.S.C.	CSR33Y
4	Bote Molesto, 2017	Estudiantes universitarias	BM
5	Gestión de bibliotecas en la alcaldía Iztacalco, 2019	CCIUDADANO. Construcción y articulación de lo público	GBPAl

¹ Los proyectos uno y dos fueron promovidos por actores sin constitución formal inicial, los cuales reaccionan ante una situación que enfrentan y los lleva a organizarse. Sus diagnósticos comenzaron desde el momento uno. No fue el caso de los proyectos tres y cuatro: el primero fue promovido por un actor constituido

Para distinguir las herramientas utilizaremos el siguiente icono . De igual forma, a lo largo del manual se observarán los iconos de información , análisis  y síntesis , los tres momentos que, conforme a nuestro ejercicio, siempre están presentes en todo diagnóstico.

Establecido lo anterior, queda por ahora atender tres cuestionamientos que implícitamente aparecen desde el título de este manual: ¿qué es un diagnóstico de incidencia ciudadana?, ¿qué elementos le caracterizan? y ¿qué pasos deben seguirse para su elaboración? En los siguientes apartados nos dedicamos a su respuesta.

formalmente, el Frente Cívico Familiar, y el cuarto por un actor con mayores capacidades técnicas en un ambiente aséptico, como el que se tiene en la academia universitaria, por lo que en estos dos casos el ejercicio se inició hasta el momento cuatro. En cuanto a los promotores que los impulsan, hasta el momento de la segunda edición de este manual (2020), la organización del proyecto uno sigue sin constitución formal, pero apela a su condición de derechohabientes para mantener sus exigencias no sólo ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), sino frente al conjunto del sistema de salud del país. Por medio de la plataforma www.dvvimss.org y redes sociales, continúa sus labores de incidencia y sus exigencias no sólo tiene que ver con población VIH. La organización del proyecto dos implicó actividades realizadas de forma colectiva hasta 2015, año en el que se desarticuló. El tercer proyecto lo realizó una organización que mantiene sus actividades en materia de rendición de cuentas y control ciudadano de lo público en el estado de Yucatán. El cuarto proyecto, por parte de estudiantes universitarios, luego de concluido el diagnóstico, se sigue llevando a cabo. Finalmente, el quinto proyecto es una inclusión en la segunda edición de esta manual. Se realizó a partir de la solicitud de apoyo del responsable de la Jefatura de Unidad Departamental, adscrita a la Dirección General de Desarrollo Social de la alcaldía de Iztacalco, a CCIUDADANO, con el apoyo de becarios del programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

DIAGNÓSTICO DE INCIDENCIA CIUDADANA

Hay diferentes tipos de diagnóstico enfocados en alcanzar objetivos puntuales, de acuerdo con la especialidad e interés de quienes lo elaboran. El diagnóstico de incidencia ciudadana tiene una doble naturaleza: social y política, de ahí que las herramientas que lo constituyen abonen a la consecución de fines sociales y políticos relacionados con la acción gubernamental.

Un diagnóstico de incidencia ciudadana es un ejercicio de investigación que persigue, por un lado, la descripción clara de la situación que se busca modificar a partir de un ejercicio de problematización, con base en el reconocimiento de una ausencia de derechos que afecta el interés público, y, por otro, la identificación de la acción u omisión gubernamental que posibilita la permanencia de esa situación, de la mano del reconocimiento de nuestras capacidades, los actores y los recursos que confluyen en las dimensiones de la acción pública por los que pervive la situación que buscamos modificar. A la primera actividad la nombramos *diagnóstico situacional*, mientras que a la segunda la definimos como *diagnóstico estratégico*.

El *diagnóstico situacional* nos permite:

- a) Describir una situación inicial
- b) Problematizarla
- c) Presentar propuestas de mejora encaminadas a un escenario final diferente

La identificación de la situación inicial demanda el ordenamiento de la información recopilada y que permita una descripción sintética del ambiente prevaleciente. En la problematización desempeña un papel determinante el análisis de la situación inicial a partir del reconocimiento de los derechos de la población inmersa en el escenario presente que se ven afectados, así como los

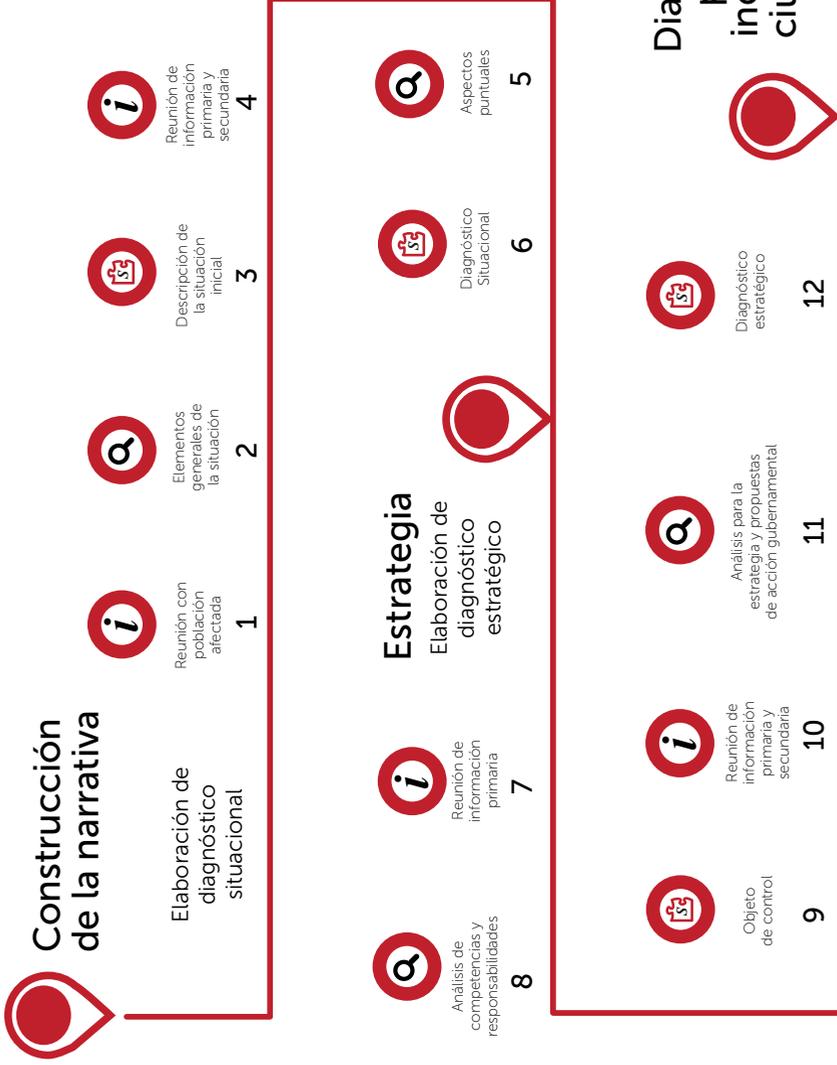
ejercicios comparativos sobre la manera en que otras poblaciones han enfrentado o conviven con situaciones semejantes. La presentación de propuestas es una síntesis en la cual se tiene en el horizonte la garantía de derechos y las expectativas que la población afectada tenga sobre la situación final deseada.

Por otra parte, el *diagnóstico estratégico* es un ejercicio también soportado en la información recopilada y en el análisis, pero, a diferencia del anterior, éste nos permite la identificación de:

- a) Nuestra problemática en un curso de la acción pública
- b) Competencias de los tomadores de decisiones gubernamentales determinantes en la situación prevaleciente, sea por acción u omisión
- c) Actores que coinciden en ella con sus respectivos recursos y que favorecen el escenario presente
- d) Las capacidades que en ese entorno poseemos para diseñar e implementar una estrategia de incidencia para la resolución de la problemática planteada

Al ser un ejercicio complementario, el diagnóstico estratégico no puede entenderse como ajeno al diagnóstico situacional, ya que éste le da su carácter prospectivo, por lo que el horizonte que se bosqueja en las propuestas de mejora es lo que orienta el diseño de la estrategia de incidencia, objetivo último de este diagnóstico. Ambos diagnósticos, que constituyen uno solo, los presentamos a continuación con las respectivas herramientas que nos permiten su realización.

PASOS PARA ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DE INCIDENCIA CIUDADANA



Diagnóstico situacional

1

Reunión con población afectada



Orden del día
Minuta

2

Elementos generales de la situación



Balance con preguntas guía
Lluvia de ideas con preguntas guía

3

Descripción de situación inicial



Guía de búsqueda con cuadro de
necesidades de información y
responsables

Reunión de información primaria y secundaria



Recursos bibliográficos, hemerográficos,
cibergráficos, recursos cartográficos y
fotográficos, entrevista, encuesta, etcétera

5

Aspectos puntuales



Lluvia de ideas y preguntas guía, árbol
de problemas, árbol de objetivos, mapa
conceptual, mapa mental, etcétera

Diagnóstico situacional



Documento diagnóstico situacional
Listado de material audiovisual

6

1. REUNIÓN CON POBLACIÓN AFECTADA

Un diagnóstico situacional parte de elementos básicos, premisas de sentido común, de la población afectada por decisiones u omisiones públicas que, en palabras sencillas, expresa sus preocupaciones por una obra, por la ausencia de un servicio o la carencia de un bien, y que ante esto decide reunirse, escuchar y manifestar sus opiniones sobre lo que está padeciendo. El seguimiento de estas reuniones es central en toda actividad de incidencia, pues de éstas se obtendrá información de primera mano, análisis e incluso conclusiones sobre la manera como se entiende la problemática y cómo se considera la mejor forma de enfrentarla.

Por supuesto, también hay ejercicios de incidencia motivados desde aulas escolares o bien proyectos que emprenderán organizaciones sociales sobre problemáticas detectadas a partir de una reflexión más ordenada, sin que necesariamente se tenga conocimiento de que la población afectada lo haya expresado colectivamente. Sin embargo, esto no debe hacer que dejemos de lado la consulta con la población afectada, pues con todo y que se cuente con las mejores bases de datos o registros para la consulta, nada de esto sustituye la información/el conocimiento que puede aportar la población que enfrenta de manera cotidiana los efectos de aquella situación que hemos problematizado.

Además, por si faltaran motivos para estas reuniones y consultas, debe mencionarse que su realización abre la posibilidad de constituir actores colectivos (organizaciones inicialmente sin constitución formal), con mejores oportunidades de elaborar un excelente diagnóstico, a diferencia de si éste lo elaborara una sola persona, ya que se aprovecha esta suerte de inteligencia colectiva que se nutre de la inclusión de las preocupaciones y propuesta de la población afectada. Con el tiempo, durante el diseño y la ejecución de una estrategia, también es factible aprovechar las distintas capacidades y habilidades de las personas que integran este colectivo.



De las herramientas para la recuperación de la información

Es importante que las reuniones estén orientadas por un orden del día y que, al menos, le sea asignada a una persona la elaboración de la minuta, en la que se recuperen los temas tratados, se enlisten los acuerdos y desacuerdos entre las personas participantes, al igual que las tareas convenidas. No hay que perder de vista que, así como habrá distintos momentos de análisis o de síntesis, también los habrá para las reuniones de afectados; para cada una de éstas se debe seguir un procedimiento de trabajo semejante, que también se apoye en estas herramientas.

1.1. Orden del día

El orden del día es un listado que ayuda a orientar las reuniones de la población afectada al establecer los temas que serán tratados en distintos momentos de la reunión correspondiente. La estructura que se sugiere sigue una secuencia lógica:

i. Información general

Momento de la reunión para compartir información relevante sobre la situación que se vive.

ii. Análisis de la información

Momento de la reunión para discutir y dialogar sobre la información que antes se compartió, así como para debatir sobre otras posturas expresadas durante este momento. En algún momento de las intervenciones también se puede sugerir propuestas de tareas.

iii. Acuerdos, tareas y responsables

Momento de la reunión para la lectura de los acuerdos, las tareas y los responsables de atenderlas. Los acuerdos y las tareas pasan por el consenso de

las personas reunidas o en su defecto por la aprobación de la mayoría de los asistentes.

iv. Día, hora y lugar de la próxima reunión

Momento de la reunión en el que se sugieren propuestas para el día, la hora y el lugar donde coincidirán las personas asistentes en la siguiente reunión. La definición de este momento también pasa por el consenso de las y los asistentes o, en su defecto, por la aprobación de la propuesta con mayor votación. Para argumentar a favor de alguna de las propuestas se debe considerar que el lugar sea de fácil acceso y tenga condiciones adecuadas para hacer la reunión, con las condiciones mínimas para su realización, como bancos para sentarse, ventilación, baños, luz, agua potable, entre otros.

v. Asuntos generales

Momento final de la reunión en el cual se pregunta si alguna de las personas asistentes quiere informar sobre alguna actividad que no necesariamente se vincula con la problemática que se enfrenta.

El listado anterior corresponde a una propuesta base, que puede modificarse conforme las circunstancias lo demanden; antes pensamos en una reunión inicial. En una siguiente reunión tendrían que agregarse los siguientes puntos:

vi. Lectura de la minuta/relatoría de la sesión previa

Momento de la reunión en el que se lee la relatoría de la reunión previa, se destacan los temas centrales tratados, las posturas encontradas, los principales acuerdos, tareas y responsables (en un punto siguiente se hablará con más detalle de la minuta).

vii. Revisión de tareas

Momento de la reunión para informar sobre el grado de avance de cada una de las tareas que se asignaron en la reunión previa.

En el caso de que entre reunión y reunión se hubiese desarrollado una actividad significativa, como una reunión con servidores públicos con conocimiento de la problemática que se enfrenta, una manifestación, un foro, entre otras, deberá incluirse el siguiente punto:

viii. Balance

Momento de la reunión para reflexionar sobre la pertinencia de un evento concreto relacionado con nuestra problemática o una actividad que hubiéramos motivado, y de las que buscamos reconocer aciertos y errores.

No se debe pasar por alto que en estas reuniones deberá designarse a una persona como moderador y a otra como responsable de la relatoría; una y otra deberán tener la aprobación por consenso de las personas reunidas o en su defecto la de la mayoría de los asistentes. La persona con las funciones de moderador dará el uso de la palabra, junto con el relator, a quienes quieran participar en el tema correspondiente. El uso de la palabra se puede asignar conforme levanten la mano o bien a partir de una lista donde estén anotados quienes la hayan solicitado. De la misma manera, el moderador deberá hacer que los participantes se centren en el tema que en ese momento se esté tratando, preguntar sobre los minutos que se le permitirá a cada uno de los participantes para que intervengan, evitar las interrupciones de quienes tienen el uso de la palabra e incluso preguntar a las personas reunidas si se considera que, aun y cuando no se haya agotado la lista de interesados en intervenir, el tema está lo suficientemente tratado, para que, de ser el caso, se dé por concluido.

El relator, por su parte, además de apoyar al moderador en el seguimiento a la lista de participantes, deberá llevar un registro de las intervenciones; hacer, cuando se le pida, una lectura sintética de las posturas expresadas, tanto de aquéllas en las que hubo acuerdo como de aquellas otras en las que no lo hubo, así como enunciar las tareas que se dejan. En la siguiente reunión, el relator deberá hacer la lectura de la minuta correspondiente.



Finalmente, debe mencionarse que el mismo orden del día puede ser el resultado de propuestas realizadas por los participantes de la reunión. Luego de definir el moderador o la moderadora, y el relator o la relatora, la primera persona puede preguntar a los asistentes si se tienen propuestas para el orden del día. Si hay más de una propuesta, el moderador deberá integrarlas y preguntar a las personas asistentes si están de acuerdo con la versión presentada, con el propósito de tener un orden del día consensado o avalado por el voto de la reunión. Como se puede apreciar, en los hechos, la definición del orden del día podría ser el primer momento del orden del día.

1.2. Minuta/relatoría de la sesión previa

Las minutas son el registro escrito sintético de los argumentos expresados durante las distintas reuniones que tengan las personas participantes. Cada una de las minutas se integrará a la bitácora, pues describen un momento específico de la vida de ese actor colectivo que, al tiempo que investiga para la elaboración de un diagnóstico, paulatinamente consolida un equipo trabajo. Las minutas permiten que las personas que no asistieron a alguna de las reuniones tengan elementos para identificar el diálogo o la discusión que se hubiera tenido, los sucesos ordinarios o extraordinarios que se hubieran presentado durante la reunión y las tareas que deben atenderse y sobre las cuales deberán informarse para la siguiente reunión. La minuta nos indica lo que debe revisarse y, en cierta forma, lo que debe hacerse en la presente.

Como ya se mencionó, las minutas se leen al inicio de las reuniones y al concluir su lectura se pregunta sobre las imprecisiones o los elementos que deben incorporarse para tener un registro más exacto.

A continuación se comparte, a modo de referencia, un conjunto de preguntas para orientar la realización de esta labor. Este ejemplo corresponde al proyecto REP.

Minuta de la #ordinal reunión de vecinos de las colonias Agrícola Oriental y El Rodeo (REP), realizada el día X del mes Y de 2017.

- ¿A qué hora comenzó la reunión?
- ¿Número de asistentes al inicio?

- ¿Condiciones logísticas en las que se realizó la reunión? (sillas, a la intemperie, en algún salón, limpieza, entre otros)
- ¿Qué dinámica se realizó durante la reunión?
- ¿Cuál fue el tema o los temas que se abordaron durante la reunión?
- ¿Cuáles fueron los temas que lograron consenso? ¿Quiénes expresaron las distintas posturas?
- ¿Cuáles fueron los temas que no lograron consenso? ¿Quiénes expresaron las distintas posturas?
- ¿A qué hora concluyó la reunión?
- ¿Cuáles fueron los compromisos o las tareas para la próxima o posteriores reuniones?

Realizó la minuta: apellidos y nombre(s)

Es muy conveniente elaborar una minuta escrita de forma coherente y con la mayor claridad, preferentemente transcrita en un procesador de textos para que se pueda imprimir y compartir, tanto física como virtualmente. De no contarse con esta posibilidad, la escritura de la minuta debe ser lo más legible posible.



2. ANÁLISIS DE ELEMENTOS GENERALES DE LA SITUACIÓN

Un segundo momento del diagnóstico implica la descripción general del problema que se enfrenta, la identificación de otros aspectos problemáticos que se vinculan con él, así como un ejercicio de discriminación para ponderar la importancia que se le dará o no a estos últimos. Estos ejercicios son casi automáticos en las reuniones de afectados: durante las distintas participaciones se describen los sucesos que habrían conducido a la situación prevaleciente, se menciona a probables responsables, así como ideas sobre lo que se considera la mejor solución.

Aunque el ejercicio de análisis se hubiese realizado durante la reunión de afectados, la minuta y el contenido que se produjeron deben ordenarse y enfrentar la prueba de un segundo análisis, orientado por un ejercicio de reflexión colectiva por parte de la comisión que haya resultado responsable durante la asamblea de la elaboración de la minuta y la investigación sobre la problemática que se enfrenta. Este momento es muy importante y debe favorecer el intercambio de ideas en un marco de respeto y libertad de opinión, pues si bien siempre habrá integrantes con mayor formación académica, experiencia profesional, facilidad de palabra, recursos económicos, entre otros, debemos tener presente que la complejidad en la elaboración de diagnósticos de incidencia requiere el involucramiento efectivo de todos sus participantes.



De las herramientas para el ejercicio de análisis

Sugerimos orientar este análisis realizado en un segundo momento por un ejercicio colectivo de balance con preguntas guía, en el cual, junto a la reflexión sobre el desarrollo de la reunión con población afectada, se busque mediante una lluvia de ideas y preguntas guía reconocer otras problemáticas que confluyen en la situación de nuestro interés.

2.1. Balance con preguntas guía

El balance se refiere, como ya se adelantó, a la descripción colectiva de una actividad concreta que hubiésemos realizado o de un evento motivado por terceros, pero en ambos casos relacionados con nuestro ejercicio diagnóstico.

El balance se acompaña de un ejercicio de lluvia de ideas orientado por preguntas del siguiente tipo:

- a) ¿Cómo podemos describir el evento o la actividad presenciada: asistentes, logística, duración, entre otros aspectos?
- b) ¿Quiénes participaron (personas, instituciones, otros)?
- c) ¿Qué posiciones se adoptaron: a favor, en contra, neutrales?
- d) ¿El evento o la actividad fue favorable o desfavorable según nuestras consideraciones iniciales?, ¿por qué?
- e) ¿Podemos hacer algo para aumentar los efectos favorables de la actividad o el evento, o, por el contrario, podemos hacer algo para reducir sus efectos desfavorables?

Como se puede observar, esta herramienta se acompaña de un ejercicio de lluvia de ideas (adelante se detallarán las características de esta herramienta) que será de mucha utilidad para los distintos momentos de información, para el análisis FODA y de actores, y por igual producirá elementos que podrían ser incluidos en la síntesis del diagnóstico, por lo que se sugiere conservar y llevar un orden en el registro de lo que se comenta durante este ejercicio.

2.2. Lluvia de ideas con preguntas guía

La lluvia de ideas es una técnica con la cual un grupo de personas vierte sus ideas sobre un tema específico, a efecto de obtener una mejor definición de éste. En este sentido, la actividad persigue:

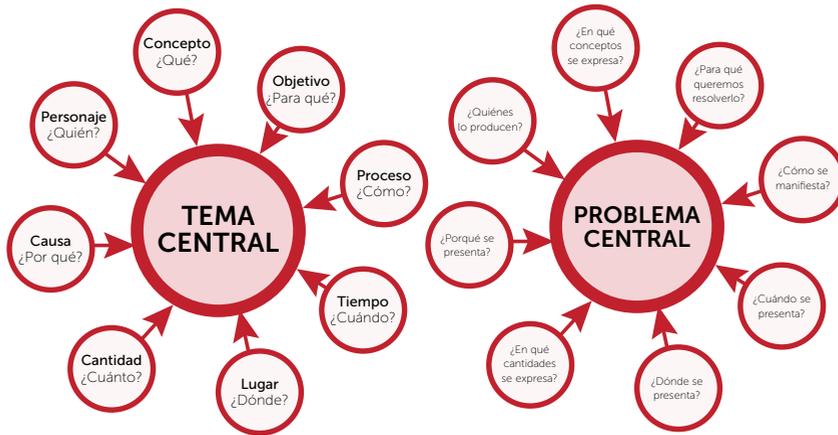
- Una primera aproximación a la situación prevaleciente

- Obtener líneas base de investigación-exploración de la situación prevalente
- Iniciar un ejercicio de problematización
- Identificar actividades iniciales que deberán realizarse para solucionar el problema
- Compartir colectivamente la percepción general sobre el tópico correspondiente

¿Cómo se sugiere realizar la actividad?

- i. Al ser un ejercicio obligadamente grupal, se determinará un moderador y un relator. El primero lleva una lista del orden de participación, define con el grupo los tiempos que cada persona tendrá para expresarse y lleva la conducción de estos acuerdos. El segundo hará un registro de lo que cada participante expresa.
- ii. El moderador enuncia el tema sobre el cual se busca explorar, definiéndolo de tal forma que todos lo entiendan.
- iii. El moderador abrirá una primera ronda de participación, asignando los turnos y el tiempo previamente convenidos.
- iv. Como es un ejercicio de exploración inicial, vale la pena recurrir a tantos cuestionamientos como la situación lo demande. Se trata de realizar preguntas clave, literales o exploratorias sobre un tema, y que ayuden a su aprendizaje; las preguntas pueden ser del tipo ¿cuál...?, ¿qué...?, ¿por qué...?, ¿para qué...? En este punto podemos solicitar al grupo que formule las dudas que tenga, para lo cual le podemos compartir un esquema como el que aparece abajo, para facilitarle la elaboración de preguntas. Las preguntas que se formulen también serán detonantes de la lluvia de ideas.

IMAGEN 1. PREGUNTAS GUÍA



Fuente: elaboración propia.

- v. El moderador anotará en el pizarrón o en hojas de papel rotafolio las ideas clave, las ideas cortas, los conceptos y la síntesis que aporten las personas participantes.
- vi. Si hubiera alguna dificultad para que el grupo plantee cuestionamientos, el moderador debe enunciar algunas preguntas clave, del tipo:
 - ¿Cuál es la situación que nos motiva a reunirnos?
 - ¿Cuáles son los problemas que identificamos en relación con nuestra situación?
 - ¿Por qué consideramos que esos problemas deben resolverse?
 - Del conjunto de problemas que identificamos, ¿cuál es el problema que debemos priorizar y por qué?
 - ¿Cómo se manifiesta nuestro problema, cuándo, dónde?
 - De ser el caso, ¿en qué cantidad o con qué intensidad se presenta o expresa?
 - ¿Por qué se presenta? ¿Quiénes lo producen?
 - ¿Qué no hemos definido con claridad y, por lo tanto, necesitamos más información?

