



CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL GOBIERNO ABIERTO

*(Herramientas sugeridas para la implementación de
recomendaciones del diagnóstico)*

Kit 7

Colocar el Gobierno Abierto y los compromisos en la agenda de instituciones y funcionarios clave

México, 2018

Contenido

1. La colaboración entre Secretariados Técnicos e instancias de gobierno	3
2. El ciclo de las políticas públicas	4
3. La estructura gubernamental	6
4. Mapeo de actores	7
5. Abogacía, negociación y cabildeo	8
Bibliografía y recursos	9

1. La colaboración entre Secretariados Técnicos e instancias de gobierno

Quizás, una de las tareas más complejas que se presenta en la implementación del Modelo de Gobierno Abierto, es la generación de procesos colaborativos incluyentes y abiertos entre los miembros de un Secretariado Técnico Local (STL) y las demás instituciones de gobierno que no forman parte del ejercicio; pues dichos procesos, lejos de desarrollarse en armonía, suelen presentarse bajo ambientes de tensión e inclusive exclusión. Por ello, es importante considerar los tiempos en los cuales se dará la colaboración y de qué forma se ajustarán los objetivos y acciones con el entramado político-administrativo local.

En estos procesos de colaboración, el escenario óptimo es que “la sociedad civil organizada [en conjunto con los demás miembros del STL] ejerza un *rol de demanda-control sobre el gobierno* para que éste haga o deje de hacer cosas que, de otra forma, no haría a falta de conveniencia o incentivos” (González, 2008). Para llevar a cabo dichos procesos de cocreación, es indispensable que el STL conozca las políticas vigentes que atienden los problemas públicos que ha identificado como relevantes.

2. El ciclo de las políticas públicas

De acuerdo con lo dicho en el apartado anterior, para un STL es fundamental conocer el ciclo de las políticas públicas. Dependiendo de las fuentes que se consulten, pueden considerarse al menos tres fases en este ciclo, pero en términos esquemáticos, implica los siguientes elementos: formulación, implementación y evaluación-monitoreo de la política.

Como puede observarse en la figura 1, cada fase, a su vez, contempla acciones más específicas que la componen; es decir, para que se comience con la formulación de una política, previamente debió de haberse identificado y analizado un problema, ser colocado en la agenda pública y después en la agenda de gobierno. De igual modo, durante la formulación de una política pública se consideran distintas alternativas de solución al problema identificado, para posteriormente comenzar con el diseño y la planeación, y así sucesivamente con el resto de las etapas¹.

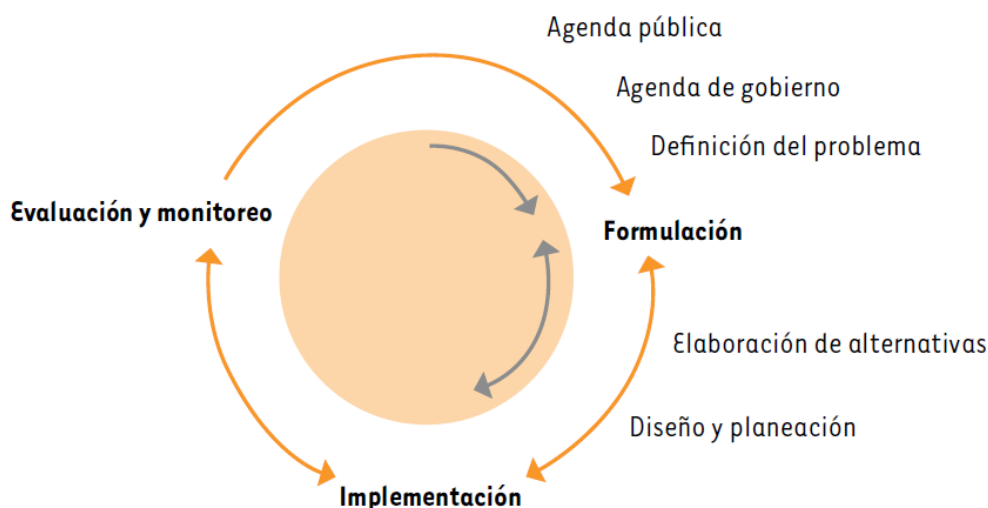


Figura 1. El ciclo de las políticas públicas. Tomado de Tapia, Campillo, Cruickshank y Morales (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas*. México: Alternativas y Capacidades AC.

