

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL GOBIERNO ABIERTO

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

Kit 4

Elaborar un plan estratégico e implementación de mecanismos de gestión

México, 2018

Contenido

1. Principios guía (misión, visión y valores)	3
2. Diagnóstico y manejo de recursos	4
3. Planeación estratégica	5
4. Diseño y administración	6
5. Plan de comunicación	7
Bibliografía y recursos	9

1. Principios guía (misión, visión y valores)

Uno de los primeros pasos para institucionalizar un espacio que se propone generar soluciones innovadoras a los problemas públicos, es definir con claridad sus fines, así como los valores y principios que guiarán su acción. En términos generales, se trata de definir lo que desde el ámbito organizacional se conoce como la visión, misión y valores.

La **VISIÓN** consiste en manifestar cuál es el futuro deseado respecto a algún ámbito particular, que para este caso tendría que expresar lo que se quiere para la entidad federativa en que se encuentra el Secretariado Técnico Local (STL). De manera concreta, aquí se definen las metas y objetivos que se busca conseguir a través del STL.

Se pueden utilizar estas preguntas para definir la VISIÓN:

- ¿Qué se quiere lograr con el STL?
- ¿Dónde y cómo se quiere estar en la entidad federativa en el futuro?
- ¿Qué cambios quisieras ver reflejados en tu estado como resultado de los esfuerzos del STL?
- ¿Para quiénes se quiere llegar hasta ahí?

La **MISIÓN** describe el propósito que guiará todo lo que el STL haga. Aquí se define cuál es la labor o actividad que tendrá el STL con el fin de alcanzar la visión, y también se puede hacer referencia al público al que se dirigen las acciones.

Se pueden utilizar estas preguntas para definir la MISIÓN:

- ¿Cuál es la razón de ser de este STL?
- ¿Cuál es el público objetivo del STL?
- ¿Cuál es su ámbito geográfico de acción?
- ¿Qué actividades debe realizar el STL para cumplir sus metas y objetivos?
- ¿De qué tipo son tales actividades: servicios, abogacía-cabildeo, etc.?

En los **VALORES** se detallan las creencias y estándares que guiarán el comportamiento de los miembros del STL como organización. Aquí se definen los principios éticos en los que se fundan las acciones del STL, los cuales tendrán que ser realistas y realizables a través de las acciones. Se recomienda establecer un conjunto pequeño de valores que se alineen también a los principios que guían los procesos de participación pública (*Ver KIT 2: Promover la pluralidad y la participación de la sociedad civil*).

2. Diagnóstico y manejo de recursos

Un diagnóstico permite identificar los recursos y capacidades con los que ya se cuenta y los que se necesitan tanto para mejorar el funcionamiento del STL, así como para incrementar la probabilidad de que sus propuestas logren realizarse. En este sentido, se podría decir que las necesidades de recursos y capacidades se definen en función de que el STL logre incidir de manera efectiva en la agenda pública y de gobierno, y así se logren realizar los compromisos plasmados en el Plan de Acción Local.

Los recursos pueden ser de distintos tipos:

- Humanos
- Financieros
- De tiempo
- Intangibles (como reputación y relaciones)

Las capacidades se refieren a contar con:

- Visión de cambio y liderazgo
- Construcción de confianza
- Análisis y aprendizaje
- Capacidades políticas
- Capacidades técnicas
- Gestión de recursos

También es importante considerar que existen distintos niveles o escalas respecto a las capacidades y los recursos necesarios para fortalecerlas:

- *Individual*: se refiere al liderazgo, comportamientos, valores, actitudes y habilidades políticas y de comunicación de los miembros del STL.
- *Organizacional*: se trata de las dinámicas y condiciones para mejorar el desempeño del STL. Son capacidades referidas a la administración, la cultura organizativa, los procedimientos, la coherencia y la reputación, entre otras.
- *Sinergia*: son las habilidades y relaciones que se requieren para que varias personas u organizaciones puedan trabajar de manera coordinada, distribuyéndose claramente las responsabilidades como un equipo, complementándose con respeto y tolerancia, creando alianzas y manejando los conflictos de las propias dinámicas de poder.

Para llevar a cabo un diagnóstico se puede realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y complementarlo con otras herramientas como la que propone Alternativas y capacidades, AC. en su [Manual de incidencia en políticas públicas](#).

3. Planeación estratégica

Una planeación estratégica permite establecer objetivos realistas y alcanzables consistentes con la misión y visión de una organización, así como definir estrategias y procesos que den soporte a las acciones necesarias para alcanzarlas. Así, la planeación estratégica se refiere “a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión” (Armijo, 2009).

El punto de partida para la planeación es un diagnóstico y el análisis de recursos con los que ya se cuenta. Teniendo claridad sobre ello, se podrá definir si el STL tiene las condiciones para lograr lo que se propone.

En términos básicos, para contar con una planeación efectiva es necesario elaborar objetivos estratégicos, así como definir las estrategias que permitirán alcanzarlos.