- vii. Una vez que haya un número significativo de ideas, éstas se presentan de manera sintética por parte del relator. Las ideas deberán transcribirse de manera ordenada, separando aquellas posiciones donde hubo acuerdo de aquéllas donde hay discrepancia.
- viii. Se puede continuar en una segunda y hasta una tercera ronda de intervenciones, en las que se profundizará en las posturas donde no hubo acuerdo.
- ix. La lluvia de ideas se presenta esquemáticamente en un documento donde:
 - a) Se mencionen las ideas principales ordenadas en un “bloque de acuerdos” y en otro “bloque de desacuerdos”.
 - b) Se enlisten jerárquicamente los problemas que el colectivo observa en relación con el tema que se aborda.
 - c) Se enumeren las actividades que se consideran necesarias para solucionar el problema.
 - d) Se identifiquen los vacíos de información que se requiere investigar con mayor profundidad.

Sugerencias

- El moderador debe explicarle al grupo que no hay ideas buenas o malas, sino que todas son importantes.
- Es muy importante la atención a cada una de las personas participantes, lo que deberá procurar el moderador, así como evitar que se interrumpa a quien expresa sus ideas.
- No debe abusarse de esta técnica ni utilizarse en un lapso extendido, pues suele dispersar la atención de las personas participantes.

TABLA 2. ALGUNOS CUESTIONAMIENTOS DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS ORGANIZADOS DE REFERENCIA

EOM	<p>¿Por qué no tenemos los medicamentos necesarios para el tratamiento de nuestros padecimientos?</p> <p>¿Cuál es la instancia responsable de la distribución de nuestros medicamentos?</p>
REP	<p>¿Por qué está abandonada esta área recreativa?</p> <p>¿Cómo podemos cambiar esta situación prevaleciente?</p>

EJEMPLO DE LLUVIA DE IDEAS

<p>Preguntas básicas:</p> <p>¿Qué?</p> <p>¿Cómo?</p> <p>¿Cuándo?</p> <p>¿Quiénes?</p>	<p>Camellón</p> <p>Condiciones de abandono</p> <p>Basurero</p> <p>Inseguridad</p> <p>Riñas recientes entre jóvenes</p> <p>Lugar de consumo de enervantes</p>	<p>Grupos etarios que asisten:</p> <p>Infantes</p> <p>Mamás</p> <p>Adultos mayores</p> <p>Jóvenes</p>
<p>Actividades culturales</p> <p>Deportivas</p> <p>Recreativas</p> <p>Políticas</p>	<p>Espacio público</p> <p>Bienes colectivos</p> <p>Espacio de convivencia de vecinos de tres colonias</p>	<p>Aprovechamiento para correr</p> <p>Colocación de cancha para voleibol</p> <p>Necesidad de área cívica</p>
<p>Actualmente, dos canchas para futbol</p> <p>Dos canchas para basquetbol</p> <p>Juegos infantiles deteriorados</p>	<p>Privatización de las canchas de futbol</p> <p>Supuesta venta a consorcio inmobiliario</p> <p>Se requiere recuperar físicamente el espacio</p> <p>Incluir nuevas actividades</p>	

Fuente: elaboración propia con base en el proyecto REP.



3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL

El tercer momento es resultado de la actividad previa. Corresponde a un documento donde se describe el escenario inicial que se desea cambiar, una guía que, sin dejar de mencionar las tareas acordadas durante la reunión de afectados, muestra un bosquejo base de la situación y un listado de las problemáticas que se enfrentan, así como el reconocimiento de la importancia de fundamentar con más información y un análisis más cuidadoso nuestros argumentos. De esta manera, tenemos un punto de partida desde el cual también reconocemos vacíos de información que debemos cubrir.



De los observables del ejercicio de síntesis

Para esta síntesis resulta muy conveniente trabajar según el formato de una guía de búsqueda, donde se incluya la descripción de la situación inicial, con un listado de problemas y un cuadro de necesidades de información y responsables de recolección.

3.1. Guía de búsqueda con cuadro de necesidades de información y responsables de recolección

La guía de búsqueda nos da un primer punto de partida de lo que queremos hacer y nos hace reconocer las necesidades de información, a las que a su vez asignaremos responsables de su búsqueda.

Ejemplos de elementos incluidos en las guías básicas de los grupos organizados de referencia:

TABLA 3. SITUACIÓN INICIAL

Proyecto	Situación inicial	Problemas
EOM	Falta de medicamentos para pacientes VIH (en el proceso se identificó que no había problema con el abastecimiento, sino con la entrega oportuna)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio médico deficiente • Agravamiento de las condiciones de salud de los pacientes
REP	Camellón abandonado en la colonia Agrícola Oriental	<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación ambiental • Ambientes de inseguridad • Desaprovechamiento del espacio público

TABLA 4. INFORMACIÓN Y RESPONSABLES

Proyecto	Información para recabar	Responsables
EOM	• Cantidad de medicamentos que requieren los pacientes	Persona 1
	• Efectos por la falta de medicamentos en los pacientes	Persona 2
	• Área de salud responsable de la entrega oportuna de medicamentos	Personas 3...
REP	• Tamaño del camellón abandonado, considerando las áreas verdes	Persona 1
	• Problemáticas que enfrentan los vecinos inmediatos al lugar, incluyendo a personas de pequeños comercios	Persona 2
	• Fechas de incidentes violentos en el lugar o entorno	Personas 3...

4. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA (PRIMERA PARTE)

Este momento nos lleva nuevamente a la recopilación de información, sea de fuentes primarias o secundarias, orientada por nuestra guía de búsqueda, que nos indica la situación que queremos describir con más detalle, los problemas de los que necesitamos más información y las personas responsables de esa búsqueda.

Además de la necesidad de diferenciar la información primaria de la secundaria, no debemos perder de vista que hay información que podrá obtenerse por solicitudes de información pública, búsquedas en la web, consulta de libros, revistas, periódicos, redes sociales, es decir, información que ya fue recopilada o interpretada. Pero, en otros casos, la información se debe elaborar: por ejemplo, algunos datos estadísticos, gráficas, tablas comparativas, argumentos jurídicos, científicos, testimonios de entrevistas o encuestas en pequeña escala.

La cantidad de información que utilizamos para elaborar un diagnóstico es muy extensa y diversa, asimismo, el trabajo de investigación demanda regresar a las fuentes en más de una ocasión. Con el fin de ahorrar tiempo en buscar evidencia que ya hemos recolectado, debemos dar un tiempo para el resguardo y la organización de todo el material que ha servido de insumo en el proceso de elaboración. La construcción de este acervo puede servir también para trabajos de evaluación y sistematización posteriores.

Para la gestión de la información, considerando además que se hace un trabajo colectivo, se recomienda utilizar sistemas de almacenamiento, o repositorios por carpetas, cuando el material está en formatos digitales. En el caso de la evidencia física, se deberá contar con el espacio adecuado por tamaño y condiciones ambientales. Cuando se maneje información confidencial o sensible, es recomendable cifrar los archivos o bien poner en resguardo los

documentos importantes. No pasemos por alto la importancia de respaldar toda la información. Los sistemas de almacenamiento en nubes por lo general facilitan esta labor. Para el caso de la evidencia física, las fotocopias, las fotografías o los escaneos pueden servir.



De las herramientas para la recuperación de la información

Para la reunión de esta información es muy conveniente el uso de recursos bibliográficos, hemerográficos, cibergráficos disponibles en internet. En algunos casos tendrá que recurrirse a ficheros físicos de las mismas referencias, registros cartográficos, documentales y fotográficos en archivos, bibliotecas, hemerotecas, mapotecas, entre otros. En estas fuentes encontraremos datos producidos por entrevistas o encuestas que nos serán de utilidad, pero que también podrían ser insuficientes, por lo que se requiere elaborar las propias. Para la recuperación de los contenidos que nos resulten importantes utilizaremos las fichas cruzadas de lectura y para el registro directo en trabajo de campo nos será de mucha utilidad las listas de control de observación, al igual que la bitácora de campo. Si lo que se requiere es información de las instancias gubernamentales, debemos recurrir a las plataformas de acceso a información gubernamental, atendiendo los formatos que se nos solicita llenar. Finalmente, para llevar un seguimiento de nuestros requerimientos de información es muy útil una lista de control de información.

4.1. Recursos bibliográficos, hemerográficos y cibergráficos, locales y remotos

En este punto nos referimos a distintas páginas web que nos facilitan una cantidad considerable de referencias sobre todo tipo de tema en el que nos interese profundizar. Estas referencias pueden circunscribirse a las fichas digitales o incluso a las lecturas mismas, desde artículos de revistas hasta documentos o libros completos.

Se hace la distinción entre locales, aquellos físicamente disponibles, y remotos, aquellos disponibles en portales digitales. De esta manera, los recursos locales se pueden ubicar en ficheros o bases de datos en la biblioteca, hemeroteca o archivo correspondiente, mientras que se tiene acceso a los recursos remotos por los portales de internet.

Algunos de los recursos locales más conocidos corresponden a las bibliotecas o hemerotecas estatales o nacionales, o a las bibliotecas o hemerotecas de universidades estatales o nacionales, y por igual a las correspondientes de los institutos de investigación. Los recursos remotos no son menores, e incluso los podríamos multiplicar por cada uno de los países del mundo; por supuesto, aquí puede haber limitaciones por la lengua en que están disponibles esos materiales, no obstante, aun y cuando nos concentráramos en el castellano, la cantidad de sitios de donde se disponen estos recursos podríamos decir que es inagotable. Como tarea, "sólo" busquemos material en tres recursos remotos de México y comprobemos la cantidad de información que podemos obtener:

<http://bibliotecas.unam.mx/>

<http://www.est.ipn.mx/Estudiantes/Paginas/Biblioteca.aspx>

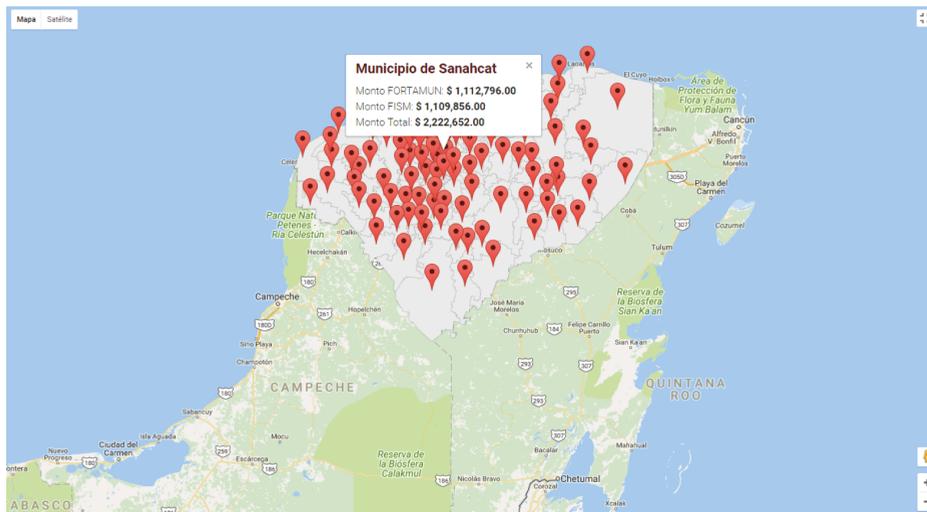
<http://www.bidi.uam.mx/index.html>

4.2. Recursos cartográficos y fotográficos

De igual importancia son los registros cartográficos o mapas, los cuales nos ayudan a ver la problemática en el territorio. A veces pareciera algo menor, pero un buen uso de la cartografía permitirá comprender de mejor manera el entorno y el problema, tanto a quienes no son cercanos como a la población involucrada. Actualmente hay herramientas en línea que permiten construir registros sobre mapas reales, con lo cual se puede ubicar la infraestructura existente, conocer mejor el área de intervención, delimitar zonas por niveles sociodemográficos, económicos o políticos, y de esta manera mirar la interrelación de elementos en una misma demarcación. Además, podemos acudir a las mapotecas, con la ventaja de encontrar producción cartográfica específica. Abajo se presentan algunas fuentes de recursos cartográficos.

- Mapoteca Manuel Orozco y Berra, <http://mapoteca.siap.gob.mx/>
- Inegi, <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapas/>
- Google Maps, <https://www.google.com.mx/maps>
- Google Earth, <https://earth.google.es/>

IMAGEN 2. ASIGNACIÓN DEL R33 EN EL ESTADO DE YUCATÁN, PROYECTO CSR33Y



Fuente: imagen tomada de <http://mapas.frentecivicofamiliar.org/mapa-municipios.php>.

Los registros fotográficos son otro elemento central para documentar una problemática, pues nos ayudan a informarnos, así como a comunicar de manera rápida y sencilla. Hoy día, el acceso a cámaras digitales, por medio de teléfonos principalmente, es muy extendido, pero no se trata sólo de tomar fotos de manera anecdótica, sino de construir evidencia sobre el problema: por ejemplo, mostrar un antes y un después; contrastar situaciones deseadas con las que ocurren; registrar los cambios que nuestra actividad está provocando, entre otra. Es importante que las fotografías tengan fecha y autor, con el fin de corroborar su autenticidad y tener mejor manejo de la evidencia. No olvidemos que también es preferible comprobar la veracidad y fuente de fotografías tomadas por terceros antes de recuperarlas, pues podría darse el caso de que una imagen no corresponde al lugar que nosotros creemos, lo que es muy común.

IMAGEN 3. SANAHCAT, YUC. IZQUIERDA, JUNIO DE 2012.
DERECHA, FEBRERO DE 2013, CSR33Y



Fuente: imagen tomada de Frente Cívico Familiar (2013).

4.3. Entrevista

En primer lugar, la entrevista es una herramienta que nos permite captar información abundante para reconocer aspectos sobre la situación que problematizamos e identificar puntos de vista que inicialmente no reconocemos. De manera general, se reconocen dos tipos de entrevistas: las estructuradas, con preguntas establecidas, limitadas a respuestas según los objetivos que perseguimos, y las semiestructuradas, que refieren más a un guion con temas que se tratarán durante la conversación, aunque también podría incluir preguntas de referencia.

Considerando los ejemplos de los colectivos y las organizaciones con los que ejemplificamos la guía, suele resultar más pertinente pensar en encuestas semiestructuradas, aun cuando exista un listado de preguntas, pues durante este ejercicio los entrevistados suelen dar respuesta a más de una pregunta, por lo que la redundancia de cuestionamientos puede fastidiar a nuestro entrevistado y provocar que responda las preguntas subsecuentes de manera displicente.

Al ser un ejercicio de comunicación interpersonal entre entrevistador e informante, se sugiere atender protocolos básicos como el saludo, la explicación sobre el objetivo de la entrevista y, en ocasiones, detallar elementos de los cuestionamientos cuando éstos no sean claros para la persona entrevistada o cuando no se comprenda el sentido de la pregunta.

Los elementos que debemos considerar para la entrevista corresponden a que

- La persona entrevistada posee información relevante para la elaboración de nuestro diagnóstico.
- La persona entrevistada ha aceptado responder a nuestros cuestionamientos.
- Poseemos las preguntas en nuestro instrumento estructurado o semiestructurado, con un lenguaje llano, con el menor número de tecnicismos, ambigüedades, palabras o frases que produzcan equívocos.
- Hemos seleccionado el lugar y momento adecuados para la entrevista.
- Reunimos el material para registrar las respuestas de manera textual o sintética: pluma, cuaderno, grabadora o videgrabadora, cuando se ha consentido por parte de la persona entrevistada.
- Hay una actitud atenta, asertiva y respetuosa del entrevistador, resultado de un ejercicio de entrenamiento previo, el cual puede realizarse por medio de entrevistas piloto entre los mismos miembros de la organización. Esto servirá tanto para preparar al entrevistador como para probar el guion de la entrevista.

La referencia de entrevista se comparte a continuación; corresponde al proyecto BM.

Entrevista para personas que obstruyen la vialidad

(La entrevista se hace a personas que habitan en predios que, al frente de ellos, tienen mostrencos.)

“Buenos días, soy estudiante de la UNAM e investigo sobre la colocación de botes o algún otro objeto junto a las banquetas en el carril de vialidad. ¿Le puedo hacer algunas preguntas?”

- ¿Usted colocó esto? ¿Por qué lo coloca?
- ¿Le molesta que se estacionen afuera de su casa? ¿Por qué?



- ¿Qué tan de acuerdo está con la afirmación “la calle es de todos”, es decir, que cualquiera puede estacionarse afuera de su casa?
- ¿Considera que es un problema la colocación de botes que obstruyen el estacionamiento?
- ¿Ha tenido algún conflicto con algún vecino o algún automovilista por colocar botes?
- ¿Sabe si hay alguna ley que penalice la colocación de objetos como huacales, botes, etcétera?
- ¿Estaría usted de acuerdo en que, para evitar la colocación de objetos, se instalaran parquímetros?
- ¿Qué piensa de las personas que cobran por estacionar un coche, aunque no sea su predio, como los llamados “franeleros”?
- ¿Con cuántos coches cuenta? ¿Para qué y cada cuándo usa usted o su familia el coche?

Edad:

Género: M / F

4.4. Encuesta

La encuesta es una herramienta caracterizada por un conjunto de preguntas que se aplican a una parte de la población a la que se denomina muestra. La finalidad de las preguntas es detectar la opinión de la población seleccionada respecto a un tema particular, para lo cual se utiliza un procedimiento estandarizado de cuestionamientos, formas de presentación, entonación e incluso de despedida y agradecimiento por parte del encuestador.

Las encuestas recogen opiniones que permiten inferir actitudes, preferencias y eventuales comportamientos en un determinado momento y contexto. Del conjunto de encuestas aplicadas se obtendrán elementos cuantitativos a los que denominaremos datos, que sintetizan características objetivas y subjetivas de la muestra seleccionada y, presumiblemente, representativa del conjunto de la población.

La encuesta implica:

- Definir su objetivo
- Diseñar el instrumento, probarlo y aplicarlo
- Seleccionar una muestra
- Capacitar a encuestadores
- Trabajo logístico para aplicación en campo
- Vaciado y procesamiento de información

Como se puede apreciar, la encuesta es un ejercicio bastante complicado, sin mencionar la parte correspondiente a los recursos que su realización demanda, por lo que la organización o el colectivo deberán ponderar su necesidad. Si se decide llevarla a cabo, porque se tienen personas especialistas en el grupo o los recursos para realizarla, recomendamos atender los manuales creados *ex profeso* para esta herramienta.

Por supuesto, como se aprecia en el ejemplo que se comparte más adelante, en más de una ocasión las organizaciones o los colectivos deciden realizar estos ejercicios demoscópicos. La referencia de encuesta se comparte a continuación y corresponde al proyecto REP.

Identificación de preferencias entre vecinos de las colonias Agrícola Oriental II, III y El Rodeo

1. Habitante de la colonia

El Rodeo () Agrícola Oriental II () Agrícola Oriental III ()

(Las secciones que corresponden a la Agrícola Oriental II son 11; de ellas, las que se consideraron en la consulta fueron 1847, 1849, 1850, 1851, 1871 y 1872. Las secciones electorales que corresponden a la Agrícola Oriental III son nueve; de ellas, las que se consideraron en la consulta fueron 1877 y 1903. La elección estuvo en función de la cercanía de las secciones al espacio en recuperación.)

Con base en el consenso y la participación de las y los vecinos, a partir del mandato de la asamblea vecinal de fecha 27 de octubre del año en curso, realizamos una consulta ciudadana a partir de visitas domiciliarias en las colonias Agrícola Oriental II, Agrícola Oriental III y El Rodeo.

(La consulta se hará en 29 manzanas de estas colonias. En cada uno de los domicilios visitados se entrevistará a cinco personas [un/a niño/a de 5-11, un adolescente de 12-17, un joven de 18-29, un adulto de 30-59, un adulto mayor de 60 y más]. Se estima un promedio de 18 predios por manzana, por lo que se visitarían 552 domicilios y se aplicarían alrededor de 2 610 instrumentos de consulta.)

2. Hombre () Mujer ()

3. Edad _____

Además de los datos anteriores, el objetivo de esta consulta es conocer las preferencias que los habitantes de estas colonias tienen sobre las actividades que prioritariamente deben considerarse para el proyecto integral del *espacio cívico, cultural, deportivo y recreativo* delimitado por las calles Sur 18, Sur 20, Oriente 217 y Oriente 229. Por esta razón, le pedimos que enumere los siguientes conceptos del 1 al 10, donde el número 1 representa lo que a su consideración debe ser prioritario en el espacio de referencia y el número 10 lo que a su consideración es de menor relevancia.

4. Conceptos

- Alberca comunitaria ()
- Área de convivencia (juegos de mesa, lugar de conversación o descanso) ()
- Área de juegos infantiles ()
- Área arbolada ()
- Biblioteca ()
- Gimnasio al aire libre ()
- Pista de trote ()
- Plaza cívica/área de cabildo o deliberación comunitaria ()
- Polideportivo (fútbol, basquetbol, voleibol) ()

5. ¿Considera que hace falta alguna propuesta que debe incluirse en este proyecto para el espacio referido?

No () Concluye la consulta Sí () Continúa en la pregunta 6

6. ¿Cuál? _____

4.5. Fichas cruzadas de lectura

En estas fichas se recupera la lectura sobre el o los textos en que se abordan los temas de nuestro interés. Se trata de recuperar los subrayados que se hacen durante la lectura y transcribirlos, combinándolos con comentarios propios, con el propósito de tener mayores recursos para la argumentación.

Las fichas comienzan con el título del texto entrecomillado y el nombre de quien o quienes lo escribieron, centrado.

Ejemplo:

“Presupuesto de egresos de la federación 2014. Estrategia programática”, Cámara de Diputados. Lectura en el marco del proyecto CSR33Y.

Todo texto recuperado va entrecomillado, pero conforme a ciertas consideraciones.

Cuando se inicia el texto, luego de un punto y aparte se empieza con comillas y, al concluir, se coloca el número de la página.

Ejemplo:

“Las aportaciones federales del ramo 33 para entidades federativas y municipios son recursos que la federación transfiere a las haciendas públicas de los estados, Distrito Federal y, en su caso, de los municipios cuyo gasto está condicionado a la consecución y el cumplimiento de los objetivos que la Ley de Coordinación Fiscal dispone.”

Cuando se quitan palabras, colocamos puntos suspensivos para indicar la sustracción de contenido que consideramos innecesario para el entendimiento de la idea central.

Ejemplo:

“Las aportaciones federales del ramo 33... son recursos que la federación transfiere a las haciendas públicas de los estados, Distrito Federal y... de los municipios cuyo gasto está condicionado a la consecución y el cumplimiento de los objetivos que la Ley de Coordinación Fiscal dispone.” 104

Cuando el texto se corta por un salto de página, colocamos el siguiente símbolo _/ (guion bajo seguido de una diagonal) y al final del párrafo anotamos las páginas.

Ejemplo:

“En el marco de la ‘Cruzada Nacional contra el Hambre’, los DIF estatales se han visto obligados a reorientar los recursos con los que operan los programas... para extender su cobertura a aquellos municipios y localidades que serán intervenidos, por lo que se requiere que se etiqueten los recursos para apoyar directamente a la población objetivo, con alimentos conformados de acuerdo a los Criterios de Calidad Nutricia, a través de _/ los programas de Desayunos escolares, Atención a menores de 5 años no escolarizados en riesgo, Asistencia alimentaria a sujetos vulnerables y Asistencia alimentaria a familias en desamparo.” 6–7

En el párrafo anterior observen que ‘Cruzada Nacional contra el Hambre’ tiene comilla sencilla, mientras que en el original tiene comillas dobles; esto se hace cuando hacemos una transcripción y encontramos dichas comillas.

El total de cuartillas que se obtengan nos servirá como una referencia que dejaremos en la numeración de cada una de ellas, de este modo, si al final de la transcripción tenemos nueve cuartillas, vamos a numerar de este modo: 1 de 9, 2 de 9..., 9 de 9.

Nuestros comentarios los vamos a escribir entre corchetes, para diferenciarlos de la transcripción.

Ejemplo:

“Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS). El propósito fundamental... es el financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social, y en las zonas de atención prioritaria. El FAIS... se divide en dos: el Fondo de Infraestructura Social para las Entidades (FISE) y el Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF).” 104

(Además del FAIS, el ramo 33 lo integran el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal [FAEB], el Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos [FAETA], el Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud [FASSA], el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal [Fortamun], el Fondo de Aportaciones Múltiples [FAM], el Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal [FASP] y el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas [FAFEF].)

Cerramos las fichas con la referencia completa de la o las lecturas. Pueden tener o no el nombre de la persona que las elaboró.

LXII LEGISLATURA. CÁMARA DE DIPUTADOS (2013), *Presupuesto de egresos de la federación 2014. Estrategia programática*, México, 7 pp.

El contenido de estas fichas es central para el análisis y la construcción de argumentos que aparecerán tanto en nuestro diagnóstico situacional como en el diagnóstico estratégico.