Conocer el proceso de una política pública tiene especial relevancia al momento de que un grupo organizado o un espacio, como lo es el STL, decide llevar a cabo una estrategia para influir en los tomadores de decisiones con sus propuestas de solución a algún problema público, ya que, de este modo, podrá considerar en qué fase del ciclo incidirá para alcanzar los objetivos planteados.

¹ Para profundizar sobre cada fase, se puede revisar el “Manual para la incidencia” de Alternativas y Capacidades A.C. Disponible en: <http://www.alternativasycapacidades.org/publicaciones/manual-de-incidencia-en-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas>

Para profundizar sobre lo anterior, se recomienda mirar el video de Alfredo Elizondo de GESOC A.C. sobre “el Ciclo de las Políticas Públicas”²:



Asimismo, es importante ubicar la instancia gubernamental que implementa la política pública, con el fin de delimitar los actores responsables.

² Disponible en: https://youtu.be/WYXm_svrYkI

3. La estructura gubernamental

Una de las cuestiones de mayor relevancia para lograr impulsar un compromiso de Gobierno Abierto, es conocer exactamente a qué instancia gubernamental le compete atender el problema público en cuestión. Si bien será necesario realizar una investigación para cada caso concreto dependiendo de la entidad federativa, en general, se puede considerar que la estructura gubernamental se organiza de dos formas: 1. territorialmente y 2. según la división de poderes (figura 2).

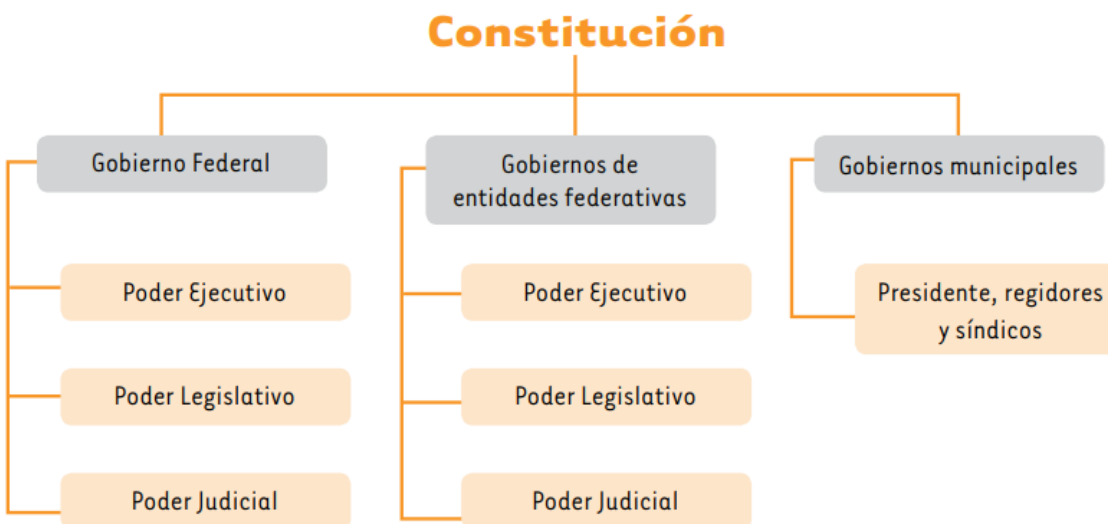


Figura 2. División territorial y poderes del Estado mexicano. Tomado de Tapia, Campillo, Cruickshank y Morales (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas*. México: Alternativas y Capacidades AC.

Las atribuciones concretas para cada instancia gubernamental pueden ser consultadas en las Constituciones Estatales. En términos territoriales, se pueden consultar en los artículos 115-121 y respecto a la división de poderes, en los artículos 49-107, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos³.

Ahora bien, identificar de forma específica y concreta, en la estructura gubernamental local, quién es la persona tomadora de decisiones, según el problema público que se busca atender, es de relevancia porque evita la dispersión y la duplicidad de esfuerzos para llevar a cabo un adecuado mapeo de actores.

³ http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf

4. Mapeo de actores

Una vez que el STL ha definido los compromisos que desea impulsar e identificado las unidades gubernamentales especializadas en la materia, es importante comenzar con el análisis de los actores vinculados con el problema que se quiere solucionar. Esto implica identificar a los involucrados en la toma de decisiones directas respecto a la solución del problema público (es decir, a los responsables de formular, implementar y evaluar la política pública en cuestión), así como a quienes tienen la capacidad de influir en los tomadores de decisiones, lo que incluye a otras organizaciones privadas y de la sociedad civil, medios de comunicación, etc.