4.6. Lista de control de observación

Esta herramienta sirve para recolectar datos de manera ordenada y coherente. También la podemos entender como un instrumento para verificar requisitos o puntos importantes durante la asistencia a un determinado lugar.

Algunas consideraciones básicas para elaborar una lista de control de observación son:

- Tener clara la información que se quiere buscar
- Usar oraciones simples y concisas para que todos puedan aplicar el instrumento
- Considerar todos y cada uno de los elementos que nos parecen importante conocer o verificar
- Dejar un espacio para observaciones

Lo importante es establecer un orden en la información para poder utilizarla, ya sea argumentando una situación, construyendo evidencia o tomando decisiones.

Recuperando la experiencia del proyecto Bote Molesto, una lista de control de observación puede tener el siguiente aspecto:

TABLA 5. EJEMPLO DE LISTA DE CONTROL. PROYECTO BM

Lugar de colocación del mostrenco	Tipo de mostrenco	Propiedad afuera de la cual se colocó el mostrenco	Observaciones
Callejón de la estación entre Córdoba y Ferrocarril de Cuernavaca	Macetas, plumilla metálica y botes	Domicilios particulares y negocios	Barranca Seca y La Cruz, delegación Magdalena Contreras
Calle Lerdo, entre Progreso y Ferrocarril de Cuernavaca	Láminas de asbesto, piedras y botes	Domicilios particulares	Pasando la calle Ferrocarril, Lerdo cambia su denominación a La Venta; en ese trayecto hay un total de 14 mostrencos.
Calle Nogal, entre Chabacano y 1a de Nogal	Botes, rin de auto con tubo, y conos grandes	Domicilios particulares y escuela	Hay un total de ocho predios, afuera de los cuales se colocaron mostrencos.
...			

4.7. Bitácora de campo

La bitácora de campo, también conocida como diario de campo, es un registro cronológico en el cual se hacen anotaciones sobre el ambiente de un determinado lugar, por ejemplo, el de la reunión que se mantiene con funcionarios públicos. Incluye por igual listados de objetos, nombres de las personas que participan en una reunión, diagramas que sintetizan una situación, reflexiones sobre un momento en particular, bosquejos de alguna imagen o del lugar donde nos encontramos, entre otros.

La bitácora de campo es el producto directo de las observaciones de la persona que lo realiza, recogidas en el lugar donde las hace, pero también es producto de sus reflexiones, cavilaciones o hipótesis. En cada uno de los registros que se incorporen en la bitácora de campo deberá anotarse la fecha y hora en que se realiza el acontecimiento recuperado. Las anotaciones deberán hacerse con la escritura más clara posible y dejando márgenes suficientes para agregar comentarios posteriores.

En general, la bitácora de campo nos ayuda a registrar el mayor número de experiencias, tomando en consideración que la memoria no siempre puede mantener toda aquella información que en el momento se registra. Pero no sólo son los sucesos que enfrentamos, también son ideas, reflexiones e hipótesis que de una situación puntual inferimos y no necesariamente vamos a mantener permanentemente.

Los registros que también tenemos en nuestra bitácora pueden confrontarse con las minutas de reuniones y con los mismos registros de otros observadores. En la bitácora se pueden incluir recortes de algún periódico o revista que, por cuyo contenido relacionado con la situación sobre la que buscamos hacer el diagnóstico, resulten relevantes.

Para todo ejercicio diagnóstico, de la naturaleza que sea, la bitácora es una herramienta indispensable, cuyas exigencias materiales son mínimas: cuaderno y pluma, siempre acompañados de atención y la mejor escritura posible. No se olvide que el diario de campo es un primer registro de información que posteriormente será analizada de manera colectiva. Por supuesto, una cámara fotográfica o el mismo dispositivo que hoy trae cualquier celular permitiría el registro de imágenes que, ya impresas, se pegarían a la bitácora.



Ejemplo, problema EOM:

- Registro de
Fecha: 18 de agosto 2009
Hora: 8:25 am
Lugar: Clínica 30 IMSS, Ciudad de México
Tema: Entrega oportuna de medicamentos
Propósito: Identificación de disposición y asignación de medicamentos
- Registro de lo que se observa
Hay una fila de siete personas delante de mí que también llegan a solicitar medicamentos, tres señoras y dos señores adultos, además de dos mujeres jóvenes. A seis de las personas se les asignan sus medicamentos de acuerdo con la receta que presentan, pero a una de ellas se le indica que su medicamento lo entregará en tabletas, no en solución líquida, porque no las tiene. Por cada persona deberá tomar entre 3 y 5 minutos. El trato que se aprecia del joven de la farmacia es serio, pero en ningún momento grosero; inicia con un "buenos días" con cada persona. Al atenderme, me ha dicho que puedo regresar a preguntar si ya se tienen hasta antes de 72 horas, pues es el tiempo que tienen vigencia las recetas y que, de no ser el caso, puede sellarme la receta con la leyenda "No surtido", la que tendrá vigencia 30 días más...
- Descripción de impresiones (ideas, reflexiones, hipótesis)
No me parece que haya un trato discriminatorio hacia mi persona y considero que la falta de medicamento es por la falta de planeación de las autoridades de la clínica, pues ni siquiera saben la cantidad de medicamentos que se necesitan, al ignorar el número de pacientes que los requieren, por lo que esto también debe suceder en el conjunto del sistema de clínicas del IMSS.

4.8. Plataformas de acceso a la información pública

Aquí nos referimos a las plataformas para solicitar y gestionar solicitudes de acceso de los organismos autónomos, y que nos permiten solicitar y tener acceso a información pública gubernamental en posesión de los distintos *sujetos obligados*, es decir, cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad de la federación, las entidades federativas y los municipios.

La información a la que podemos tener acceso se refiere a toda aquella que fue generada, obtenida, adquirida, transformada o está en posesión de los sujetos obligados, en forma de documentos que, conforme a la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, pueden ser expedientes, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, directivas, directrices, circulares, contratos, convenios, instructivos, notas, memorandos, estadísticas o bien cualquier otro registro que documente el ejercicio de las facultades, funciones y competencias de los sujetos obligados, sus servidores públicos e integrantes, sin importar su fuente o fecha de elaboración. Los documentos podrán estar en cualquier medio, sea escrito, impreso, sonoro, visual, electrónico, informático u holográfico.

Para el caso de México, la dirección electrónica es:

<http://www.plataformadetransparencia.org.mx/web/guest/inicio>

En el uso de esta herramienta es de suma importancia identificar al sujeto obligado a quien se le solicitará la información: a qué poder público corresponde (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), el orden de gobierno (federal, estatal, municipal) y, lo más complicado, el área concreta y responsable por las competencias que la *ley de la administración pública* correspondiente y su *reglamento* le asignen.² No hay que perder de vista que esto también está en función de la

² Es obligación de las unidades de transparencia de los sujetos obligados “auxiliar a los particulares en la elaboración de solicitudes de acceso a la información y, en

dimensión y el ciclo de la acción pública en donde se busca incidir. (Al respecto, véanse las herramientas de los apartados 8.1 y 11.3.)

TABLA 6. SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Proyecto	Sujeto obligado	Solicitudes de información
EOM	IMSS, Secretaría de Salud	¿Cuál fue la cantidad de medicamentos distribuidos a las clínicas del IMSS en el estado de Veracruz en el año 2004?
		¿De qué manera se obtiene el número de medicamentos necesitados por cada una de las clínicas del IMSS en el estado de Veracruz en el año 2004?
CSR33Y	Municipio de Sanahcat, Yucatán	¿Cómo se tiene contemplada la participación ciudadana en la ejecución de los recursos del FISMDF en el municipio en el año 2013?
	Congreso del estado de Yucatán	¿Cuáles fueron las obras priorizadas durante el primer semestre de 2013 en los municipios de Chemax y Sanahcat?

4.9. Lista de control de información

Esta herramienta es un recordatorio de algunos de los requerimientos de información básica con los cuales se puede establecer una argumentación sólida. La relevancia de las fuentes de información varía de acuerdo con el problema que se aborda. Como ejemplo, se comparte el siguiente listado, donde se incluyen también fuentes que refieren a información para el diagnóstico estratégico.

su caso, orientarlos sobre los sujetos obligados competentes conforme a la normatividad aplicable" (artículo 45, fracción III, Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública).

TABLA 7. LISTA DE CONTROL DE INFORMACIÓN

Información procedente de	Sí	No
Solicitud de información pública		
Censos		
Listas de control de observación		
Cartografía		
Encuestas		
Entrevistas		
Bitácora de campo		
Documentos sobre la problemática		
Fotografías		
Normatividad		
Libros sobre la problemática		
Revistas sobre la problemática		

5. ANÁLISIS DE ASPECTOS PUNTUALES

De acuerdo con las problemáticas seleccionadas, y apoyados en la información recuperada, en este momento deberá identificarse:

- a) La población afectada
 - ¿Quiénes son las personas afectadas?
 - ¿Dónde se encuentra esa población afectada?
- b) La forma cómo la población es afectada, valiéndonos, entre otros datos, de:
 - Información estadística derivada de censos o registros oficiales, así como de encuestas o entrevistas propias, que nos permita reconocer la intensidad con la que la población es afectada a partir de referencias cuantitativas.
 - Declaratorias o documentos donde se refiera a principios o derechos universales.
 - Textos donde se aborde la temática en la que se enmarca nuestra problemática, de los que nos valdremos para realizar ejercicios comparativos entre nuestra situación y la de otros.
- c) Sus causas y efectos



De las herramientas para el ejercicio de análisis

Cuando sea el caso, recuperemos los elementos del paso dos, a efecto de reconocer a la población afectada y la manera como resulta afectada; de no ser procedente, o para complementar ese ejercicio previo, iniciemos con una lluvia de idea y preguntas guía. Para la definición del problema principal, apoyados en el ejercicio previo, realicemos un árbol de problemas. Para completar una situación ideal nos apoyaremos en un árbol de objetivos. En el análisis de textos que nos permita clarificar la manera como es afectada la población y los principios y derechos afectados resultan de mucha ayuda los mapas conceptual y mental.

5.1. Lluvia de ideas y preguntas guía

Esta herramienta atiende todo el procedimiento ya descrito en la herramienta del apartado 2.2, pero tomando en cuenta que aquí se persigue identificar la población afectada y la manera como es afectada. Con lo anterior podemos dar elementos para definir la situación ideal y plasmarla en nuestro árbol de objetivos. Los cuestionamientos que se atienden son del siguiente tipo:

¿A quién afecta la situación prevaleciente?

TABLA 8. POBLACIÓN AFECTADA

Proyecto	Población afectada
BM	Población de todas las delegaciones de Ciudad de México, tanto personas con vehículos como sin ellos, afectados directa como indirectamente
REP	23400 habitantes de tres colonias de la delegación Iztacalco, quienes habitan en torno a un espacio público abandonado
EOM	Derechohabientes con VIH y sus familias, sin dato preciso hasta la fecha

¿Cómo es afectada? (Incluir en la respuesta aspectos fácticos, perturbación de vida cotidiana, datos cuantitativos que hagan más evidente la forma como es afectada.)

TABLA 9. ¿CÓMO ES AFECTADA?

Proyecto	¿De qué manera es afectada?
BM	Por apropiación de bienes públicos, contaminación visual, pérdida del sentido de lo público.
REP	No tienen oportunidad de aprovechar áreas culturales, deportivas y recreativas por el estado de abandono que presentan. Se vive en un ambiente insalubre por los desechos de todo tipo que se arrojan en el lugar y por la inseguridad permanente debida a la falta de vigilancia en el lugar.

Proyecto	¿De qué manera es afectada?
EOM	Los derechohabientes que no tienen la entrega oportuna de medicamentos generan más gastos al IMSS. Por el rezago en la entrega, serán necesarios medicamentos más costosos y estudios más complejos. Además, pierden su ingreso laboral total, pues el IMSS sólo cubre 65% del salario. Las familias de los derechohabientes también son afectadas directamente.

¿Qué principios son afectados (algunos expresados en declaraciones internacionales y nacionales, e incluso en preceptos constitucionales)?

TABLA 10. PRINCIPIOS AFECTADOS

Proyecto	Principios afectados
BM	Derecho a la libre circulación, al uso de los bienes colectivos, a una ciudad limpia
REP	Derecho a un medio ambiente sano, derecho a la ciudad
EOM	Derecho a la salud, al trabajo, a la no discriminación y preceptos enmarcados los artículos 1º, 4º y 123 constitucionales

5.2. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta que ayuda a visualizar los problemas generales y específicos de un determinado plan, programa o proyecto de trabajo. Esto permitirá plantear las alternativas de solución, así como estructurar los objetivos de una forma más sencilla. El resultado alcanzado se expresa mediante un trazo o dibujo que asemeja a un árbol, de ahí el nombre de árbol de problemas.

Para elaborar el árbol de problemas puede ser útil una lluvia de ideas.

¿Cómo se realiza?

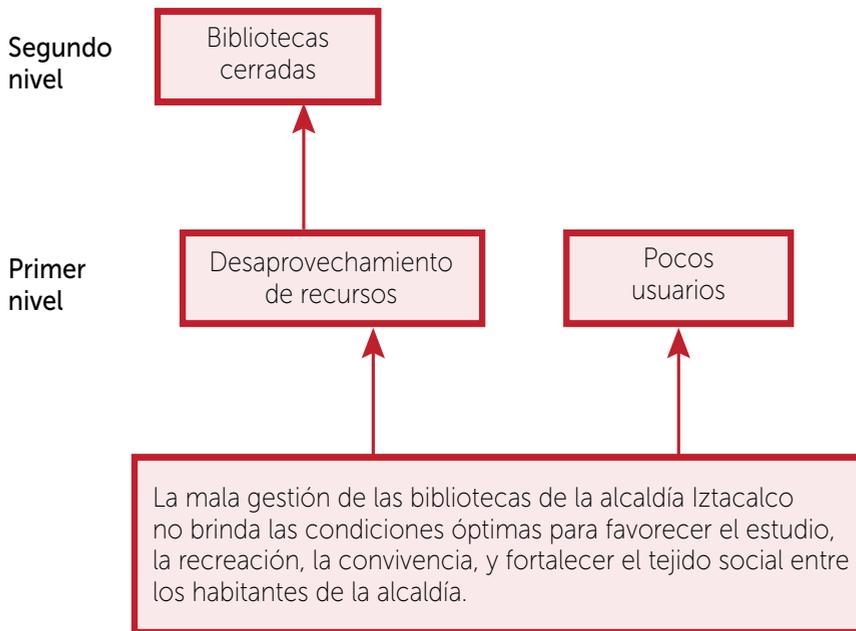
1. Identifiquemos adecuadamente el problema (*tronco*): primero debe llegarse a un consenso sobre el problema central de la situación prevaleciente.
 - Los problemas *se deben presentar* como *estados negativos* y *no como la falta de servicios o bienes*.
 - Cuanto más acotado sea el problema, será más fácil su planteamiento y solución.
 - Debe estar referido a una población afectada en un momento y espacio específicos.
 - No debe perderse de vista que el *problema central* en un *proyecto orientado a la incidencia* refiere a una acción u omisión vinculada a la *gestión* y a la *toma de decisiones* gubernamentales.

Ejemplos:

- *La mala gestión de las bibliotecas de la alcaldía Iztacalco no brinda las condiciones óptimas para favorecer el estudio, recreación, convivencia, y fortalecer el tejido social entre los habitantes de la alcaldía.*
 - *La mala gestión del Hospital San Juan provoca abasto insuficiente de medicamentos para los pacientes con VIH.*
2. Determinemos los efectos (*ramas del árbol*): los efectos pueden ser de dos tipos: los que ya se vienen percibiendo efectivamente y los que constituyen una amenaza o peligro si el problema no es manejado de manera oportuna; ambos deben identificarse y a la vez priorizar su importancia en torno al problema.
 - Para identificar los efectos de un problema podemos preguntarnos ¿qué consecuencia(s) tiene la existencia de este efecto?, ¿qué pasa si no lo resolvemos?
 - Luego de que se han identificado todos los efectos, colocamos en el primer nivel (inmediato superior al tronco) los efectos directos, es decir, aquellos que observamos con mayor claridad.

- Se debe reflexionar si para cada efecto del “primer nivel” hay alguno o varios efectos que puedan derivarse de ese efecto. Hay que colocarlos en un segundo nivel, uniéndolos con flechas de abajo hacia arriba, desde el efecto de primer nivel que opera como causa.

IMAGEN 4. EJEMPLO DE RAMAS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.
PROYECTO GBPAl



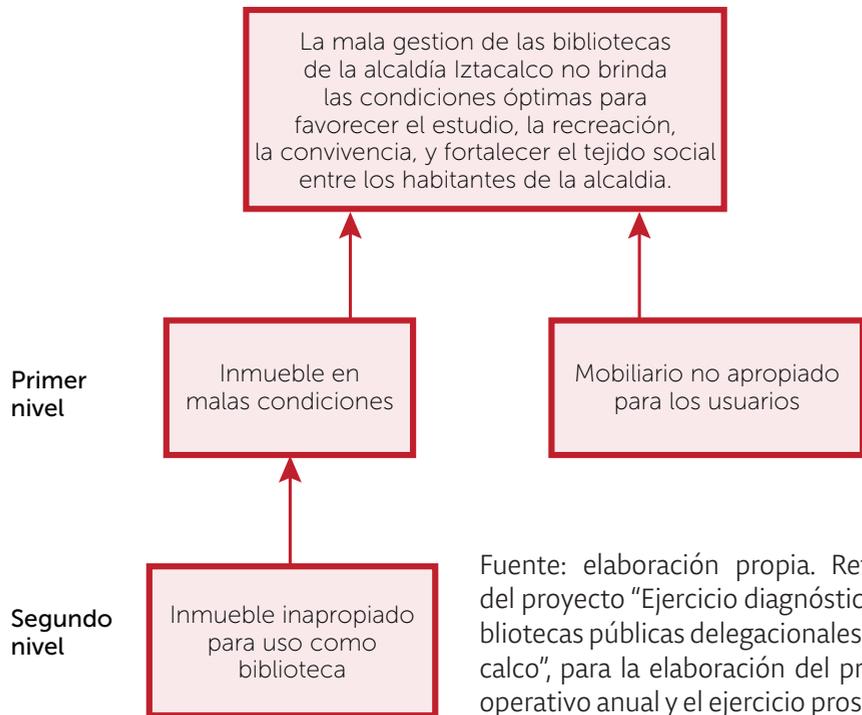
Fuente: elaboración propia. Retomado del proyecto “Ejercicio diagnóstico de bibliotecas públicas delegacionales en Iztacalco”, para la elaboración del programa operativo anual y el ejercicio prospectivo.

3. Vamos a indagar las causas (*raíces del árbol*): identifiquemos las causas relacionadas con el origen del problema.

- Para identificar las causas de un problema podemos apoyarnos en las preguntas ¿por qué pasa?, ¿qué provoca que exista el problema?, ¿por qué existe ese problema?

- Luego de que se han identificado todas las causas, hay que colocar en el primer nivel (inmediato inferior al tronco) las causas directas, es decir, aquellas que observamos con mayor claridad.
- Se debe reflexionar si para cada causa del “primer nivel” hay otras causas que puedan derivarse. Hay que colocarlas en un segundo nivel, uniéndolas con flechas de arriba hacia abajo.
- Se repite esta actividad hasta que se hayan colocado todas las causas identificadas.

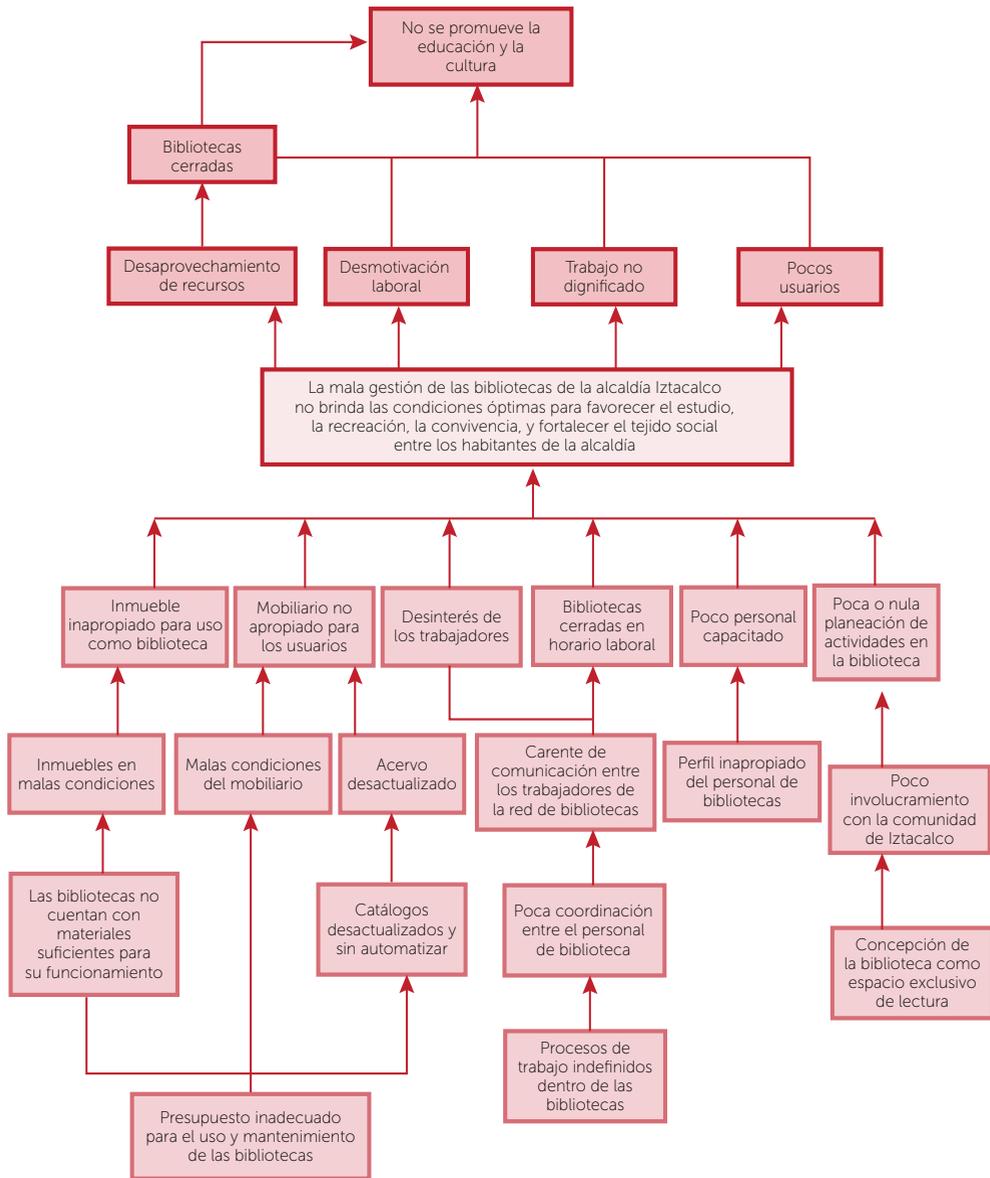
IMAGEN 5. EJEMPLO DE RAÍCES DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.
PROYECTO GBPAl



La unión de las causas y los efectos da origen al árbol del problema. Al hacer esta unión, se debe verificar que una causa no aparezca a la vez como efecto y viceversa.

IMAGEN 6. EJEMPLO DE ÁRBOL DE PROBLEMAS.

PROYECTO GBPAl



Fuente: elaboración propia. Retomado del proyecto “Ejercicio diagnóstico de bibliotecas públicas delegacionales en Iztacalco”, para la elaboración del programa operativo anual y el ejercicio prospectivo.

5.3. Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es una herramienta que nos ayuda a representar el objetivo general del proyecto de incidencia, así como los pasos por seguir para llegar a dicho objetivo. Se construye con ayuda del árbol de problemas, al convertir las condiciones negativas del árbol de problemas en enunciados positivos que expresan las situaciones deseadas y posibles en la práctica.

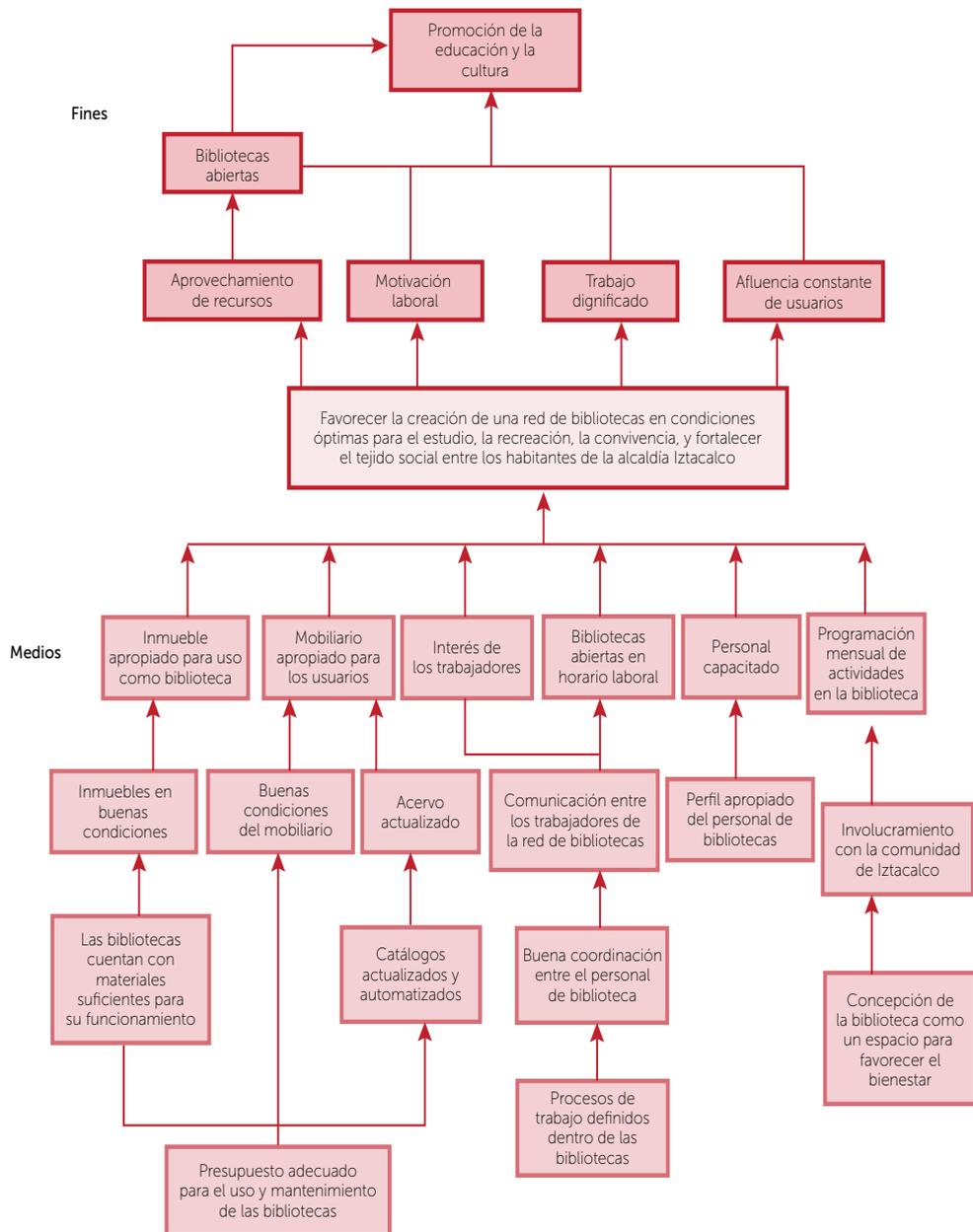
¿Cómo se realiza?

1. Objetivo (*tronco*): el problema central se convertirá en el objetivo general del proyecto.
 - El problema central enunciado en el árbol de problemas será reemplazado por la situación esperada una vez que se modifique a partir de las actividades de incidencia.

Ejemplos:

- Favorecer la creación de una red de bibliotecas en condiciones óptimas para el estudio, la recreación y la convivencia, y fortalecer el tejido social entre los habitantes de la alcaldía Iztacalco.
 - Abasto de medicamentos en el Hospital San Juan para aquellos pacientes con VIH.
2. Fines (*ramas del árbol*): los efectos se convertirán en los fines. Las repercusiones que la población sufre, producto de la problemática, serán referidas como su opuesto, es decir, se enunciarán como si las metas ya hubiesen sido alcanzadas.
 3. Objetivos específicos-medios (*raíces del árbol*): las causas serán los medios para dar solución al problema y se establecen a partir de una reformulación en positivo de aquellas que dan origen al problema.
 - Cada una de las causas identificadas en el árbol de problemas se convertirá en componente de una estrategia de solución, encaminada a los fines que aparecen en las ramas del árbol.

IMAGEN 7. EJEMPLO DE ÁRBOL DE OBJETIVOS. PROYECTO GBPAI



Fuente: elaboración propia. Retomado del proyecto “Ejercicio diagnóstico de bibliotecas públicas delegacionales en Iztacalco”, para la elaboración del programa operativo anual y el ejercicio prospectivo.

- No debemos perder de vista que, en un ejercicio de incidencia ciudadana, estas actividades están en función del éxito que tenga la estrategia diseñada más adelante (al menos por la tabla de pertinencia de actividades para la incidencia y el pez de la incidencia, apartados 12.1 y 12.2 de este manual).

5.4. Mapa conceptual

El mapa conceptual es un ejercicio que nos permite un mejor entendimiento de las lecturas que realizamos y nos permite por igual tener mayor claridad para la exposición de nuestros argumentos.

Podemos describir técnicamente el mapa conceptual como una representación gráfica que busca esclarecer los aspectos centrales del o los conceptos seleccionados, así como su relación con otros. Esto proporciona además un resumen esquemático de la lectura.

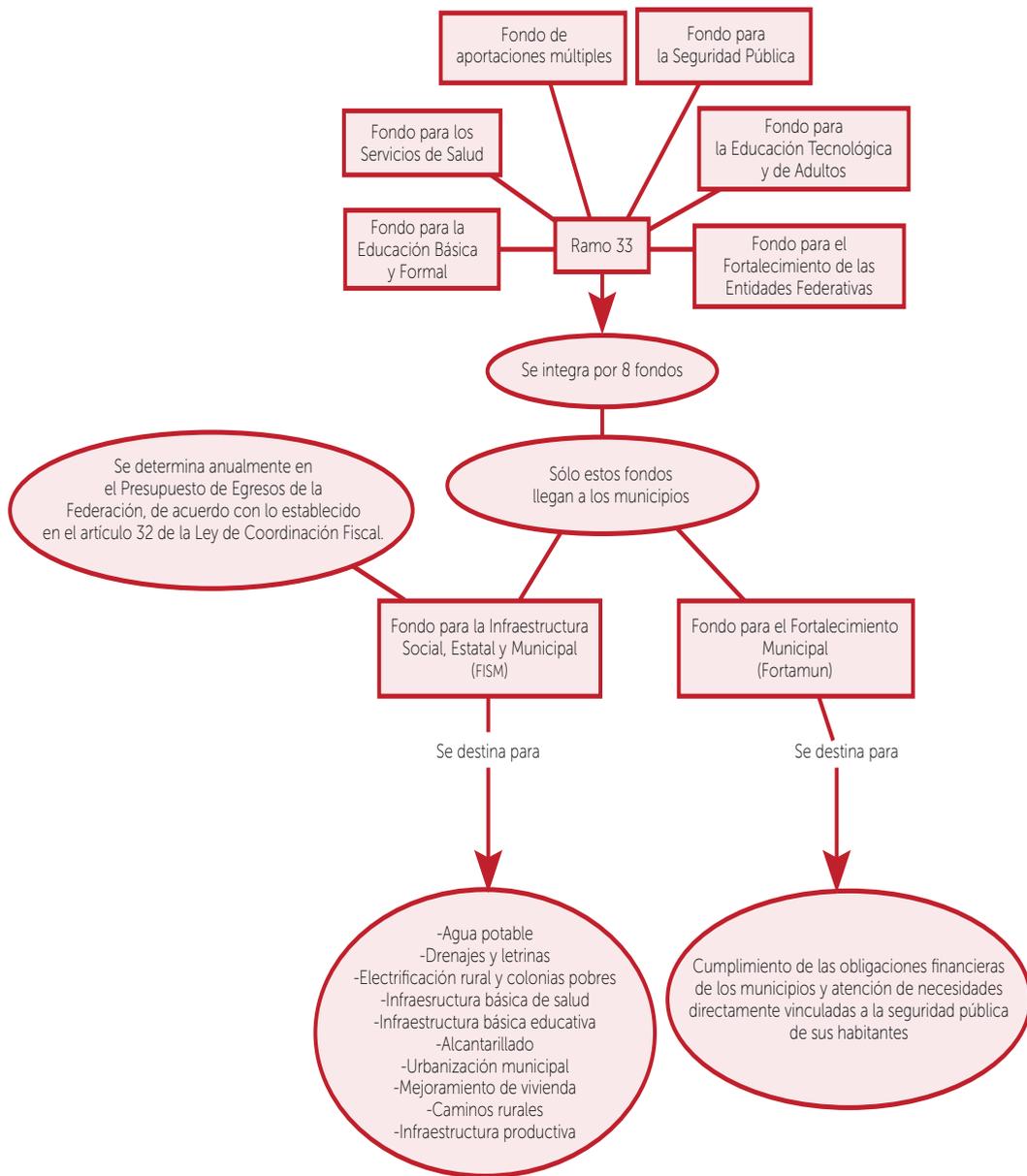
Los elementos de un mapa conceptual son:

- Concepto(s) central(es)
- Palabras clave
- Conectores, flechas o líneas para acentuar la relación entre conceptos e ideas
- Información jerarquizada
- Ortografía correcta

Aquí, el concepto central es el que corresponde con el tema de la exposición. Seleccionado el concepto, se identifican las relaciones con otros conceptos o ideas (los conectores son los más apropiados para distinguir esas relaciones).

Para su realización se debe tomar en cuenta lo siguiente: en primer lugar, en el proceso de lectura hay que localizar y subrayar las ideas o palabras más importantes. Con base en la identificación del concepto central, se determina la jerarquización de las palabras clave. Posteriormente, se debe establecer las relaciones entre los conceptos por medio de líneas que se interrumpen por palabras enlace, lo que facilita la identificación de las relaciones.

IMAGEN 8. EJEMPLO DE MAPA CONCEPTUAL. PROYECTO CSR33Y



Fuente: elaboración propia con base en *El ramo 33 en el desarrollo social en México. Evaluación de ocho fondos de política pública*, Coneval, 2009.

Para su elaboración, es posible apoyarse en herramientas como:

Cmap-tools <http://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-help-spanish.php>
<https://mind42.com/>

5.5. Mapa mental

Es una forma lógica y creativa de tomar notas y expresar ideas, la cual consiste, literalmente, en cartografiar (hacer un mapa de) sus reflexiones sobre un tema. Los mapas mentales son un método muy eficaz para extraer y memorizar información. Su aplicación permite expresar los aprendizajes y asociar más fácilmente nuestras ideas. La forma de elaboración es muy semejante a la del mapa conceptual, como a continuación puede leerse, sin embargo, la peculiaridad de éste es la preponderancia de las imágenes.

Características

- a) La idea, asunto, concepto o enfoque principal se simboliza en una imagen central.
- b) Los principales temas del asunto o concepto irradian la imagen central de forma ramificada.
- c) Las ramas tienen una imagen o palabra clave impresa sobre la línea asociada.
- d) Los puntos menos importantes también se presentan como ramas adheridas a las del nivel superior.
- e) Las ramas forman una estructura de nodos conectada.
- f) El mapa debe estar formado por un mínimo de palabras. Hay que emplear únicamente ideas clave e imágenes.

¿Cómo elaborar un mapa mental?

1. Hay que comenzar siempre desde el centro de la hoja, colocando la idea principal y resaltándola.



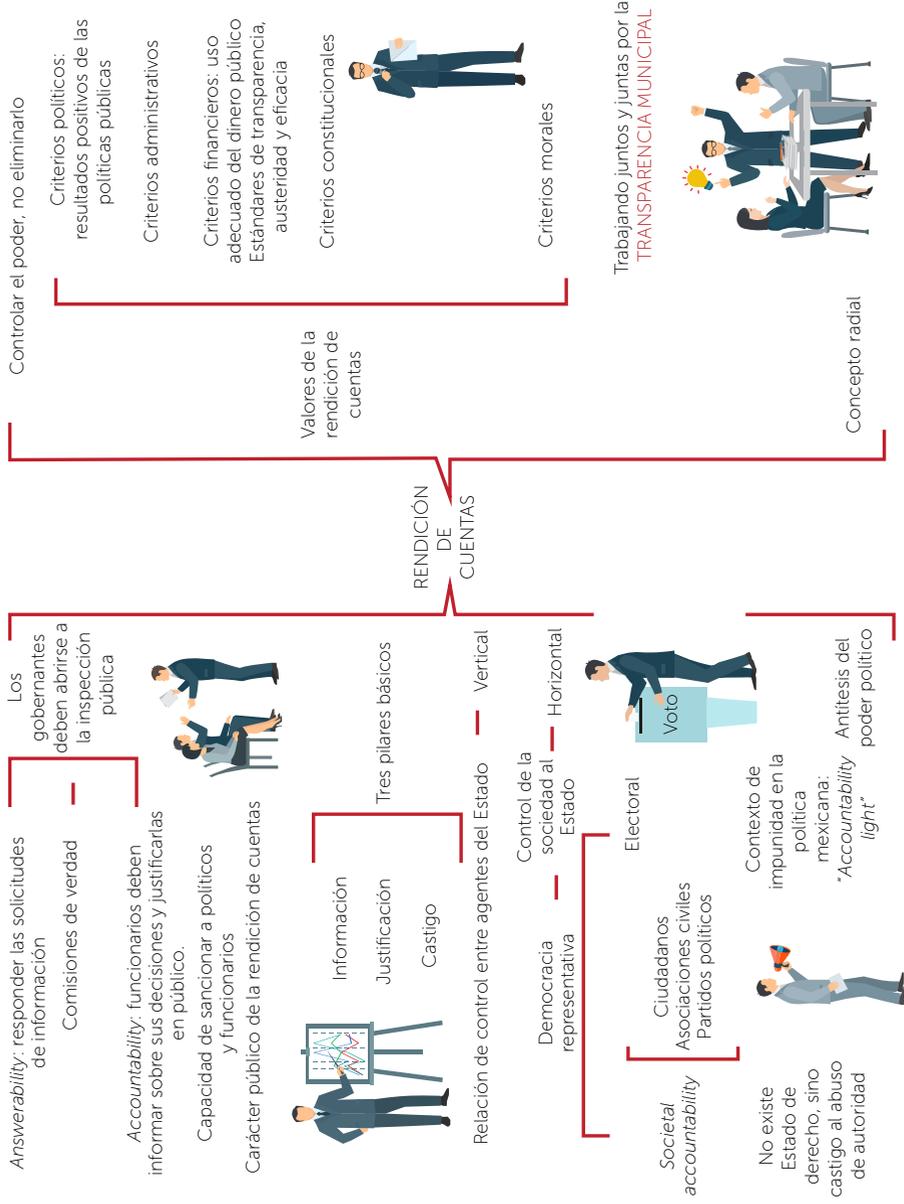
2. A partir de la idea central, se genera una lluvia de ideas relacionada con el tema.
3. Para priorizar las ideas, se sigue el sentido de las manecillas del reloj.
4. Se acomodan esas ideas alrededor de la idea central, se busca evitar amontonarlas.
5. Se relaciona la idea central con los subtemas mediante líneas que las unan.
6. Hay que remarcar las ideas encerrándolas en círculos, subrayándolas, poniendo colores, imágenes, etc. Puede usarse todo aquello que sirva para diferenciar y hacer más clara la relación entre las ideas.
7. No hay que limitarse: si se acaba la hoja, se añade una nueva. La mente no se guía por el tamaño del papel.

También hay aplicaciones y programas para apoyar esta actividad, como:

<https://bubbl.us/>

<https://mind42.com/>

IMAGEN 9. EJEMPLO DE MAPA MENTAL CSR33Y



Fuente: elaboración propia.

6. SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN: EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La síntesis es un ejercicio apoyado en la inteligencia y la reflexión del cual se desprende un juicio sobre la realidad. También podemos pensar la síntesis como una primera conclusión sustentada en la interacción observada de los elementos que el análisis considera (Escalada, 2001: 24). De esta manera, éste es el momento de una primera conclusión; el producto será el diagnóstico situacional.

Los elementos que en el análisis han sido separados deben unirse o integrarse, de modo que las conexiones que entre ellos se tejen se manifiesten con claridad, principalmente para quienes participan en la propuesta de incidencia, pero sin olvidar que, en un segundo momento, el diagnóstico deberá compartirse con distintas audiencias, por lo que debemos también hacer un esfuerzo por darles claridad tanto a los elementos descritos en el análisis como al argumento o juicio que produce la síntesis.

En nuestro caso es necesaria la descripción detallada de la problemática que enfrentamos, mostrando claramente las causas y los efectos que ocasionan el problema, con una evidencia organizada y definiendo un escenario final óptimo, referido a la situación ideal que deseamos alcanzar, confrontado incluso con un escenario sin intervención que alude al desenlace de la problemática que no fue atendida y que, por lo tanto, acarreó consecuencias no deseables e incluso graves. Estas dos definiciones de escenarios implícitamente cargan una lectura valorativa que, si bien no estará expuesta en el diagnóstico, sí deberá tenerse presente durante toda la actividad de incidencia, pues nos sirve como referencia de los mínimos y los máximos a los que aspiramos.

No perdamos de vista que la iniciativa se desarrolla por una decisión consensada colectivamente, de ahí que las propuestas que presentemos también

deben definirse de manera colectiva. Los manuales y las guías aconsejan tener medida al momento de elaborar las propuestas de cambio, distinguiendo cuáles son los aspectos que ameritan atención urgente y cuáles sólo podrían cambiar en el largo plazo. Esta decisión no puede anticiparse a la práctica, por ello también es valiosa la deliberación colectiva de las propuestas, a partir de lo cual podemos situar con mayor facilidad una jerarquía de los problemas y necesidades.

Las propuestas, tanto de cambio urgente como de largo plazo, deben tener justificaciones precisas y coherentes con el problema que hemos venido construyendo, articulándose además con el escenario final que previamente se ha esbozado (Equipo Pueblo, 2010: 60-61).

Por último, conviene recordar que un diagnóstico no es valioso por la extensión de su contenido, sino por la claridad y solidez de sus argumentos, elementos que vienen dados, en primer término, por contar con información confiable; en segundo lugar, por la lectura correcta y el análisis serio de la información que recabamos, y, finalmente, por la sencillez y facilidad para leerlos y comprenderlos.



De los observables del ejercicio de síntesis

Debemos hablar en plural y referirnos a las síntesis, pues necesitamos tantas como audiencias a quienes queremos llegar. Suele concebirse el diagnóstico como un documento que, independientemente de su extensión, puede contener gráficos y un conjunto de anexos, lo que es correcto pero insuficiente. Los distintos mensajes que expresan nuestra causa necesitamos enunciarlos de manera breve (quizá en tuits), para las distintas audiencias perseguidas y considerar también la creación de distintos materiales audiovisuales, todos ellos, en conjunto, producto de la síntesis.

6.1. Documento del diagnóstico situacional

El documento del diagnóstico situacional deberá contener al menos siete elementos que se enlistan y ejemplifican a continuación.

TABLA 11. ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

	Elementos	Descripción
1	Descripción de la situación	Esbozo de la situación prevaleciente, del escenario inicial que se quiere cambiar: ¿qué es lo que se encuentra?
2	Problematización de la situación por identificación de población afectada	¿Quiénes participan (favorecidos y afectados) en ese escenario? ¿Cómo es afectada? ¿Qué principios universales son violentados? ¿Qué derechos no se están atendiendo? ¿De qué otra manera, en otros lugares, se enfrenta esta problemática? (Las dos últimas preguntas se resolverán en el desarrollo del diagnóstico estratégico.)
3	Causas y efectos	Reconocimiento de las causas y los efectos del problema: ¿cuáles son las causas y los efectos de la actual situación?
4	Escenario final	¿Cuál es el escenario final que se espera para modificar la situación prevaleciente? ¿Qué situación se agravaría si no se interviene? Aquí deberá retomarse la herramienta 32 (Reflexión sobre las consecuencias de la acción u omisión gubernamental) del diagnóstico estratégico.

	Elementos	Descripción
5	Propuestas para el cambio	Recomendaciones de mejora para llegar al escenario final. Considerando la manera como se enfrenta la problemática en otros lugares, ¿qué podría retomarse de esas experiencias? ¿Cómo podríamos adaptarlas a nuestros contextos?
6	Fuentes de información	Descripción de referencias, diferenciando primarias de secundarias.
7	Anexos	Listado e inclusión de instrumentos utilizados para obtener información.

Estas dos definiciones de escenarios (el inicial y el final) implícitamente cargan una lectura valorativa que, si bien no estará expuesta en el diagnóstico, sí deberá tenerse presente en todo el momento de la actividad de incidencia, pues nos da referencia de los mínimos y máximos a los que aspiramos.

Por otra parte, hay que considerar que una síntesis efectiva deberá reflejarse en enunciados que expresen de manera contundente nuestra *causa*, es decir, siguiendo la definición de la Real Academia de la Lengua Española, “la empresa o doctrina en que se toma interés o partido” (RAE, 2019). Buscamos que distintas audiencias simpaticen y, en su caso, actúen por nuestra causa.

El contenido del punto uno al cinco del diagnóstico situacional nos dará el material para la construcción de estos enunciados, lo que, desde otra perspectiva, también se nombra como *idea-fuerza*: “...una frase [...] capaz de motivar a la población desde sus redes de vida cotidiana, que responda a una necesidad sentida ampliamente” (CIMAS; 2009: 59).

Finalmente, se sugiere un documento con interlineado de 1,5, letra de 12 puntos, Arial o Times New Roman, cuya extensión, sin considerar los anexos, no supere las cinco cuartillas tamaño carta.

TABLA 12. EJEMPLO DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. PROYECTO CSR33Y

Elemento	Proyecto CSR33Y
1	<p>La Auditoría Superior de la Federación documenta desde 2010 el mal uso de los recursos del ramo 33, en especial los que llegan a los municipios.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> • Los municipios de Chemax, Sanahcat y Homún. • 60% de los recursos provenientes del ramo se destinan a pavimentación, dejando de lado obras verdaderamente prioritarias para las comunidades. • La Ley de Coordinación Fiscal (artículo 3, numeral II) establece que los estados y municipios deberán “promover la participación de las comunidades beneficiarias en su destino, aplicación, vigilancia, así como en su programación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las obras que se vayan a realizar...”.
3	<p>Causas: desconocimiento del ramo 33 por parte de la población, falta de participación y contraloría social, temor hacia las autoridades, poco interés de los alcaldes por mejorar el ejercicio del ramo</p> <p>Consecuencias: no se informa a la población sobre las obras y acciones por realizar, se pagan obras a precios muy altos, participación comunitaria nula o insuficiente, corrupción e irregularidades en el ejercicio del ramo</p>
4	<p>Que los recursos provenientes del ramo 33 que reciben los municipios de Yucatán, en particular los del Fondo de Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF), se usen con honestidad, transparencia, eficiencia y eficacia.</p>

Elemento	Proyecto CSR33Y
5	Mayor diversificación en la aplicación del ramo, realización de obras verdaderamente necesarias para las comunidades, mayor difusión de los recursos del ramo, integración de comités de obra independientes de las autoridades
6	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Evaluación y Control, Cámara de Diputados, evaluación de la fiscalización superior en entidades federativas y municipios: Análisis al informe del resultado de la fiscalización superior de la cuenta pública 2010 • Auditoría Superior de la Federación, Recurrencia en las observaciones de auditoría del gasto federalizado 2000-2010 • Ley de Coordinación Fiscal, 2010 • Ley General de Contabilidad Gubernamental
7	Coneval. Ficha técnica: Medición municipal de la pobreza 2010, porcentaje de la población, número de personas, número promedio de carencias sociales en los indicadores de pobreza 2010 (31019 Chemax, 31064 Sanahcat, 31036 Homún)

6.2. Listado del material audiovisual

Aquí nos referimos a los diferentes materiales audiovisuales que podemos elaborar para llegar a los distintos públicos. Enlistamos algunas de las distintas opciones que podemos considerar para divulgarlas entre distintos públicos que pretendemos que se sumen a nuestra causa o reconozcan su validez.

TABLA 13. MATERIAL AUDIOVISUAL

Material	EOM	REP	CSR33Y	BM	GBPAl
	Sí / No				
Carteles	No	Sí	Sí	No	Sí
Infografías	No	No	Sí	Sí	Sí
Memes	No	No	No	Sí	No
Videos	Sí	No	Sí	Sí	No
Podcast	No	No	Sí	Sí	No
Mensajes en redes sociales (Twitter, Facebook, WhatsApp)	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Gráficos estadísticos	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Plataforma de internet	Sí	No	No	Sí	No

Diagnóstico estratégico

7

Reunión de información primaria



Guía de búsqueda, normatecas digitales
Registros documentales y páginas web de
las dependencias o entidad pública

Análisis de competencias y responsabilidades



Preguntas guía sobre dimensiones y
arenas de acción pública...

8

9

Objeto de control



Preguntas guía para construir
nuestro objetivo de incidencia...