Realizar este análisis le ayudará al STL a definir cuáles son las mejores vías para lograr que sus propuestas sean escuchadas por los tomadores de decisión y de este modo, asegurar el cumplimiento de los compromisos elaborados.

Un mapeo de actores, por lo general, implica realizar un ejercicio de investigación para identificar al tomador de decisión (actor decisivo) respecto a la política pública en la que se quiere incidir o se busca impulsar, así como a las personas que podrían influir en el mismo (actores clave).

Algunos elementos básicos por tomar en cuenta para el mapeo son:

- Identificar el nombre de cada uno de los actores involucrados en la política pública objeto de la incidencia, y señalar quién es la persona decisiva.
- Señalar el sector al que pertenece cada actor, el cual puede ser de gobierno, empresarial, sociedad civil, medios de comunicación, organizaciones religiosas, organismos internacionales, incluso familiares y amigos de la persona decisiva.
- Determinar para cada actor si puede ser un aliado, un oponente o mantenerse indeciso.
- Conocer el tipo de interés que podría motivar al actor clave respecto a su propuesta de incidencia, los cuales pueden ser de distintos tipos: personales, económicos, ideológicos, políticos, partidarios, etc.).
- Diseñar estrategias para:
 - Convencer a la persona decisiva de aprobar la propuesta
 - Convertir el apoyo de las personas aliadas en acciones concretas
 - Neutralizar el impacto negativo de las personas oponentes
 - Persuadir a las personas indecisas a que apoyen la propuesta

En el manual para facilitar procesos de incidencia⁴ de la Oficina en Washington para América Latina (WOLA), se puede consultar de manera extensa cómo realizar un mapeo de actores.

⁴ <https://www.wola.org/es/analisis/manual-para-la-facilitacion-de-procesos-de-incidencia-politica/>

5. Abogacía, negociación y cabildeo

Una vez que un Secretariado Técnico Local (STL) ha generado un Plan de Acción y ha logrado involucrar con suficiencia a una diversidad de actores para elaborarlo, es necesario que los miembros cuenten con las capacidades para impulsar su agenda y hacerla llegar a los tomadores de decisión. De esta manera, se asegurará que las propuestas construidas en el STL logren implementarse.

Para ello, uno de los primeros aspectos a tomar en cuenta, son las habilidades para hacer cabildeo o abogacía. De acuerdo con la UNICEF (2010), la abogacía se define como:

Un proceso deliberado, basado en la demostración de evidencia, para influir de manera directa o indirecta a los tomadores de decisiones, grupos de interés y públicos relevantes para apoyar e implementar acciones que contribuyan a resolver un problema público.

La abogacía implica presentar recomendaciones basadas en evidencia, con el fin de lograr cambios en el modo de gobernar, las actitudes, las relaciones sociales y de poder, así como en las funciones de las instituciones. Así, la meta de la abogacía es atender inequidades, promover los derechos humanos, la justicia social, un ambiente saludable e, incluso, promover una mayor democratización en determinada sociedad.

Es importante resaltar que la abogacía requiere que las personas que están tratando de impulsar una propuesta, cuenten con determinadas capacidades individuales. Las capacidades individuales se refieren al liderazgo, comportamientos, valores, actitudes y habilidades políticas y de comunicación con las que tendrían que contar los miembros del STL. De este modo, adquirirán legitimidad, autoridad y liderazgo moral, lo que, en último término, fortalecerá la organización del espacio, así como las causas que impulsen.

Algunas habilidades políticas pueden ser aquellas sistematizadas por Ferris et al (2005):

- Astucia social
- Habilidad para la generación de redes (*networking*)
- Influencia interpersonal
- Sinceridad aparente

Para identificar las habilidades con las que se cuenta o las que es necesario desarrollar dentro del STL, se puede hacer uso del [Inventario de Habilidades Políticas](#), de los mismos autores.

Bibliografía y recursos

- Diario Oficial de la Federación (2017). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf
- Ferris et al. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- McKinley, A. y Baltazar, P. (2005). *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*. Washington DC: WOLA, CEPDA.
- Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S. y Morales, G. (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas*. México: Alternativas y capacidades, AC.
- Unicef (2010). *Advocacy toolkit. A guide to influencing decisions that improve children's lives*. Nueva York: Unicef.
- González Arreola (Coord.); (2008) *¿Gobernar por resultados? Implicaciones de la política de evaluación del desempeño del gobierno mexicano*; GESOC A.C.; primera edición; México.