Reunión de información primaria y secundaria



Fichas cruzadas de lectura, lista de
control de observación, bitácora de
campo...

10

11

Análisis para la estrategia y las propuestas de actuación gubernamental



Lluvia de ideas con preguntas guía para FODA
Mapa de poder. Cuadro de preguntas guía sobre
ciclo de la acción pública. Matriz de comunicación

Diagnóstico estratégico



Lluvia de ideas con preguntas guía para pertinencia
de acciones de incidencia. Pez de la incidencia.
Cronograma. Reflexión sobre las consecuencias de
la acción u omisión gubernamentales

12

7. REUNIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Como en todo tipo de diagnóstico, vamos a empezar con la reunión de información. Lo particular y característico de este ejercicio, encaminado a la construcción de una estrategia para la incidencia, descansa en que se busca y reúne aquella información que nos permita identificar las entidades responsables y sus funcionarios, servidores públicos, así como los órdenes de gobierno, sus poderes y los representantes populares que los encabezan, quienes por acción u omisión hacen posible la situación problemática prevaleciente, aquella que pretendemos modificar.

Un punto de referencia para comenzar la búsqueda de esa información nos lo proporciona la identificación de los principios y derechos universales que no se están cumpliendo, lo que se traduce en dos cuestionamientos clave:

1. ¿En qué preceptos normativos se recogen esos principios y derechos universales?
2. ¿Qué entidades públicas son responsables de garantizar esos preceptos y derechos universales?



De las herramientas para la recuperación de la información

Como punto de partida para nuestra búsqueda de información, será útil tener un guía de búsqueda de información. Actualmente es común poder encontrar toda la información sobre entidades, servidores, funcionarios públicos y representantes populares en internet. Éste es el caso de las normatecas digitales, donde se reúne el conjunto de la legislación de un país, sus estados e incluso sus municipios. Para la obtención de esta información también podemos recurrir a los registros documentales y páginas web de la dependencia o entidad pública de la que nos interesa conocer sus competencias, apoyados por fichas cruzadas de lectura que nos permitan llevar el registro de nuestros hallazgos. Esta última herramienta ya fue definida.

7.1. Guía de búsqueda

De manera semejante a lo que se definió en la herramienta del apartado 3.1 (Guía de búsqueda con cuadro de necesidades), debemos establecer algunas preguntas que nos orientarán en nuestro ejercicio de búsqueda, algunas las recuperamos de la herramienta del apartado 5.1 (Lluvia de ideas y preguntas guía) y las respuestas por igual nos servirán para completar la herramienta del apartado 6.1 (Documento del diagnóstico situacional). De la misma manera, la guía la acotarán las necesidades de las herramientas de los apartados 8.1 (Preguntas guía sobre las dimensiones), 11.2 (Mapa de poder o de actores) y 11.3 (Preguntas guía sobre el ciclo de la acción pública).

TABLA 14. GUÍA DE BÚSQUEDA/CUADRO DE NECESIDADES

	REP	CSR33Y	Persona responsable de la recolección de información
¿Principios y derechos universales cuya omisión afecta a la población?	Derecho a un medio ambiente sano, derecho a la ciudad	Derechos sociales	
¿En qué preceptos normativos se recogen esos principios y derechos universales?	Artículos 4º y 122 constitucionales; estatuto de gobierno de la ciudad; ley y reglamento de la administración pública del Distrito Federal; carta sobre el derecho a la ciudad	Artículo 115 constitucional; ley orgánica de la administración pública municipal	Personas 1, 2 y 3
¿Qué entidades públicas son responsables de garantizar esos	Delegación Iztacalco	Sedesol; gobierno municipal	Personas 4 y 5

	REP	CSR33Y	Persona responsable de la recolección de información
preceptos y derechos universales?			
¿En qué documentos encontramos información sobre la gestión gubernamental en la problemática donde nos interesa intervenir?	Programa delegacional de desarrollo urbano	Plan municipal de desarrollo; reglas de operación del ramo 33	Personas 4 y 5

7.2. Normatecas digitales

Las normatecas son herramientas que agrupan en portales de internet, o de manera física, las leyes, acuerdos, normas, reglamentos internos y lineamientos que se aplican para cada una de las dependencias gubernamentales, con el fin de facilitar a servidores públicos y la ciudadanía la consulta de los marcos normativos aplicables dentro de las instituciones, y, al mismo tiempo, garantizar que los procedimientos y procesos que se lleven a cabo cumplan con la normatividad.

De acuerdo con los distintos niveles de gobierno, se encontrarán las normatecas que pueden resultar de mayor utilidad. Para el caso de los servidores públicos federales, corresponde el Sistema de Normas de la Administración Pública Federal, pero también encontramos normatecas en las secretarías, instituciones descentralizadas y autónomas. En las entidades de la República, cada estado tiene una normateca, y algunos municipios también cuentan con dicha herramienta.

A continuación se enuncian algunos ejemplos de normatecas disponibles y utilizadas por los colectivos y las organizaciones que venimos refiriendo.

- Sistema de Normas de la Administración Pública Federal
<http://normasapf.funcionpublica.gob.mx/NORMASAPF/>

- Normateca Secretaría de Educación Pública
<http://normatecainterna.sep.gob.mx/>
- Comité de Mejora Regulatoria de la Secretaría de Salud
<http://www.comeri.salud.gob.mx/interior/gob/comeri.html>
- Normateca Interna Delegación Iztacalco
<http://www.iztacalco.cdmx.gob.mx/portal/index.php/normateca-interna>

7.3. Registros documentales y páginas web de la dependencia o entidad pública

Por igual encontraremos información de mucha utilidad en los registros documentales de las entidades públicas, que refieren a informes de actividades, informes financieros y presupuestales, reglamentos, programas operativos, certificados, convenios, contratos, expedientes de actuaciones administrativas y judiciales, entre otros. Dependiendo de nuestro objeto de interés, podríamos obtener los documentos mediante solicitudes de información, en su página web o acudiendo directamente a las dependencias.

Tengamos en cuenta que algunos documentos pueden ser de acceso restringido o se nos plantearán muchas dificultades para su entrega, pero ello no debe hacernos renunciar a nuestra demanda de información, reconocida en el artículo 6º constitucional.

Dependiendo del tamaño y los recursos de la dependencia, ésta puede, o no, contar con una página web. A su vez, el sitio puede tener información de utilidad o no estar actualizado; ser de fácil manejo para el usuario o tener mucha información dispersa y sin las referencias adecuadas. Sin embargo, es necesario explorar en internet para conocer la información que la entidad comparte por esta vía. La información que más comúnmente podemos encontrar es la estructura orgánica de la dependencia, directorios (de áreas, funcionarios y otras dependencias), secciones de transparencia y acceso a la información, leyes y reglamentos vigentes, informes, comunicados y mucho más.

Algunas entidades públicas tienen cuentas en redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram), por lo que también debemos hacer una búsqueda de estos espacios y, con mayor razón, de aquellas que no tengan una página web propia. Como se mencionó, esto depende de cada entidad.

8. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES

En la lectura de la información oficial recuperada deberá reconocerse los órdenes de gobierno, los poderes públicos, las instancias gubernamentales y las personas que, por las competencias que se les asigna en la normatividad y los programas correspondientes, son responsables de atender la problemática que se busca cambiar. No menos importante es que el análisis permita aclararnos la etapa de la acción pública en la que debemos concentrar nuestros esfuerzos para la incidencia.

El análisis de esta información, cuando es el caso, también podría permitirnos explorar propuestas de cambio sobre la manera como debe gestionarse la problemática que nos está afectando.



De las herramientas para el ejercicio de análisis

Aquí estamos frente a una tarea compleja que nos exige reconocer la dimensión y las etapas de la acción pública en las que queremos incidir, por lo que serán de mucha importancia los cuadros de preguntas guía sobre dimensiones y arenas de la acción pública.

8.1. Cuadro de preguntas guía sobre las dimensiones y arenas de la acción pública

Como se aprecia en el primero de los anexos, la característica de un ejercicio de incidencia es la búsqueda por lograr que las instancias competentes correspondientes hagan su labor, por omisiones que tengan o el desvío en su actuación por desatender la normatividad prevaleciente, o mejoren la gestión que realizan, lo que los lleva al desperdicio de recursos y la falta de obtención de

resultados. No obstante, y como se infiere en la exposición de otras herramientas, se requiere saber qué se omite, por qué hay una desviación del procedimiento legal prevaleciente, por qué se presume que hay desperdicio de recursos públicos, de qué otra manera puede hacerse la gestión gubernamental para evitarlo y cómo debe modificarse la gestión para obtener mejores resultados.

Luego de distintos ejercicios de incidencia en los que se ha participado, se reconoce que los problemas públicos, por más pequeños que sean, son producto de complejos procesos públicos que no siempre resultan sencillos de resolver. En primer lugar, porque la problemática que buscamos atender tiene distintas fases que es menester reconocer; en segundo, por la concurrencia en esa problemática de distintas entidades gubernamentales, órdenes de gobierno y poderes públicos que, por su acción u omisión, comparten alguna responsabilidad sobre la manera como ésta se manifiesta, y, finalmente, por la misma cantidad de actores sociales, políticos y privados que coinciden con sus respectivos recursos para determinar, en función de sus intereses, la forma de la acción pública y su traducción en una situación social concreta.

Para la identificación de esto último, la herramienta del apartado 11.2 (Mapa de poder o de actores) será de mucha utilidad. Para el reconocimiento de la complejidad en la que podría estar inmersa nuestra problemática nos servirá la herramienta de dimensiones, mientras que, para el reconocimiento de las entidades y los poderes públicos concurrentes, nos será de mucha ayuda la herramienta de las arenas de incidencia. Ambas herramientas, que a continuación expondremos, de la mano del mapa de actores, nos permitirán definir la estrategia para la incidencia.

Las dimensiones se refieren “a un conjunto de campos transversales, disputados por distintos actores, que en todo momento se manifiestan en la operación efectiva de la política pública” (Estrella y Cobos, 2010). Puntualmente, nos referimos a los siguientes aspectos que caracterizan toda acción de gobierno.

- a) *Conceptual*. Esta dimensión se refiere a la postura moral, ética o científica que subyace a toda acción pública. Por ejemplo, en el caso del proyecto EOM se reconoce el derecho de tener acceso a medicamentos gratuitos. Si los medicamentos se consideraran productos que sólo podrían obtenerse por la capacidad de pago de los pacientes, el ejercicio

de incidencia tendría que centrarse inicialmente en esta dimensión, para que, luego de un conjunto de argumentos, la idea inicial de obtención de medicamentos en función del poder adquisitivo quede deslegitimada ante los enunciados que definen su obtención como parte de un conjunto de derechos que el Estado debe garantizar.

De esta manera, hablamos de esta dimensión conceptual, porque detrás de cualquier acción gubernamental y sus aparatos siempre hay una forma particular de ver el suceso, que se justifica con una argumentación que es tanto ideológica como teórico-conceptual.

- b) *Normativa*. En esta dimensión se hace referencia al conjunto de leyes, códigos, reglamentos, estatutos, acuerdos, entre otros, en los que se sustenta cada una de las acciones de gobierno. La forma como deben actuar distintas entidades gubernamentales frente a la situación problematizada en el proyecto BM se define en distintos artículos de la Ley de la Administración Pública del Distrito Federal, la Ley de Cultura Cívica, el Reglamento de Tránsito, la Ley de Residuos Sólidos, entre otros.

En esta dimensión es importante reconocer las jerarquías entre las distintas normativas. Atendiendo la propuesta de Kelsen (1979) y la pirámide con la que esquematiza la jerarquización entre distintas normas, encontramos en la cúspide de esta imagen las constituciones políticas y los tratados internacionales, seguidos por leyes, reglamentos, acuerdos, hasta llegar a las circulares.

En ese sentido, lo conceptual se ha traducido a estas expresiones jurídicas, que en su cima establecería un referente doctrinario de la política/acción pública y, en la base inferior de la pirámide, orientarían con detalle la manera como debe realizarse cada uno de los procedimientos que se relacionan con la actividad gubernamental correspondiente.

- c) *Institucional*. Para su cristalización, las leyes demandan entidades responsables de su ejercicio y atención, por lo que la siguiente dimensión refiere a lo institucional, que se traduce en un conjunto de instancias responsables de atender temas concretos de las tareas gubernamentales, como lo son las secretarías, subsecretarías, direcciones generales, direcciones de área, subdirecciones, jefaturas de unidad y líderes coordinadores.

Como se ha venido observando en la guía, en el proyecto CSR33Y se identifican distintas instancias responsables de hacer operativa la Ley de Egresos de la Federación, de la que se desprende el ramo 33 y otras normativas secundarias, como es el caso de la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Desarrollo Social, los municipios, entre otros. Entonces, todas y cada una de las normativas se acompañarían de instituciones responsables de su cumplimiento.

Lo anterior también lo podemos ejemplificar con el proyecto GBPAI, en el que, además de la Jefatura de Unidad Departamental de Bibliotecas de la alcaldía, concurre la Dirección General de Bibliotecas de la Secretaría de Educación Pública del gobierno federal.

- d) *Programática*. Las leyes ya tienen entidades responsables de su operación, pero ésta, además de orientarse por la normativa que incluso le asigna competencias específicas, requiere programas en los que se detalle la forma como el personal de la dependencia dispondrá de los recursos que para tal propósito se le han asignado.

En el proyecto REP se reconocen competencias expresadas en leyes y reglamentos de distintas áreas delegacionales para atender la demanda sobre el espacio público, pero, de manera específica, la delegación contó con un Programa de Recuperación de Espacios Públicos a cargo de la Dirección General de Desarrollo Urbano.

- e) *Financiera*. La siguiente dimensión corresponde al conjunto de recursos que toda entidad gubernamental dispone para llevar adelante sus tareas. Son recursos financieros, pero también materiales, del tipo muebles o inmuebles, así como el mismo recurso humano cuya labor se paga de los recursos públicos.

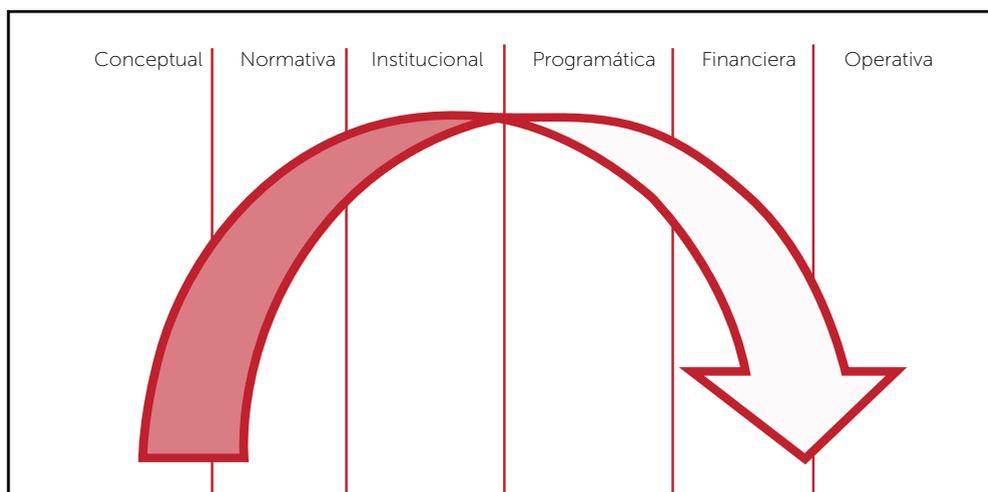
En el caso del proyecto REP, también hubo exigencias de recursos para la recuperación del espacio público.

- f) *Operativa*. Esta dimensión refiere a la forma como se traducen las anteriores dimensiones en una práctica concreta. Aquí se verá cómo se conjugan los distintos recursos y su logística de acuerdo con la interpretación que el personal adscrito a una institución en particular le da, durante la ejecución de los programas, a la conceptualización y la normatividad que subyacen a la acción pública.

En todos los casos, los proyectos de incidencia buscan que su labor se traduzca en una práctica gubernamental específica, como en el caso de BM, donde hay una conceptualización que se comparte por las instancias gubernamentales sobre el espacio público; hay legislación, instancias, programas e incluso recursos, pero simplemente prevalece la omisión gubernamental que produce una situación social adversa, por lo que sus actividades de incidencia se concentran en esta dimensión. Claro, habrá otros proyectos que, para llegar a una práctica concreta, antes deberán incidir en las dimensiones anteriores.

A continuación se presenta una esquematización de las dimensiones. No debe perderse de vista que ésta es una herramienta analítica de la acción pública y no una secuencia temporal que sigue desde el inicio hasta el final.

IMAGEN 10. DIMENSIONES DE LA POLÍTICA PÚBLICA



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, ¿cómo podemos saber en qué dimensión debemos incidir? Su-gerimos atender un primer grupo de preguntas, cuyas respuestas podrían ser afirmativas en más de una dimensión, pero que en su momento se jerarquizarán, con base en su importancia y los recursos con los que contamos, para determinar cuál se atiende primero.

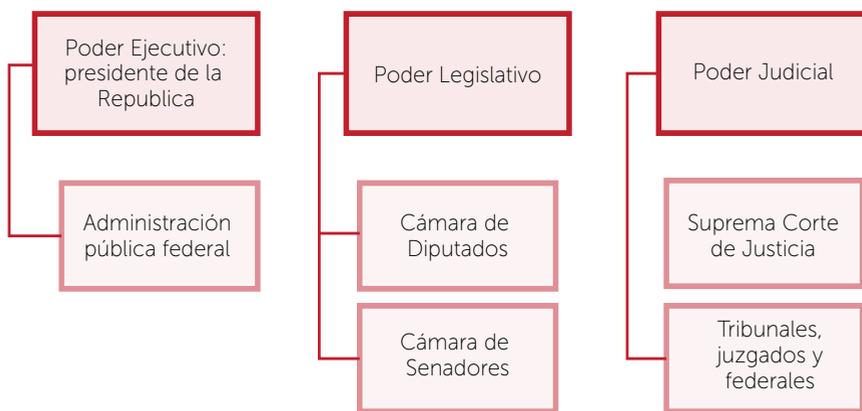
TABLA 15. DIMENSIONES DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Dimensión / preguntas	EOM		REP		CSR33Y		BM		GBPAI	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Conceptual ¿Hay una forma de mirar la problemática que comparten las entidades de gobierno competentes para resolver la problemática?	✓		✓		✓		✓		X	
Normativa ¿La normatividad prevaleciente es contraria a nuestras demandas?		✓		✓	X			✓		✓
Institucional ¿Existen las instancias formalmente competentes para resolver de manera adecuada nuestras demandas?	✓		✓		✓		✓			✓
Programática ¿Existe el programa o los programas que permiten que nuestra propuesta sea realizada por la entidad competente?	✓		✓		✓		✓			✓
Financiera ¿Hay recursos o éstos son suficientes para que se atienda nuestra demanda?	✓			X	✓		✓		X	
Operativa ¿La acción pública de realiza según la concepción con la que se diseñaron los programas, atendiendo la normativa por parte del personal adscrito a las instituciones correspondientes y destinando los recursos de acuerdo con la programación?		X		X		X		X		X

Identificada la dimensión en que se da la problemática, se debe reconocer entonces el objeto de control, tomando en consideración en primer lugar los poderes públicos y órdenes de gobierno para, posteriormente, definir la arena pública¹ donde se deberá realizar el ejercicio de incidencia.

Empecemos entonces por ubicar que las dimensiones están definidas por poderes públicos y lo que llamamos órdenes y niveles de gobierno. Por los primeros nos referimos a la división clásica de pesos y contrapesos que se definen en la teoría política moderna, en la que se establece que el poder se divide en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, como se muestra en la imagen de abajo.

IMAGEN 11. PODERES PÚBLICOS²



Fuente: elaboración propia.

Por los órdenes y niveles de gobierno nos referimos al régimen político que prevalece en la República, por el que, además de la división de poderes, encontramos un gobierno federal, un gobierno de cada uno de los estados del país y un gobierno por cada uno de los municipios que se tiene en las entidades de la república.

¹ Retomamos la expresión de Tapia (2010: 40).

² Imagen recuperada de Tapia (2010). Para mayores referencias de los órdenes de gobierno, véase el título III (artículos 80–93 para el Ejecutivo, artículos 50–78 para el Legislativo y artículos 94–107 para el Judicial) de la constitución política de México.

IMAGEN 12. ÓRDENES Y NIVELES DE GOBIERNO³



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, como ya se mencionó, debemos reconocer que en la definición de las dimensiones también participan entidades no gubernamentales, como es el caso de los partidos políticos, los sindicatos, los corporativos empresariales (entre ellos los mediáticos), las asociaciones civiles y, entre otras, las instituciones de educación superior.

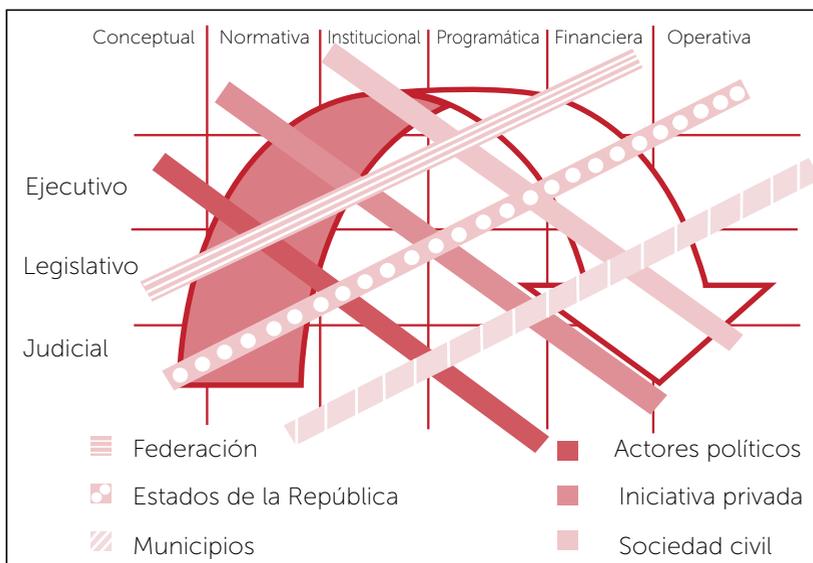
En consecuencia, las dimensiones de la acción pública están cruzadas por la actividad que realizan los poderes públicos, los órdenes de gobierno y el conjunto de actores de la sociedad civil. La identificación de los agentes involucrados nos permite precisar nuestro objeto de control y, en consecuencia, la arena donde concentraremos nuestras actividades para incidir en la acción pública.

Las arenas entonces son los espacios donde los poderes y órdenes de gobierno, así como los actores no gubernamentales, definen las dimensiones de la acción pública. Hacia éstas vamos a dirigir nuestras actividades de incidencia.

De esta manera, la dimensión conceptual se define prioritariamente en instituciones de educación superior y centros de investigación, y en la voz

³ Imagen recuperada de Tapia (2010). Para mayores referencias de los ámbitos de gobierno, véase el título V (artículos 115–121 y para la Ciudad de México el artículo 122) de la constitución política de México.

IMAGEN 13. DIMENSIONES Y ARENAS DE LA POLÍTICA PÚBLICA



Fuente: elaboración propia.

de los corporativos mediáticos, en conjunto, en todos aquellos ámbitos donde se construye la opinión pública. Ésta es una de las dimensiones cuya modificación ocupa un tiempo prolongado y cuya definición está en constante disputa e interpretación. Las posiciones y los argumentos se apreciarán en distintos foros de investigación, debates universitarios, internet, televisión, radio, periódicos, revistas, entre otros. La dimensión conceptual hegemónica se recoge comúnmente en la exposición de motivos de las leyes.

La actividad de incidencia en la dimensión normativa tiene como arena los tres poderes; ciertamente, de éstos, el legislativo sería central, pero considerando que las iniciativas o propuestas de ley podrían tener como origen el Ejecutivo y que, en el caso de México, el sistema presidencialista imperante hace del presidente y los gobernadores piezas centrales del ejercicio de poder, también la estrategia de incidencia podría centrarse en sus titulares. De la misma manera, el Poder Judicial ha terminado de definir en distintos casos las versiones finales de leyes que han sido impugnadas mediante controversias constitucionales.

Ahora bien, la dimensión institucional tiene como arena los ejecutivos y los legislativos, en los que se define la creación o desaparición de dependencias, institutos, consejos o direcciones generales desde donde se dirigiría la acción pública, así como la asignación de responsabilidades para cada una de estas entidades.

Por otra parte, si nuestro interés es la creación o el rediseño de un programa, la propuesta/demanda se haría a los ejecutivos, las secretarías o sus áreas de dirección, lo que integraría la arena desde donde se resuelve la dimensión programática.

En relación con la dimensión financiera, si lo que buscamos es la ampliación de recursos para que se atienda nuestra demanda, la arena se encuentra en el legislativo, donde se aprueban los presupuestos de egresos, pero por igual los ejecutivos, que solicitan la aprobación de sus presupuestos e incluso las haciendas del gobierno correspondiente, y donde se hace la planeación para la asignación de recursos a las distintas actividades de gobierno programadas.

Finalmente, si la incidencia se busca en la operación de los programas, ya que presumiblemente no se están ejecutando conforme a la norma, la arena de trabajo estaría en las oficinas de los titulares de las dependencias, en las contralorías internas o en los distintos organismos autónomos de control de la administración pública.

TABLA 16. PREGUNTA DIMENSIONES

Pregunta	EOM	REP	CSR33Y	BM	GBPAI
De acuerdo con la dimensión en la que hemos decidido incidir, ¿cuál es el poder público y el orden de gobierno que definen la arena hacia donde dirigiremos nuestras actividades de incidencia?	IMSS, Secretaría de Salud, área de programación	Gobierno delegacional, jefe delegacional	Gobierno municipal, presidencia	Gobiernos delegacionales, áreas de servicios urbanos	JUD, DGDS y alcalde

9. EL OBJETO DE CONTROL

El objeto de control refiere a la o las entidades públicas en las que buscamos incidir, así como a los funcionarios, servidores públicos o representantes populares sobre los que estaremos insistiendo para convencerlos de que tomen una decisión que conduzca a modificar la situación prevaleciente que nos condujo a la realización de estas tareas. Esto pasa por enunciar con claridad la dimensión de la acción pública sobre la que se quiere incidir, así como por ubicar nuestra problemática en alguna de las etapas del ciclo de la acción pública.

Estas primeras conclusiones serán para uso exclusivo del grupo interesado en realizar las actividades de incidencia ciudadana. No así para un segundo grupo de conclusiones que refiere a las propuestas de cambio sobre la gestión gubernamental, las cuales sugerimos que se presenten atendiendo las dimensiones de la acción pública y que, de ser el caso, como en el diagnóstico situacional donde se van a incorporar, se presenten ordenadas por propuestas de corto, mediano y largo plazos.

Finalmente, como producto del ejercicio de análisis, en este momento tendremos un cuadro de necesidades de información que nos orientará para la actividad de recopilación de información en el siguiente momento.



De los observables del ejercicio de síntesis

Para la representación de las primeras conclusiones de este ejercicio es de mucha utilidad la recuperación de preguntas guía que nos permitan elaborar un enunciado con el que se exprese el objetivo de nuestras actividades de incidencia.

9.1. Preguntas guía para construir nuestro objeto de control

Básicamente, aquí vamos a recuperar preguntas que ya se han referido en la herramienta previa (preguntas guía sobre las dimensiones), retomar la información sobre la problemática que se expresa en la herramienta del apartado 6.1 (Documentos del diagnóstico situacional), para sintetizar ambas en un objetivo que comenzará con el infinitivo incidir. Las preguntas se enlistan a continuación:

TABLA 17. PREGUNTAS GUÍA PARA CONSTRUIR EL OBJETO DE CONTROL

Infinitivo	Objeto de control +	Para qué
Incidir +	<p>¿Sobre qué dimensión de la acción pública nos interesa concentrar nuestras actividades de incidencia?</p> <p>¿Cuál es el poder público donde se localiza nuestro objeto de control?</p> <p>¿Cuál es el orden de gobierno en el que se encuentra nuestro objeto de control?</p> <p>¿Cuál es la autoridad o entidad gubernamental responsable de atender la problemática que se pretende resolver?</p>	<p>¿Cuál es la situación problematizada?</p> <p>¿Qué efectos se buscan con las actividades de incidencia?</p>

Retomando el cuadro anterior, los enunciados en los que se expresarían nuestro objetivo de incidencia serían:

TABLA 18. EJEMPLOS DE ENUNCIADOS PARA CONSTRUIR EL OBJETO DE CONTROL

Proyecto	Situación problematizada	Objetivo del proyecto que incluye el objeto de control
EOM	Entrega oportuna de medicamentos para derechohabientes con VIH en clínicas y hospitales del sector salud, con desconocimiento de la forma como debe seguirse los procedimientos para hacer la entrega efectiva.	Incidir en el IMSS y la Secretaría de Salud para capacitar a quienes atienden las farmacias en las tareas que deben realizar para hacer la entrega oportuna de medicamentos.

Proyecto	Situación problematizada	Objetivo del proyecto que incluye el objeto de control
EGFR33	El gasto destinado para obras de infraestructura municipal sin el reconocimiento o la atención a las demandas que tiene la población del lugar, lo que regularmente se traduce en obras suntuosas y de bajo impacto social.	Incidir en las autoridades del municipio de Mérida, Yucatán, para que el destino de los recursos federales del FISMDF considere las necesidades sociales más apremiantes del lugar.
BM	La obstrucción por parte de particulares de la vía pública, junto a las guarniciones en calles y avenidas, con distintos objetos (huacales, botes con cemento, garrafones, piedras, troncos, plumillas, entre otros). Acciones que abonan al silencioso proceso de privatización de la ciudad, ante la pérdida de espacios comunes.	Incidir en las autoridades delegacionales y del gobierno de la ciudad para que se realicen tareas incluidas en sus responsabilidades.
REP	Camellón abandonado en la colonia Agrícola Oriental y destinado como área para arrojar basura, donde se reúnen grupos juveniles para inhalar solventes o consumir distintos enervantes; sin iluminación nocturna, los que se traduce en ambientes contaminados y de inseguridad.	Incidir en el gobierno delegacional de Iztacalco y en la Asamblea Legislativa para que se programe la recuperación del espacio público y se destinen los recursos financieros necesarios para este fin.
GBPAI	Deficiente gestión de las 11 bibliotecas públicas, lo que se traduce en una falta de calidad en la prestación de sus servicios y se impide el disfrute pleno de espacios públicos y recreativos de la alcaldía Iztacalco.	Incidir en el alcalde y la Dirección General de Desarrollo Social de Iztacalco para lograr una perspectiva conceptual diferente sobre la manera de gestionar las bibliotecas públicas en la alcaldía, una red de bibliotecas en condiciones óptimas

Proyecto	Situación problematizada	Objetivo del proyecto que incluye el objeto de control
GBPAl		para el estudio, la recreación y la convivencia, y fortalecer el tejido social entre los habitantes de la alcaldía Iztacalco.



10. REUNIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA (SEGUNDA PARTE)

Este momento y los dos restantes prácticamente empatan con los de los apartados 2.2, 3.1 y 4 del diagnóstico situacional; corren en paralelo y esto hay que tomarlo muy en cuenta. Particularmente en este punto, se requiere la reunión con el grupo interesado en incidir en la toma de decisiones, que también participa en la actividad de análisis de información del apartado 5, y recuperar más información sobre los actores que concurren en nuestra problemática, tanto de las listas de control de observación como de las distintas fuentes de información, principalmente secundarias en este caso. En el mismo sentido, la necesidad de información estará orientada por el análisis FODA.



De las herramientas para la recuperación de la información

Prácticamente debemos recuperar no sólo algunas de las herramientas ya referidas, sino además los mismos ejercicios que ya se realizaron soportados en éstas: orden del día, minuta, lista de control de observación y bitácora de campo. En cuanto a las herramientas para la información secundaria, nuevamente consideraremos: buscadores bibliográficos, hemerográficos, cibergráficos, así como ficheros, registros documentales y fotográficos, sin dejar de lado, para los contenidos más significativos de las lecturas, las fichas cruzadas de lectura.

11. ANÁLISIS PARA LA ESTRATEGIA Y LAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN GUBERNAMENTAL

La información que recuperemos de otros momentos del diagnóstico situacional, en primer lugar, nos permitirá realizar de manera colectiva nuestro análisis FODA, es decir, el reconocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, así como de escenarios de oportunidades y amenazas.

En el marco de un diagnóstico estratégico para la incidencia ciudadana, el análisis FODA debe acompañarse de la identificación de los actores que concurren en la situación prevaleciente, así como de las audiencias potenciales con las cuales se estará manteniendo comunicación y, por lo tanto, para las cuales se estarán produciendo mensajes específicos. De nueva cuenta, este ejercicio se apoyará significativamente en las tareas del apartado 5.

Posteriormente a este análisis, se deberá hacer la reflexión sobre la pertinencia de las acciones propuestas para lograr la incidencia, tomando en cuenta que estas actividades deberán:

- a) Visibilizar la problemática que enfrentamos.
- b) Colocarnos como un agente que, en distintos foros, sea un referente confiable de opinión sobre la problemática en discusión.
- c) Hacernos interlocutores ante los tomadores de decisión en los temas de nuestras actividades.

Además, resulta fundamental el reconocimiento del momento específico en que, dentro del ciclo de la acción pública, se busca hacer la incidencia, pues no sería lo mismo buscar incidir en un Ejecutivo federal (lo que implicaría, entre otros, un trabajo de muchas alianzas) que en un poder municipal, o pretender incluir un tema en la agenda gubernamental que evaluar una acción pública ya concluida.



De las herramientas para el ejercicio de análisis

Para alimentar este ejercicio, vamos a recuperar el balance referido en el apartado 5, pero también cualquier otro balance que haya resultado de las reuniones de afectados, sean éstas amplias o pequeñas en cuanto a su asistencia. Utilicemos la lluvia de ideas con preguntas guía para nutrir de elementos al análisis FODA. Para reconocer los actores concurrentes será sumamente útil el mapa de actores. Para precisar los momentos de la incidencia vamos a recuperar el cuadro de preguntas guía sobre ciclo de la acción pública y, finalmente, para perfilar la estrategia de incidencia vamos a sintetizar en la matriz de comunicación nuestros mensajes y audiencias para quienes nos queremos dirigir.

11.1. Lluvia de ideas con preguntas guía para el análisis FODA

El análisis FODA reúne y organiza información esencial cuando se quiere realizar un proyecto, investigación o intervención en algún problema. Sirve para identificar y analizar las *fortalezas* y *debilidades* de la institución u organización que realizará el ejercicio, así como también las *oportunidades* y *amenazas* que el entorno de la actividad presenta.

Es una herramienta muy extendida, aunque su elaboración muchas veces descansa en supuestos y nociones que no son muy precisas. En ese sentido, se aconseja utilizar la herramienta de manera crítica y que no resulte en un listado de lo que quisiéramos ser o tener (en el caso de las fortalezas y oportunidades), cuando la realidad es distinta; igualmente, entender las debilidades y amenazas como aspectos de mejora y precaución, sin caer en fatalismos que detengan nuestra labor.

A continuación, revisaremos los elementos mínimos que debe tener un *análisis FODA* en el marco de un proyecto de incidencia.

1. En el proceso de *análisis FODA* se consideran en primer término las categorías que competen al ámbito interno: *fortalezas* y *debilidades*.

En relación con las fortalezas, debemos considerar nuestras *capacidades organizacionales* y nuestras *destrezas técnicas*. Aquí nos referimos básicamente a los recursos humanos —profesionistas, voluntarios, afiliados, especialistas— y materiales —financiamiento, tecnología, entre otros— con los que contamos. Esta información nos mostrará las habilidades que tenemos para gestionar el proyecto.

En un segundo momento debemos considerar nuestras *destrezas políticas* y nuestro *arraigo social*, que se traduce en capacidad política. En este punto debemos valorar las distintas experiencias de organización que el equipo tiene, así como el nivel de apego y reconocimiento que tenemos con la población afectada.

Las debilidades son la contraparte de las fortalezas. Si no se tienen los recursos previamente descritos, su ausencia es sinónimo de *debilidades* internas, que se pueden expresar en pocos recursos humanos, falta de conocimiento especializado, recursos económicos escasos, poca experiencia en procesos políticos, etc., como se aprecia en el siguiente cuadro.

TABLA 19. ANÁLISIS FODA

Interno		Externo
<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades organizacionales • Destrezas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos <ul style="list-style-type: none"> • Deliberación pública 	<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextos – situación ordinaria • Coyunturas – situación extraordinaria • La combinación con oportunidades produce potencialidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Destrezas políticas • Arraigo social 		<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades organizacionales...

2. Para continuar con nuestro *análisis FODA*, ahora debemos considerar los factores externos: por un lado, las oportunidades y, por otro, las amenazas.

Las oportunidades corresponden a contextos concretos que favorecen la difusión de nuestra causa, nuestro lugar como interlocutores ante los tomadores de decisiones, el reconocimiento de nuestro grupo como actor con la solvencia intelectual suficiente para que se tomen en cuenta sus argumentos y propuestas, así como actores legítimos y con la representatividad para hablar en nombre de un grupo social.

La detección de oportunidades comienza por conocer los *contextos* cotidianos en que se desarrolla el tema o situación, así como las situaciones extraordinarias o coyunturas que se presenten: por ejemplo, un proceso electoral que fuerce a los tomadores de decisiones a ser más sensibles con nuestras demandas, una situación crítica que enfrenten los servidores públicos relacionada con nuestro tema y que los orille a considerar nuestras propuestas; las situaciones pueden ser muchas, por lo que se debe seguir aquí con mucha atención a la prensa y cualquier otra información que nos dé referencias sobre el sentir de la población.

Sin embargo, no debe olvidarse que las coyunturas no sólo deben esperarse, sino producirse y, en sí, eso es lo que también debe incluir un proyecto de incidencia: además de atender las coyunturas debe producirlas.

A su vez, las *amenazas* están relacionadas con el entorno. Son ambientes que deben considerarse atendiendo los calendarios políticos del ámbito gubernamental sobre el que se busca incidir; se producen también por la reacción de los actores cuyos intereses se ven afectados por nuestras demandas.

Una lluvia de ideas con preguntas guía nos será de gran utilidad para este ejercicio.

TABLA 20. PREGUNTAS PARA ELABORAR UN ANÁLISIS FODA

FODA	Características y preguntas
	<p><i>Capacidades organizacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Contamos con experiencia organizativa para realizar asambleas, manifestaciones políticas, eventos de difusión, como foros o conferencias?

FODA	Características y preguntas
Fortalezas	<p><i>Destrezas técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tenemos profesionistas que nos orienten sobre la problemática que enfrentamos, que nos ayuden a la realización de diagnósticos sólidos con la solvencia técnica necesaria? <p><i>Destrezas políticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta con la experiencia suficiente para la negociación con distintos actores políticos y sociales? • ¿Hay personas con la capacidad argumentativa para expresar nuestras demandas? • ¿Contamos con personas para negociar con tomadores de decisiones y establecer alianzas con actores sociales? <p><i>Arraigo social</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El grupo organizado es parte de la población afectada? • ¿La mayor parte de la población se asume como grupo afectado por la situación convaleciente? • ¿Contamos con el reconocimiento de la mayor parte de la población como sus representantes?
Debilidades	<p><i>Preguntas para las cuatro características</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo desarrollamos o mejoramos nuestras capacidades para la organización de distintos eventos? • ¿Cómo compensamos la ausencia de profesionistas en materia legal, urbanistas, arquitectos? • ¿Cómo desarrollamos o mejoramos nuestras competencias argumentativas, de escucha y lectura política recurrente o coyuntural? • Al no ser parte de la población afectada, ¿cómo logramos que se nos reconozca como sus pares? • ¿Cómo logramos que la población afectada reconozca que una situación prevaleciente la afecta? <p><i>Observaciones</i></p> <p>De manera significativa, las respuestas a las preguntas de ambos bloques nos orientan en cuanto a la estrategia que debemos seguir.</p>
	<p>¿Cuál es el contexto político que se espera durante el tiempo en que se realizarán nuestras actividades de incidencia?</p>

FODA	Características y preguntas
Oportunidades	<p>¿Cómo aprovechamos el contexto para hacernos interlocutores de los tomadores de decisiones?</p> <p>¿Qué eventos o actividades realizados por otros agentes gubernamentales, privados o sociales se llevarán a cabo en el periodo y que nos permitan incluir nuestras demandas en la agenda gubernamental?</p>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué o quién puede impedir el desarrollo de las actividades propuestas? • ¿Qué o quién puede impedir el logro de los objetivos? • ¿Puede afectar al proyecto el contexto sociopolítico? ¿De qué manera? <p><i>Observaciones</i></p> <p>Estas respuestas deberán darnos el contexto social, político o económico en que se inscribe la situación</p>

Es importante tomar en cuenta que la combinación de fortalezas y oportunidades se traduce en potencialidades, mientras que la combinación de debilidades y amenazas se convierte en limitaciones.

Finalmente, no debe pasarse por alto que el análisis FODA es una actividad cuyo resultado, a diferencia de otros productos que se obtienen con las herramientas de esta guía, es exclusivamente para el equipo de trabajo que busca incidir en las decisiones gubernamentales.

11.2. Mapa de poder

Un mapa de poder permite visualizar a los actores involucrados en la problemática social y en las decisiones gubernamentales sobre las que se pretende incidir. Representa a los actores con poder de decisión, quienes tienen la autoridad para alcanzar los cambios que se buscan y a quienes se dirige la interlocución.

El mapa de poder se enriquecerá a lo largo del ejercicio de incidencia que esté en ejecución; éste se debe actualizar en función de la información

obtenida durante el proceso de investigación, así como a partir de la experiencia adquirida y los primeros contactos realizados con los actores involucrados.

Un mapa de poder puede presentarse de muchas formas, pero siempre deberá identificar:

- El actor específico, sus antecedentes sociales y políticos, así como sus redes de adscripción.
- La relación con la problemática en cuestión y con el conjunto de actores identificados.
- La posición del actor respecto a nuestra postura: si es a favor o está decididamente en contra de ella.
- Los intereses del actor; se pueden inferir de las razones que sustentan su posición y pueden ser de tipo ideológico, político y administrativo, o económico.
- Los recursos del actor: tanto su capacidad económica como sus recursos simbólico-políticos y el lugar legal-burocrático que pudiera ocupar dentro del andamiaje institucional.

Preguntas para construir el mapa de actores

Algunas preguntas que debemos hacernos para construir el mapa de poder de los actores involucrados en nuestro proyecto de control ciudadano de lo público son:

1. ¿Qué instituciones públicas tienen autoridad para lograr el cambio que se desea (locales, nacionales e internacionales)? Recuperemos aquí la información obtenida con la herramienta del apartado 8.1 (preguntas guía sobre las dimensiones).
2. ¿Qué personas específicas dentro de esas instituciones tienen el poder de toma de decisiones?
3. Además de las instituciones públicas, ¿quién o quiénes están involucrados en el problema que enfrentamos?
4. ¿Cuál es la posición de cada uno de estos actores frente al tema y el objetivo de la incidencia?

5. ¿De qué manera podrían ser convencidos de los cambios que se desean?
6. ¿Cuál sería el beneficio para los actores al apoyar su proyecto de incidencia?
7. ¿Cuál sería el costo para estos actores si su organización tiene éxito en el proyecto de incidencia?
8. ¿Quién o quiénes (individuos u organizaciones) tienen influencia o poder sobre los actores principales y pueden ayudar a fortalecer el proceso de incidencia?
9. ¿Qué relación tiene su organización con estos actores secundarios?
10. ¿De qué manera los actores podrían ser convencidos de unirse al proceso de incidencia?
11. ¿Quién querría y podría frenar esta iniciativa? ¿Por qué razones?
12. ¿Cuáles son los argumentos que podrían contrarrestar esas razones?
13. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en comparación con las de su organización?
14. ¿Cuáles son los riesgos para su organización al oponerse a estos actores?
15. ¿Qué tanto poder podrían utilizar en contra de su organización?
16. ¿Qué podría hacer su organización para mitigar o disminuir ese poder, o para transformarlo a favor del proceso de incidencia?

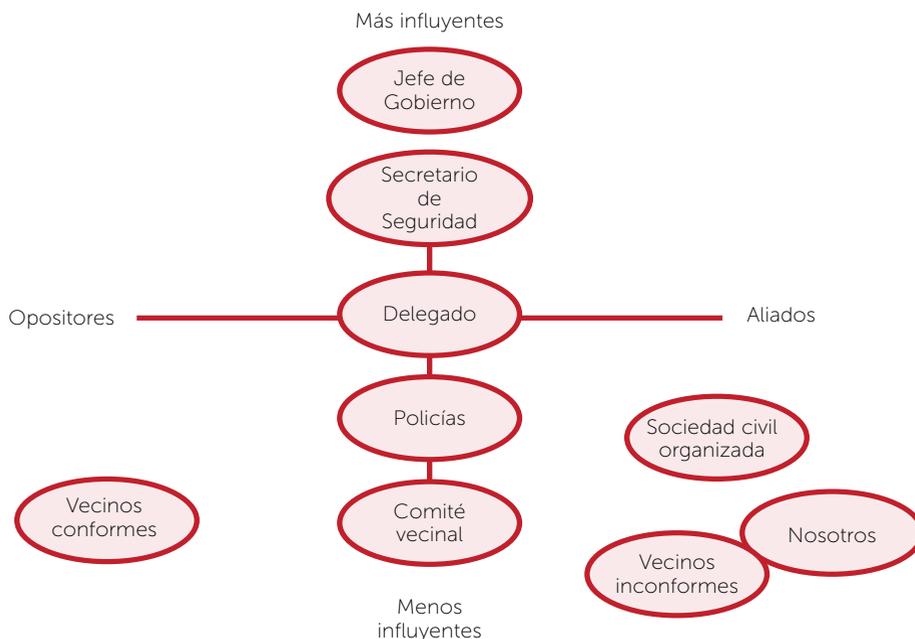
Preguntas para ajustar el mapa de actores

1. ¿Cuáles son los argumentos que podríamos usar para convencer a los tomadores de decisiones de apoyar el cambio en el curso de la acción pública que proponemos?
2. ¿Cuáles son las acciones que podríamos llevar a cabo a fin de que los actores relevantes se involucren para sustentar el cambio en el curso de la acción pública que proponemos?

TABLA 21. EJEMPLO DE MAPA DE ACTORES INVOLUCRADOS. PROYECTO BM

Actores	Posiciones	Capacidad	Recursos	Interés
Jefe de Gobierno	Neutral	Mucha	Políticos	Político
Secretaría de Seguridad	Neutral	Mucha	Políticos	Político
Delegaciones	Neutral	Mucha	Políticos	Político
Policías	Neutral	Relativa	Políticos	Político
Comité vecinal	Neutral	Relativa	Políticos	Político
Vecinos conformes con los botes	Opositor	Poca	-	Ideológico
Vecinos inconformes con los botes	Aliado	Poca	-	Ideológico
Sociedad civil organizada	Aliado	Poca	Base social, prestigio	Ideológico/político

DIAGRAMA 1. MAPA DE ACTORES INVOLUCRADOS



Fuente: elaboración propia.

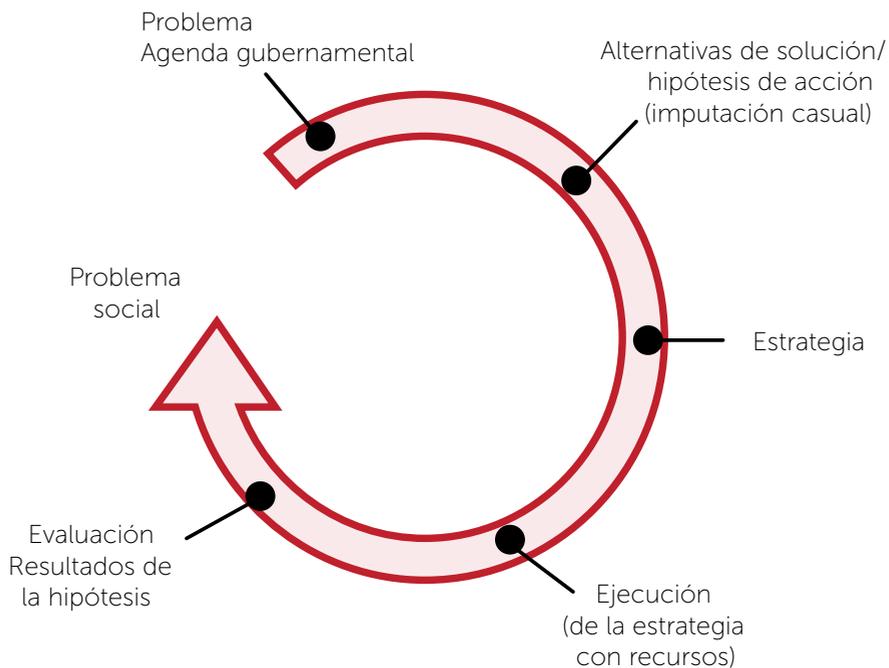
11.3. Cuadro de preguntas guía sobre el ciclo de la acción pública⁴

Hemos visto ya las dimensiones y arenas de la acción pública, y a partir de esto podemos identificar nuestro objeto de control. Tenemos una panorámica amplia del proceso gubernamental. No obstante, ahora necesitamos reconocer los procesos específicos que debemos controlar, porque con éstos se determina el curso concreto de la acción pública que se traduce en la situación prevaleciente.

⁴ En la bibliografía se distingue entre política pública y acción pública; se ve la primera como parte de una concepción vertical de la labor gubernamental. La noción de acción pública, en cambio, expresa que además del gobierno existen otros actores que entran en juego y participan con recursos variables durante todo el ciclo de acción/política pública.

El *ciclo de la acción pública* es una herramienta analítica que exponemos de manera secuencial y relativamente aséptica, desde un principio hasta un fin, buscando que su uso nos permita distinguir los momentos para la incidencia y preparar nuestra estrategia ante el tomador de decisiones. Vamos a retomar un ciclo que se inicia con una demanda social, como puede ser la del proyecto REP,⁵ y que se expresa en la siguiente imagen.

DIAGRAMA 2. EL CICLO DE LA POLÍTICA/ACCIÓN PÚBLICA



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la imagen, este ciclo se activa ante un problema social, lo que haría que los tomadores de decisiones consideraran distintas propuestas de solución que hipotéticamente resolverían la problemática enfrentada. Este

⁵ El ejemplo detallado de este proyecto puede verse en Estrella y Arriaga (2012: 15-27).

curso de acción seguiría con la selección de una estrategia y su ejecución, y concluiría con la evaluación de la pertinencia de la estrategia seleccionada e implementada, para conocer su cierre, replica o continuidad.

Ahora nos interesa reconocer que, entre cada una de las etapas que se han definido de la acción gubernamental, existen momentos previos que le dan su carácter público. Pongamos atención en el primer momento que aparece en el ciclo, la agenda gubernamental, y recuperemos el ejemplo del proyecto REP, donde junto al problema social, que ya forma parte de la agenda pública, hay una demanda social que hace que la situación transite a la agenda gubernamental.

DIAGRAMA 3. ETAPAS DE LA POLÍTICA/ACCIÓN PÚBLICA



Fuente: elaboración propia.

En el proyecto BM también se persigue la priorización de una tarea gubernamental a partir de problematizar una situación e incorporarla en la agenda

pública, con la perspectiva de que esto trascienda a la agenda gubernamental. Por supuesto que esto no es sencillo, pero aquí se identifica la importancia de todo proyecto de incidencia, pues tenemos muchos problemas sociales anotados en una agenda pública que abarcan tanto la opinión publicitada (la de los medios de comunicación) como la opinión pública, por ser de preocupación general, y que, sin embargo, por falta de recursos o simplemente de interés, no se anotan como parte de las tareas o los compromisos de la agenda gubernamental.

Continuemos con la revisión de las siguientes etapas, poniendo atención en los cuadros de color. Ahora la problemática de nuestro interés podría ser parte de la agenda de trabajo gubernamental, pero la respuesta que se le dé podría no ser la que la organización está pensando, por lo que debe reconocer que entre la etapa del problema anotado en la agenda de gobierno y las hipótesis de solución que haga el personal de la entidad competente hay un momento de incidencia, precisamente en el análisis de las alternativas, en el cual se requiere la presentación y argumentación de la pertinencia de éstas.

La siguiente etapa del ciclo es la estrategia y, entre ésta y la etapa de alternativas de solución, el momento de la incidencia está en la decisión que se tome en cuanto a esa estrategia; entre las alternativas de solución se encuentra nuestra propuesta y ahora buscamos que se opte por ella. Por ejemplo, en el proyecto CSR33Y se podría decidir que la mejor estrategia ante la inseguridad es el incremento de patrullas en Sanahcat, que se adquirirían con recursos del ramo 33, y no la propuesta de un área de recreación y convivencia social que se eligió comunitariamente.

Ahora bien, definida la estrategia que pretendemos que se adopte, debemos ubicar, previo a la ejecución, el momento de diseño de ésta. En el proyecto CSR33Y se aceptó una obra propuesta por la comunidad: las características concretas del desarrollo, por ejemplo, de un inmueble. Qué tipo de obra se propone, cuál es la disposición del espacio, qué materiales se usarán son parte de los cuestionamientos que sobre el diseño y cuyas respuestas se defenderán; de aceptarse nuestras propuestas, se estará incidiendo en esta etapa.

Pudo aceptarse la entrega oportuna de medicamentos, que fue la demanda en el proyecto EOM, pero en las farmacias del IMSS y del conjunto del sistema público de salud podría mantenerse, por múltiples causas, el desconocimiento



sobre los procesos administrativos que deben cuidarse para la entrega oportuna de medicamentos. Por ello, previo a los resultados de la acción pública, se requiere reconocer el momento de la implementación del control, en el cual se participa para que las acciones se ejecuten de acuerdo con lo que se habría estipulado o, en su defecto, que se corrijan, porque en su ejecución no resultaron ser las mejores para la calidad de los resultados finales que se esperan.

Finalmente, el último momento en que se puede intervenir es el rediseño de la acción pública. Aquí se buscará incidir en los cambios que en conjunto se hagan al diseño inicial de la política/acción pública.

Expuesto lo anterior, queda por compartir las preguntas que, sugerimos, se hagan para ubicar estos momentos de incidencia.

TABLA 22. PREGUNTAS GUÍA PARA DEFINIR EL MOMENTO DE LA ACCIÓN PÚBLICA Y DE NUESTRA INCIDENCIA

Para nosotros	En relación con el ciclo de la acción pública
<i>Agenda</i>	
¿Cuál es la problemática que pretendemos que sea parte de la agenda gubernamental?	¿Nuestra problemática es parte de la agenda gubernamental? ¿Está contemplada como actividad del año o periodo de gobierno, con un área de trabajo responsable y los recursos suficientes asignados?
<i>Alternativas de solución</i>	
¿Cuáles son nuestras propuestas de solución?	¿Entre las propuestas de solución que tiene la entidad gubernamental jurídicamente competente se encuentran las nuestras?
<i>Decisión</i>	
¿Cuáles son las distintas estrategias que tenemos para que la decisión de la entidad gubernamental sea la que consideremos que permite resolver la problemática planteada?	¿Qué decisión pretendemos que se asuma por parte de la entidad gubernamental?

<i>Diseño</i>	
¿Qué características debe contemplar el diseño en el que se materializa nuestra propuesta de solución?	¿Cuáles son las características que deben ejecutarse para que la acción pública se materialice de acuerdo con el diseño que nos parece más conveniente?
<i>Implementación del control</i>	
¿De qué manera podemos vigilar el cumplimiento de la acción pública de acuerdo con las características de su diseño?	¿Cuáles son los mecanismos de control y seguimiento de la acción pública contemplados en la legislación y diseñados por la entidad responsable de la acción pública en los que podemos participar?
<i>Rediseño</i>	
¿Cómo puede mejorar la labor gubernamental a partir de lo que observamos durante la ejecución de la acción pública?	¿Cuáles son los espacios de participación donde se rediseña la acción pública para su mejora o replica?

Las organizaciones que tomamos de ejemplo habrían incidido o buscado incidir en estos momentos.

TABLA 23. MOMENTOS DE INTERVENCIÓN DE LOS EJERCICIOS DEL EJEMPLO

Momento de intervención	EOM	REP	CSR33Y	BM	GBPAI
Agenda	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Alternativas de solución	Sí	Sí	No	No	Sí
Decisión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Diseño	Sí	No	No	No	Sí
Implementación del control	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Rediseño	No	No	Sí	No	No

11.4. Matriz de comunicación

Adicionalmente, es útil tener presente las diferentes audiencias a las cuales nos dirigimos y los medios de comunicación más adecuados para hacer llegar el mensaje a cada una de ellas, lo que podemos mostrar en una matriz de comunicación donde identificaremos audiencias, mensajes, materiales, medios y alcance.

Para la construcción de esta matriz recuperemos el mapa de poder que ya elaboramos y la tabla de los distintos momentos de intervención dentro de un ciclo de la acción pública, como se definió en el ejercicio previo.

En esta matriz se enlistan las diferentes audiencias, para las que deberán definirse los mensajes que se les dirigirán, los medios con los cuales les llegarán, los materiales más apropiados para hacerlo y el alcance de los medios.

El siguiente listado de preguntas nos será de utilidad para definir estas categorías:

- ¿A quiénes nos queremos dirigir y en qué términos?
- ¿Cuál es el mensaje que les comunicaremos y con qué objetivo?
- ¿Qué materiales son los más apropiados como vehículo para acompañar nuestro mensaje?
- ¿Contamos ya con esos materiales o debemos elaborarlos? ¿Tenemos los recursos y las destrezas necesarias para elaborarlos? ¿Debemos encargar a una instancia u organización externa hacerlos?
- ¿Cuáles son los medios por los que difundiremos nuestros mensajes? ¿Contamos con el acceso o los recursos para que estos medios difundan nuestros mensajes? ¿Cómo contemplamos la manera de tener acceso a esos medios? ¿Cuáles son los medios alternativos para hacer llegar nuestros mensajes?
- ¿Cuáles serán los medios encargados de difundir nuestros mensajes y en qué momento lo harán?

En función de la audiencia a la que se pretende hacer llegar el mensaje, ¿qué alcance debe seleccionarse del medio para hacer llegar el mensaje?

La matriz puede elaborarse siguiendo el ejemplo siguiente:

TABLA 24. MATRIZ DE COMUNICACIÓN

Audiencias	Mensaje	Materiales	Medios	Gestión de medios	Alcance
Actores involucrados	Redacción sintética de la problemática y propuesta de solución que hemos desarrollado; si es el caso, señalar las actividades que se realizarán para alcanzar nuestro objetivo.	Video, carteles, infografías, fotografías, etcétera	Impresos, audiovisuales, digitales	Quiénes y cómo lo difundirán	Alcance posible de los mensajes en las audiencias identificadas

TABLA 25. EJEMPLO DE MATRIZ DE COMUNICACIÓN. PROYECTO GBPAI

Audiencias	Mensaje	Materiales	Medios	Gestión de medios	Alcance
Personal de bibliotecas	Mala gestión de bibliotecas de Iztacalco donde labora, traducida en distintas dimensiones (inmueble, mobiliario, oferta, comunicación) que afectan su trabajo diario.	Presentación de las problemáticas de la biblioteca	Audiovisuales	Acercamiento a las jefaturas de las unidades departamentales de las bibliotecas	Focalizado en los asistentes a la presentación
Usuarios de bibliotecas	Abandono de las bibliotecas, lo que impide su uso pleno y limita las posibilidades de mejorar las condiciones de estudio y esparcimiento.	Volantes	Impresos	Acercamiento por entrevista al salir de bibliotecas	Focalizado en usuarios que asisten a bibliotecas



Audiencias	Mensaje	Materiales	Medios	Gestión de medios	Alcance
Alcalde, directora general de Desarrollo Social y JUD de bibliotecas	Abandono de las bibliotecas, que se traduce en abandono de los espacios públicos de formación y recreativos, lo que muestra una imagen de gestión ineficiente de la alcaldía.	Presentación de las problemáticas de la biblioteca	Audiovisuales	Acercamiento con la directora general	Focalizado en tomadores de decisiones
Ciudadanía de Iztacalco	Abandono de las bibliotecas, que se traduce en desperdicio de recursos y abandono de espacios públicos de formación y recreativos.	Infografías, memes, imágenes	Redes sociales (FB, Tw, WA, entre otras)	Identificación de redes locales	Segmentación del público por ubicación; alcance medio

Con la realización de esta matriz se definirá la utilidad, para nuestro objetivo, de cada uno de los medios que consideramos, de acuerdo con las audiencias a las que nos pretendemos dirigir.

12. SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN: EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Este diagnóstico deberá contener los resultados de los análisis estratégicos previos: la descripción de nuestras potencialidades y limitaciones, el objetivo del proyecto de incidencia y las actividades puntuales para alcanzarlo. Las actividades se enmarcan en una estrategia condicionada por la naturaleza del objeto de control, lo que nos exige tener clara la dimensión de la acción pública en la que buscamos incidir, los poderes públicos, los órdenes de gobierno y los actores involucrados, así como la etapa del curso de la acción pública que se busca controlar. El conjunto de las actividades deberá considerar tiempos para su realización, recursos y responsables.

El diagnóstico se complementa con las recomendaciones y exigencias de actuación gubernamental para mejorar la situación inicial, que se nutren del diagnóstico situacional donde se presenta.



De los observables del ejercicio de síntesis

Como diagnóstico situacional, vamos a tener en primer lugar un documento guía de uso interno, como referencia sobre todo para el colectivo que pretende hacer la incidencia; estrictamente, una estrategia con actividades que resultará de una lluvia de ideas apoyada en preguntas guía y la elaboración del pez de la incidencia. En un cronograma o diagrama de Gantt, junto a las actividades señalaremos tiempos, responsables y recursos requeridos para su realización. La suma de la síntesis del diagnóstico estratégico definirá la estrategia que seguiremos para incidir en un curso de acción pública, que cerraría con una reflexión final sobre la importancia de que la entidad gubernamental actúe, o lo haga de una manera particular, para resolver la problemática pública a partir de nuevas preguntas guía.

De igual manera que en el diagnóstico situacional, en éste presentamos una propuesta de estructuración de documento del diagnóstico estratégico.

12.1. Lluvia de ideas con preguntas guía para la pertinencia de actividades para la incidencia

El método de trabajo de esta herramienta ya se ha expuesto antes, de igual manera se han formulado cuestionamientos en la herramienta del apartado 8.1 (Preguntas guía sobre las dimensiones) que vamos a recuperar y que enriqueceremos con nuevas preguntas, entre ellas un cuestionamiento que retoma la información producida por la herramienta del apartado 11.3 (Cuadro de preguntas guía sobre ciclo de la acción pública):

- ¿En qué lugar del curso y de las etapas de la acción pública se encuentra su problemática?

Así, el objeto de control que se determinó en la herramienta del apartado 9.1 (Preguntas guía para construir nuestro objeto de control) nos orienta en cuanto a la estrategia y se complementa con el cuestionamiento anterior para quedar de la siguiente manera:

TABLA 26. REFERENCIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Infinitivo	Objeto de control +	Para qué	¿En qué momento(s) de la acción pública?	¿Con qué actividades?
Incidir	Herramienta apartado 9.1	Herramienta apartado 5.3	Herramienta apartado 11.3	Herramienta de este apartado (abajo)

Junto con las preguntas recuperadas, debemos hacer cuestionamientos más enfocados en las actividades que podrían realizarse para resolver la última interrogante del cuadro anterior:

- ¿Cuáles son las actividades que, consideramos, deben realizarse para que se adopten las distintas decisiones que nos interesan a fin de resolver la problemática?
- ¿Contamos con los recursos (humanos, financieros, materiales, logísticos) para llevarlas a cabo?
- ¿Cuáles son los pros y los contras de esas acciones?
 - ▲ ¿Hasta qué punto la acción no ocasiona una ruptura en la interlocución que buscamos o ya tenemos con los tomadores de decisiones?
 - ▲ ¿El ambiente político y social es el más conveniente para llevar adelante las actividades plateadas?
 - ▲ ¿La actividad nos aleja de las bases de apoyo?
 - ▲ ¿La actividad producirá una opinión pública adversa?
 - ▲ Si no es posible dejar de hacer esa actividad, ¿de qué manera podemos reducir los efectos negativos?
- ¿Cuál es el mejor momento para realizar esta actividad?
- ¿Cuál es el mejor lugar para realizar esta actividad?

Una manera de presentar los resultados de la reflexión puede ser un cuadro sinóptico, con el que, de manera sintética, organizamos y expresamos nuestras ideas.

TABLA 27. ACTIVIDADES PARA LA INCIDENCIA

Actividades	Recursos	Pros	Contras	¿Cuándo?	¿Dónde?
Difusión en redes sociales					
Trabajo de base					
Formación					
Demostraciones públicas					
Acción legal					
Queja o demanda ante organismos de control					

Actividades	Recursos	Pros	Contras	¿Cuándo?	¿Dónde?
Cabildeo y negociación con tomadores de decisiones					
Reuniones de pares					
Simbolizaciones					
Foros					
Asambleas con bases de apoyo o población afectada					
Elaboración y distribución de volantes					

En relación con los proyectos que nos sirven de ejemplos, incluimos una tabla para identificar aquellas actividades que se realizaron o fueron contempladas entre las actividades de incidencia. El listado es enunciativo pero no limitativo.

TABLA 28. LISTA DE CONTROL, ACTIVIDADES DE INCIDENCIA

Actividades	EOM	REP	CSR33Y	BM	GBPAI
Difusión en redes sociales	No	No	No	Sí	Sí
Trabajo de base	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Demostraciones públicas	Sí	Sí	Sí	No	No
Acción legal	No	No	No	Sí	No
Queja o demanda ante organismos de control	Sí	No	No	Sí	No
Cabildeo y negociación con tomadores de decisiones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Actividades	EOM	REP	CSR33Y	BM	GBPAl
Reuniones de pares	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Simbolizaciones	Sí	No	No	Sí	Sí
Foros	Sí	No	Sí	No	No
Asambleas con bases de apoyo o población afectada	Sí	Sí	Sí	No	No
Elaboración y distribución de volantes	No	Sí	Sí	No	No
Cartas a periódicos	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Spots o inserciones pagadas o financiadas	No	No	No	No	No
Correos electrónicos	Sí	No	No	No	Sí
Mensajes de dos vías o WhatsApp	Sí	No	No	No	Sí

Considerando el ejercicio de REP, una síntesis de su ejercicio quedaría de la siguiente manera:

TABLA 29. EJEMPLO DE OBJETO DE CONTROL Y ESTRATEGIA REP

Infinitivo	Objeto de control +	Para qué	¿Momento(s) de incidencia de la acción pública?	¿Con qué actividades?
Incidir	en el gobierno delegacional de Iz-tacalco y en la Asamblea Legislativa	para que se programe la recuperación del espacio público y se destinen los recursos financieros necesarios para este fin	Agenda Alternativas de solución Decisión Implementación del control	Trabajo de base Demostraciones públicas Cabildeo y negociación con tomadores de decisiones Asambleas con bases de apoyo o población afectada Elaboración y distribución de volantes Cartas a periódicos

12.2. Pez de la incidencia

El pez de la incidencia se basa en el diagrama de Ishikawa¹ (también conocido como diagrama de causa-efecto), el cual permite ordenar de manera secuencial y jerárquica una lista de acciones o actividades asignadas a dos procesos simultáneos e interrelacionados, que persiguen la realización de un fin o escenario deseado. Es una representación gráfica que, utilizada en el marco de un ejercicio diagnóstico orientado a la incidencia en los problemas públicos, y por ello llamado pez de la incidencia, nos ayuda a ordenar y presentar los elementos que hemos definido en la herramienta anterior, pero también a integrar la situación inicial y la situación final, o escenario deseado, que elaboramos en los árboles de problemas y de objetivos en el diagnóstico situacional.

El pez de la incidencia puede utilizarse para esquematizar el proceso mediante el cual las personas y los grupos involucrados en un proyecto de incidencia estipulen un plan de actividades necesarias para, por un lado, constituirse como un actor relevante y, por otro, visibilizar su causa, con la perspectiva de materializar un escenario deseable; por lo tanto, para construirlo es necesario tener claro de dónde se parte y hacia dónde se quiere llegar. El pez de la incidencia es, en síntesis, la ruta estratégica del proyecto.

Este *pez* se compone de los siguientes elementos:

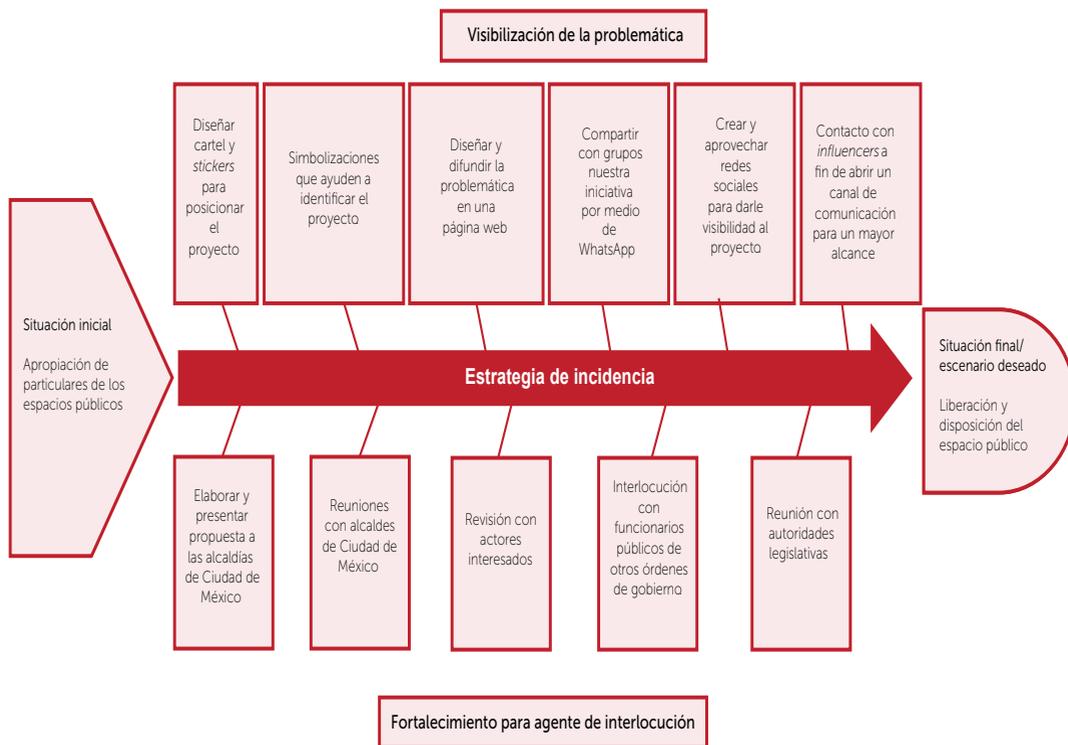
- Cola del esqueleto: en ella se coloca la problemática identificada en el proyecto de incidencia. Es el escenario inicial que queremos que sea modificado y que desarrollamos en la etapa del diagnóstico situacional.
- Vértebras superiores: en ellas se enlistarán, en orden de relevancia, las actividades necesarias para la exposición o visualización de la problemática identificada. En esta área también podrán enlistarse las acciones necesarias para la constitución de la identidad visual del actor: por ejemplo, creación de redes sociales y producción de contenido para las mismas, desarrollo de símbolos y logos, manifestaciones públicas, etcétera.

¹ Para una descripción breve de este diagrama, véase https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa.

- **Vértabras inferiores:** en ella se enlistarán las acciones necesarias para que los actores se constituyan como interlocutores en un proceso de negociación: por ejemplo, reunión con actores interesados en la problemática, reunión con tomadores de decisiones, actividades de seguimiento con interlocutores, entre otras.
- **Cabeza del esqueleto:** en ella se coloca el escenario deseado, el fin perseguido por el proyecto de incidencia. Igual que la cola, esta parte la reconocemos en el desarrollo que hicimos durante el diagnóstico situacional.

En el caso del proyecto BM, este pez de la incidencia se elaboró de la siguiente manera:

DIAGRAMA 4. EJEMPLO DE PEZ DE LA INCIDENCIA. PROYECTO BM



Fuente: elaboración propia.

12.3. Cronograma de actividades

El cronograma es un gráfico que ordena, orienta y eventualmente vigila el cumplimiento de actividades.

Los cronogramas, también llamados diagramas de Gantt, son comúnmente utilizados para la planificación y ejecución de actividades previas para el desarrollo de proyectos.

La elaboración del cronograma requiere:

- Una lista de todas las actividades que se deben considerar para el proyecto.
- Calcular los tiempos de ejecución y la secuencia de las actividades.
- Estimar los costos asociados y los tiempos totales.
- Definir las fechas para la puesta en marcha y la conclusión de cada actividad.
- Estas actividades se deben acomodar en formato calendario, con el fin de apreciar la secuencia en la ejecución de las distintas actividades, así como el tiempo de trabajo que cada actividad requiere.

DIAGRAMA 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 1												
Responsables												
Recursos												
Actividad 2												
Responsables												
Recursos												
Actividad 3												
Responsables												
Recursos												

Este instrumento es muy útil al inicio de un proyecto, pero no debe dejarse de actualizar, pues podría resultar confuso si requerimos hacer modificaciones en nuestra ruta de actividades, situación muy común durante la realización de proyectos.

DIAGRAMA 6. EJEMPLO DE CRONOGRAMA. PROYECTO BM

Actividad	Semanas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
• Envío de solicitudes para el retiro de mos-trencos															
- Miztli \$\$\$ Computadora, impresora, papel															
• Campaña de difusión; diseño e impresión del cartel															
- Jessica \$\$\$ Computadora															
• Desarrollo de página web															
- Sharon y Jessica \$\$\$ Computadora															
• Campaña de difusión; pega de carteles y stickers															
- Sharon y Carolina \$\$\$ Carteles, stickers, cinta ad-hesiva															
• Campaña de difusión en redes															
- Miztli y Sharon \$\$\$ Computadora, celular															



12.4. Reflexión sobre las consecuencias de la acción u omisión gubernamental

Para la reflexión que acompañará el diagnóstico situacional, resultado del diagnóstico estratégico, se sugiere atender los siguientes cuestionamientos, en los que la problemática ya está vinculada a un proceso que resulta en gran medida como resultado de la acción u omisión gubernamental.

- ¿Por qué es responsable la entidad gubernamental de la problemática que presentamos?
- ¿Qué no está haciendo o qué hace inadecuadamente? ¿Qué competencias no está ejerciendo o ejerce inadecuadamente?
- ¿Qué está produciendo esa acción u omisión gubernamental?
- ¿Qué se mantendrá e incluso empeorará de no hacerse un cambio en la actuación gubernamental?
- ¿Qué resultados de mejora se observarán en la población afectada a partir de un cambio en la actuación gubernamental?

Por la necesidad de presentar documentos concretos, se sugiere una reflexión que no supere media cuartilla y que pueda presentarse en enunciados cortos, incluso para recuperarse en mensajes para nuestras distintas audiencias.

12.5. Documento diagnóstico estratégico

La propuesta de estructura para documento síntesis del diagnóstico estratégico que se sugiere es la siguiente:

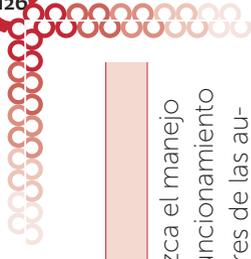
TABLA 30. ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

	Elementos	Descripción
1	Identificación de objeto de control y arena de incidencia	¿En qué dimensión de la acción pública se encuentra el objeto de control? ¿Sobre qué poder se busca incidir? ¿Cuál es el orden de gobierno en el que se encuentra la arena hacia donde dirigiremos nuestras actividades de incidencia?
2	Reconocimiento del o los tomadores de decisiones	¿Quiénes son las autoridades que por acción u omisión ocasionan la situación prevaleciente que nos afecta? ¿Cuáles son sus competencias legales y responsabilidades administrativas?
3	Objetivo de la estrategia	¿Qué objetivo queremos alcanzar con las actividades de control ciudadano de lo público?
4	Mapa de poder	¿Qué actores no gubernamentales están involucrados en la situación problematizada?
5	Fortalezas y debilidades	¿Con qué capacidades, destrezas, técnicas, políticas y arraigo social contamos para llevar adelante el proyecto de incidencia que nos proponemos?
6	Contexto y coyuntura	¿Cuáles son los aspectos externos a la organización que prevalecen o pueden prevalecer y que favorezcan o entorpezcan nuestra propuesta de ejercicio de incidencia?
7	Estrategia	¿Cómo pensamos que podemos favorecer un mejor escenario para alcanzar nuestro objetivo de incidencia? ¿Cuáles son las actividades que consideramos más convenientes para alcanzar el objetivo de nuestro ejercicio? ¿En qué tiempo, con qué recursos y quién debe responsabilizarse de las actividades seleccionadas?
8	Fuentes de información	Descripción de referencias, diferenciando primarias de secundarias.
9	Anexos	Listado e inclusión de instrumentos utilizados para obtener información.

TABLA 31. EJEMPLO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Elemento	Proyecto CSR33Y
1	<p>El objeto de control se encuentra en las dimensiones financiera y operativa del Fondo para la Infraestructura Social y Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF), del ramo 33, en los municipios seleccionados; se busca incidir en el Poder Ejecutivo en el nivel municipal (presidente, tesorero y dirección de obras) y en su equivalente legislativo (cabildo).</p>
2	<p>En primer lugar, el presidente municipal, quien recibe los fondos del ramo 33 y los administra de acuerdo con la legislación vigente; el cabildo, instancia donde se someten a aprobación las propuestas de obras por realizar con el ramo 33; los comités municipales del ramo 33, que determinan la priorización de obras del ramo; el contralor o tesorero municipal, encargado de la administración de los recursos e integración de los reportes de cuenta pública; el director de obras, responsable de ejecutar las obras aprobadas y coordinar la integración de comités de contraloría, y, finalmente, los comisarios municipales, quienes forman parte del Consejo de Planeación y Desarrollo Municipal, donde se presentan las necesidades de la población para priorizar las obras del ramo.</p>
3	<p>Contribuir al cumplimiento del marco normativo del Fondo para la Infraestructura Social Municipal del ramo 33 en tres municipios del estado de Yucatán.</p>
4	<p>Partidos políticos, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, líderes comunitarios, instituciones educativas.</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades: dispersión territorial de las comunidades de atención; algunos participantes del proyecto tienen otros trabajos y ocupaciones que limitan su disponibilidad. • Fortalezas: liderazgo; relación con funcionarios públicos, dirigentes partidistas y organizaciones sociales; experiencia de 25 años trabajando en las comunidades.
6	<p>Las prácticas partidistas-clientelares y el temor prevaleciente a las autoridades limitan la participación ciudadana. De igual manera, el poco interés que muestran los funcionarios por atender las demandas puede desalentar la participación. Finalmente, la poca duración en el cargo de los alcaldes y las administraciones con los que se dialoga dificulta trabajar en proyectos de largo plazo.</p>





Elemento	Proyecto CSR33Y
7	<ul style="list-style-type: none">• Se requiere seguir impartiendo talleres sobre el ramo 33 para que la población conozca el manejo que se le ha dado a estos recursos; elaborar un manual que exprese claramente el funcionamiento del ramo 33; realizar movilizaciones que nos permitan colocarnos como interlocutores de las autoridades competentes; establecer una línea directa de queja con las instancias federales (Auditoría Superior de la Federación, Sedesol) para presionar a la autoridad local; mandar comunicados a los periódicos locales; desarrollar distintos materiales (volantes, entre otros) que nos permitan comunicar a la población de las comunidades la importancia del ramo 33.• Equipo responsable:• Coordinador de proyecto: reclutar a facilitadores, diseñadores y voluntarios para el proyecto; elaborar materiales e instrumentos de evaluación y aplicación del ramo 33; supervisión general del proyecto.• Asistente: impartición de talleres, colaboración en diseño de materiales, investigación de campo, análisis de la aplicación de los recursos del ramo en los municipios correspondientes.• Facilitadores: impartición de talleres y seguimiento al trabajo de campo.
8	<p>Fuentes:</p> <p><i>Primarias</i></p> <p>Coneval (2010), <i>El Ramo 33 en el desarrollo social de México</i></p> <p>Ley de Coordinación Fiscal</p> <p>Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública</p> <p>Ley General de Contabilidad Gubernamental</p> <p><i>Diario Oficial del Estado de Yucatán</i></p> <p>Visitas de campo</p> <p>Entrevistas con la ciudadanía</p> <p><i>Secundarias</i></p> <p>Periódicos locales</p> <p>Redes sociales</p>
9	Fichas técnicas del Coneval sobre distribución del ramo 33 en municipios

Como mencionamos al inicio, este manual tiene la intención de servir como un referente de trabajo. En este sentido, las actividades presentadas sólo son una sugerencia para la elaboración de un diagnóstico encaminado a la incidencia ciudadana, que no supone que lo aquí presentado deba atenderse a pie juntillas, ignorando las particularidades que en cada situación enfrentan los actores sociales.

Como se ha podido apreciar a lo largo del manual, la realización de un diagnóstico permite detallar la situación prevaleciente y la afectación pública y de derechos que se enfrenta; enunciar las propuestas de solución que se consideran pertinentes; elaborar los mensajes para los distintos públicos a quienes nos dirigimos; preparar las distintas acciones que integrarán la estrategia de incidencia, así como el ambiente mismo de la negociación con los tomadores de decisiones. Esperamos que este manual sirva para el desarrollo de procesos de incidencia ciudadana en la toma de decisiones públicas.

REFERENCIAS

- Aguilar Idáñez, M., y E. Ander-Egg (2001), *Diagnóstico social: conceptos y metodología*, Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- Arellano Gault, D. (2004), *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Astorga, A., y B. van der Bijl (1980), *Manual de diagnóstico participativo*, Buenos Aires: Humanitas-Cedepo.
- Basualdo, H., y G. Gómez (2001), *Curso introductorio de técnicas de estudio y de procesamiento de la información*, Argentina: Universidad Nacional de San Juan.
- Bermúdez Jiménez, D., *Análisis de coyuntura en metodología para el análisis de coyuntura*, Panamá: Centro de Estudios Estratégicos, recuperado el 1 de noviembre de 2017, a las 17 horas, <http://www.centrodeestudiosestrategicoscepanama.org/files/Metodolog%C3%ADa%20para%20Analisis%20de%20Coyuntura%20-%20SERAPAZ%20-%202029%20op.pdf>.
- CIMAS (2009), *Manual de metodologías participativas*, Madrid, 91 pp.
- Equipo Pueblo (2010), *Las organizaciones de la sociedad civil en el diseño y gestión de políticas públicas*, México: Indesol.
- Escalada, M., et al. (2001), *El diagnóstico social: proceso de conocimiento e intervención profesional*, Buenos Aires: Editorial Espacio.
- Estrella, Juan, y Rosa Arriaga (2014), "Actores sociales e incidencia en la política/ acción pública de los gobiernos delegacionales de la Ciudad de México", en *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, año 13, enero-diciembre de 2014, pp. 15-24
- _____ y Verónica Cobos (2010), "Tercer Sector y comunicación, entre las expectativas y las capacidades", en *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, año 9, núm. 9, diciembre de 2010, pp. 45-53.

- FAO (2008), *Manual diagnóstico participativo de comunicación rural. Comenzando con la gente*, Roma: FAO, recuperado el 1 de noviembre de 2017, a las 17 horas, <http://www.fao.org/docrep/011/y5793s/y5793soo.HTM>.
- Frente Cívico Familiar (2013), *Contraloría social del ramo 33 en comunidades rurales del estado de Yucatán*, México, 78 pp.
- Fingerman, Frida (2010), "Los cuadros comparativos", recuperado de <http://educacion.laguia2000.com/estrategias-didacticas/los-cuadros-comparativos>.
- Gómez-Martínez, "Glosario", *Introducción a la literatura*, mapa semántico, recuperado de <https://www.ensayistas.org/curso3030/glosario/mapa/>.
- Guerra Espinel, G. (2007), *La planificación estratégica en el agro negocio*, México: Limusa.
- Larrain B., Horacio (2008), "El 'diario de campo' o bitácora: el instrumento número 1 del científico investigador", recuperado de <http://eco-antropologia.blogspot.mx/2008/02/el-diario-de-campo-o-bitcora-el.html>.
- Levis, L., y P. Jiménez (2014), *Diagnóstico financiero*, Corporación Universitaria del Caribe-CECAR, recuperado el 1 de noviembre de 2017, a las 17 horas, <http://campusvirtual.cecar.edu.co/modulos/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas/7%20SEMESTRE/descargar.php?file=DIAGNOSTICO%20FINANCIERO/DIAGNOSTICO%20FINANCIERO.pdf>.
- Mayntz, Renate, Holm Kurt y Gubert Petr (1988), *Introducción a los métodos de la sociología empírica*, México: Alianza, 312 pp.
- Pichardo Muñoz, A. (1997), *Planificación y programación social. Bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Lumen-Humánitas.
- Pimienta Prieto, Julio H. (2012), *Estrategias de enseñanza aprendizaje*, México: Pearson.
- Pineda, M., y F. Lemus, *Taller de Lectura y Redacción I*, Pearson Educación.
- Ramírez, J. (2009), "Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas", en *Revista Ciencia Administrativa* 2, pp. 54-61.
- Rojas Soriano, Raúl (2013), *Guía para realizar investigaciones sociales*, México: Plaza y Valdés, 437 pp.

- S/a (2018), *El mapa semántico (semantic map)*, McGraw-Hill Global Education Holdings, LLC., recuperado de http://highered.mheducation.com/sites/0072818891/student_view0/rincon_del_escritor/el_mapa_semantico.html.
- Sector Nacional de Formación, MST – Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra – Brasil (2009), *Trabajo y organización popular*, Buenos Aires: El Colectivo, 192 pp.
- Semarnat (2012), "Métodos e instrumentos para realizar el diagnóstico participativo comunitario", en *Diagnóstico participativo*, recuperado el 1 de noviembre, a las 18 horas, <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/37/4017Diagn%C3%B3stico%20participativo.pdf>.
- Subsecretaría General del Gobierno de Chile (2008), *Elaboración de diagnósticos participativos*, recuperado el 1 de noviembre, a las 17 horas, http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_5.pdf.
- Tapia A., Mónica, Beatriz Campillo C., Susana Cruickshank S., Giovana Morales S., (2010), *Manual de incidencia en políticas públicas*, México: Alternativas y Capacidades, 159 pp.
- Terrazas Pastor, Rafael (2011), "Planificación y programación de operaciones", en *Perspectiva*, núm. 28, versión *on-line*, ISSN 1994-3733, Cochabamba, recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S19943733201100200002&script=sci_arttext&tIng=pt.
- Torre, J. (2002), *Aprender a pensar y pensar para aprender. Estrategias de aprendizaje*. España: Narcea.
- Verdejo, M. E. (2003), *Diagnóstico rural participativo. Una guía práctica*, República Dominicana: Centro Cultural Poveda.
- Vázquez, J., y L. Stering (2006), *Dirección eficaz de PyMEs: autodiagnóstico, planeamiento estratégicos y control de gestión*, Buenos Aires: Macchi.

ANEXOS

I. Control ciudadano de lo público

Los 12 momentos del diagnóstico son parte de una actividad más amplia que nombramos control ciudadano de lo público: un ejercicio de participación ciudadana organizada, informada, orientada por el principio del interés público y motivada por el respeto a los derechos fundamentales,¹ cuyo objetivo es incidir en procesos de toma de decisiones gubernamentales.²

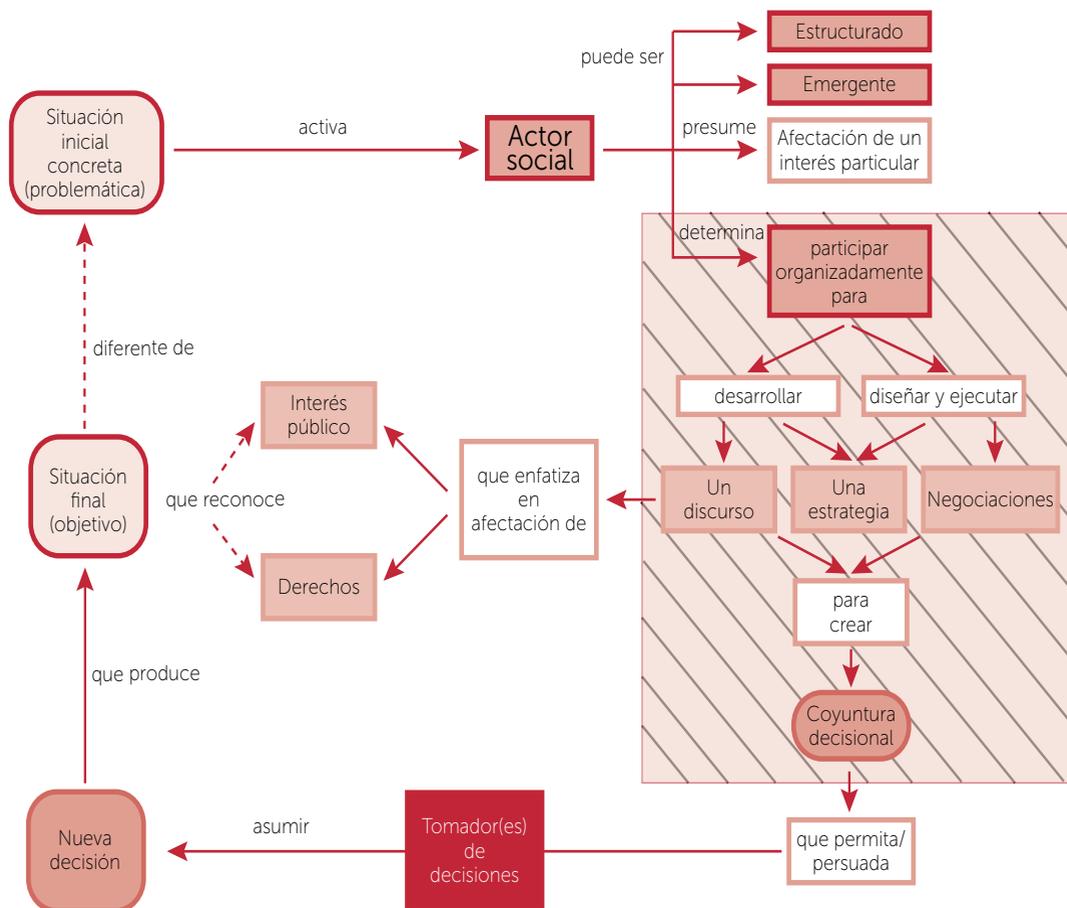
Este ejercicio de participación, encaminado a modificar una situación inicial adversa, se realiza a partir de la creación de una coyuntura decisional sobre la base de persuadir a representantes políticos, funcionarios o servidores públicos, mediante distintas acciones –entre ellas, un discurso en el que se apela a la garantía de derechos–, de la afectación no sólo de un interés particular, sino principalmente de un interés público mayor, a efecto de que tomen una decisión para modificar la situación prevaleciente. De forma esquemática, este tipo de involucramiento ciudadano puede reflejarse de la siguiente manera.

El método del control ciudadano de lo público lo ubicamos entre el momento en que se determina participar organizadamente y la conformación de la coyuntura decisional (sombreado en la imagen siguiente), y se integra por tres componentes de trabajo, a saber: *a)* construcción de un discurso, *b)* diseño y ejecución de la estrategia, y *c)* negociación con tomadores de decisiones y seguimiento de actividades, como se aprecia en la siguiente imagen. Las

¹ Sugerimos hacer una autoexploración para reconocer si estos principios orientan nuestro ejercicio, atendiendo el anexo final de este manual.

² En CCIUDADANO trabajamos principalmente en el ámbito local y comunitario, pero, conforme a las experiencias documentadas de otras iniciativas, reconocemos que este control ciudadano de lo público puede realizarse en otros órdenes de gobierno y ejercitarse sobre otros poderes públicos.

DIAGRAMA 1. EL CONTROL CIUDADANO DE LO PÚBLICO



Fuente: elaboración nuestra.

distintas tareas en las que se desagregan los componentes favorecerían una coyuntura decisional más apropiada para que el tomador de decisiones asuma una postura favorable a nuestra demanda, en otras palabras, abriría la opción de incidir en un curso de la acción pública.

Como se puede apreciar a lo largo del texto, en esta guía nos concentramos en la elaboración del diagnóstico, también sombreada en la imagen siguiente, y que corresponde al conjunto de tareas en las que descansa significativamente todo ejercicio de control ciudadano de lo público.

DIAGRAMA 2. EL MÉTODO DEL CONTROL CIUDADANO DE LO PÚBLICO

a) Construcción de un discurso b) Diseño y ejecución de estrategia



c) Negociación y seguimiento

Fuente: elaboración propia.

II. Tipos de diagnóstico (tabla 31)

Tipo de diagnóstico	Descripción	Elementos distintivos
Clínico	Conjunto de procedimientos utilizados para averiguar el estado de salud de una persona, mediante el examen de su sintomatología, a fin de prescribir el tratamiento más adecuado.	<p>Auscultación física del paciente</p> <p>Solicitudes de información especializada (radiografías, estudios de sangre, etc.)</p> <p>Entrevista al paciente/familiares</p> <p>Análisis de los padecimientos</p> <p>Definición del tratamiento por seguir</p>
Vulnerabilidad social	Ejercicio que, desde la perspectiva del trabajo social, se enfoca en la situación y personalidad de un ser humano con alguna carencia social o en un grupo humano identificado como población vulnerable.	<p>Entrevista con la persona</p> <p>Contacto con la familia inmediata de la persona</p> <p>Búsqueda de otras fuentes de información</p> <p>Análisis e interpretación de los datos recopilados</p> <p>Canalización a una institución de atención inmediata</p>
Social	Forma de investigación para reconocer la situación prevalectante que enfrenta un grupo social, una comunidad o una población concreta que padece esa situación. Este tipo de diagnóstico presenta las variantes participativa y comunitaria, cuya peculiaridad es la inclusión de población afectada en alguno de los momentos del ejercicio diagnóstico,	<p>Problematizar la situación</p> <p>Recolección de información</p> <p>Análisis de la información</p> <p>Conclusión de resultados</p> <p>Socialización de los resultados</p> <p>En el diagnóstico participativo, información directa que, de forma obligada, proporcione la población afectada</p>

Tipo de diagnóstico	Descripción	Elementos distintivos
Financiero	<p>por la necesidad de recuperar su experiencia en proyectos similares, por el conocimiento acumulado del problema que se enfrenta e incluso para la recuperación de las propuestas de solución que pueda poseer.</p> <p>Proceso que comprende la recopilación, la interpretación, la comparación y el estudio de los estados financieros básicos de un negocio, con el fin de que administradores, inversionistas y acreedores puedan tomar sus respectivas decisiones.</p>	<p>Identificación de la situación interna de la empresa</p> <p>Recuperación de los estados financieros previos de la empresa</p> <p>Reconocimiento del entorno y mercados de la empresa</p> <p>Definición del objeto de análisis (rentabilidad, nuevas inversiones, evaluación recursos humanos, control de cuentas)</p> <p>Análisis de la información financiera</p> <p>Obtención de recomendaciones</p>
Político	<p>Conjunto de herramientas que se concentran en el estudio de los actores políticos y sociales, sus fuerzas o poder, y sus relaciones en torno a la realización de un proceso decisorio.</p>	<p>Ubicación de actores</p> <p>Descripción de los intereses de los actores</p> <p>Análisis de correlación de fuerzas</p> <p>Análisis de oportunidades y amenazas</p> <p>Construcción de escenarios</p> <p>Definición de estrategias</p>

Fuente: elaboración propia.

III. Autoexploración de ejercicio orientado por el interés público y motivado por el respeto a los derechos fundamentales

Se ha partido del supuesto de que nuestra demanda es legítima: su causa es la defensa de un grupo de derechos humanos. Como parte final de nuestro ejercicio debemos preguntarnos si en nuestro ejercicio realmente tenemos estos principios como referencia, tanto en nuestra problematización como en nuestras demandas, la forma de organizarnos y las propuestas de solución que presentamos.

Atendiendo la herramienta de lista de control, se sugiere tener en cuenta los siguientes cuestionamientos:

- ¿En el conjunto de actividades que comprende nuestro ejercicio de incidencia está el reconocimiento y respeto de los otros sobre una base de derechos humanos?
- ¿Hay la disposición para dialogar con los distintos actores que concurren en la situación que hemos problematizado?
- ¿Tenemos el compromiso de escuchar atentamente el conjunto de voces que se expresen en torno al problema que buscamos resolver, independientemente de que no compartamos la posición?
- ¿Hay disposición a la autocrítica en relación con nuestras actividades y propuestas de mejora?
- ¿Hay disposición al trabajo en equipo, solidario, y a la atención a las propuestas que hayan resultado de reuniones colectivas?
- ¿Hay una comprensión de las diferencias y la desigualdad que puede prevalecer entre quienes forman parte del equipo y el conjunto de la población afectada, lo que se traduce en formas inclusivas a partir de una mejor comunicación que evite la discriminación o la estigmatización de la diversidad?
- Finalmente, ¿en el ejercicio que realizamos tenemos la posibilidad de afirmar de forma contundente que con nuestras actividades perseguimos el interés público mayor?



Las preguntas deben tener ineludiblemente respuestas en positivo, de no ser así deberá replantarse si buscamos un ejercicio de control ciudadano de lo público o, por el contrario, prácticas de presión para favorecer a un grupo en particular.

Manual para elaborar diagnósticos de incidencia ciudadana
CCiudadano
se terminó de imprimir
en abril de 2021 en los talleres de
Solar, Servicios Editoriales, S. A. de C. V.
Calle 2 núm. 21,
San Pedro de los Pinos
03800 Ciudad de México
Tel.: 55 55 15 16 57.

La impresión de este documento fue posible gracias al apoyo financiero
de la Fundación Alberto Baillères, en el marco del proyecto
Construyendo la Adolescencia Ciudadana.



Reconocimiento – no comercial (BY-NC): se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con fines comerciales.



Este manual busca servir como herramienta para todo colectivo ciudadano, incluso sin constitución formal, u organización de la sociedad civil legalmente constituida interesados en incidir en la toma de decisiones públicas. Su elaboración recupera la experiencia de trabajo de CCIUDADANO con distintas organizaciones sociales, colectivos vecinales y grupos estudiantiles que, en conjunto, hayan realizado diagnósticos y proyectos sociales encaminados a la incidencia ciudadana.