Los *objetivos estratégicos*:

- Son una declaración sobre los resultados que se quieren lograr para cumplir con la misión. Responden a la pregunta: ¿qué queremos alcanzar?
- Deberían responder a una priorización de los temas más relevantes en determinado lugar o espacio geográfico.
- Deben limitarse a los temas en los que el STL puede tener un mayor impacto, reconociendo los que, por el momento, deben descartarse.
- Se escriben iniciando con un verbo en infinitivo.
- Deben evidenciar el cambio o transformación que se espera lograr con las acciones del STL, expresando en términos concretos los resultados esperados.
- Deben contemplar la manera en que se medirá si se alcanzaron o no, es decir, los indicadores de los objetivos.

Las *estrategias*:

- Describen el procedimiento y el método para lograr los objetivos, y se sugiere definir de tres a seis estrategias por cada objetivo.
- Deberían potencializar las fortalezas del STL y ayudar a superar las principales debilidades.
- Deberían considerar las acciones que mejor posicionen al STL en el entorno.
- Contemplan quienes pueden ser aliados estratégicos: autoridades locales, organizaciones nacionales e internacionales, locales o comunitarias, etc.
- Responden al tipo de actores con quienes estará colaborando el STL: instancias gubernamentales, agencias internacionales, organizaciones de la sociedad civil, etc.
- Pueden incluir técnicas como: desarrollo de capacidades, motivación, consolidación institucional, investigación, redes sociales, resolución de conflictos, etc.

Para profundizar en el modo en que se puede realizar una planeación estratégica se puede consultar el [*Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*](#) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

4. Diseño y administración

Para la creación de un espacio como el STL resulta fundamental la preparación y la planeación. Esto implica definir con claridad los objetivos, las actividades por realizar, así como los recursos con los que se contará o serán requeridos, etc. Para todo ello es de utilidad contar con una planeación estratégica como paso previo a la creación efectiva del Secretariado. Una vez que se elabore la planeación, se estará en condiciones para diseñar y administrar un espacio multiactor como el STL.

La Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) ha sistematizado una serie de prácticas recuperadas de las experiencias en la creación de foros multisectoriales en distintos países, definiendo tres fases para el diseño y la gestión de los mismos: creación del foro multisectorial; administración-gestión del foro; e implementación del foro y desarrollo del Plan de Acción.

Para la creación del STL se recomienda:

- Asegurar suficiente apoyo político
- Movilizar e involucrar al liderazgo de los gobiernos y la sociedad civil
- Revisar el marco jurídico existente
- Acordar las características básicas del STL
- Establecer un calendario para crear el STL

Para la gestión del STL se recomienda:

- Sistematizar las reuniones y actividades del Foro
- Nombrar un co-presidente y miembros suplentes, sustitutos en caso de ausencia de los titulares
- Establecer una política de rotación de roles para desarrollar habilidades entre todos los miembros del Foro
- Adoptar un plan de sucesión para la presidencia, la co-presidencia y secretaría técnica
- Preparar materiales de inducción para los recién llegados
- Establecer múltiples enlaces con funcionarios de alto y medio nivel que permitan un fácil flujo de información en relación con el plan de implementación
- Celebrar acuerdos para continuar el diálogo en caso de crisis política externa al foro

Para la implementación del STL y el desarrollo del Plan de Acción se recomienda:

- Garantizar que el público conozca con anticipación los momentos en que se realizarán las consultas para desarrollar el plan de acción (se puede consultar el KIT 2: Promover la pluralidad y la participación de la sociedad civil)
- Asegurar la documentación, las capacidades y recursos para monitorear el plan de acción y hacer retroalimentaciones de manera oportuna
- Facilitar el contacto entre expertos y participantes clave

Para ahondar en las recomendaciones de forma amplia se puede consultar [*el manual para el Diseño y Administración de un Foro Multisectorial*](#) de la AGA.

5. Plan de comunicación

Contar con un plan de comunicación permite posicionar a una organización en el entorno y también es necesario para impulsar un tema o propuesta de solución a un problema público con los actores que en último término serán los tomadores de decisión. De este modo, un plan de comunicación permite identificar el mensaje que se quiere transmitir hacia el entorno y contar con una estrategia para hacerlo llegar a los grupos de interés.

De manera general, un plan de comunicación se compone por: los objetivos de comunicación; la definición de audiencias o públicos; la formulación de un mensaje; y la definición de medios a utilizar.

Los *objetivos de comunicación*:

- Deben alinearse con los objetivos o propuestas de política pública del STL. El plan de comunicación es el vehículo para convencer a las personas y tomadores de decisiones de una propuesta particular.
- Para cada objetivo se define el resultado ideal o meta a la que se quiere llegar en términos de comunicación.
- Deben priorizarse por orden de importancia.

Los *públicos o audiencias* que se quieren alcanzar:

- Deberán incluir: a la(s) persona(s) con el poder de decisión sobre su propuesta, actores que tengan influencia sobre tal(es) persona(s), a los afectados por el problema que se quiere resolver, líderes de opinión y otras personas con las que el STL se relaciona directa o indirectamente.
- Definirán el contenido y estilo del mensaje, así como el medio de comunicación que se utilizará.
- Se identifican realizando un mapeo de públicos, para lo cual puede ser de ayuda elaborar un sociograma (figura 1); es decir, un esquema gráfico de la relación entre los distintos actores de interés para el STL (puedes utilizar esta herramienta <https://onodo.org/>).

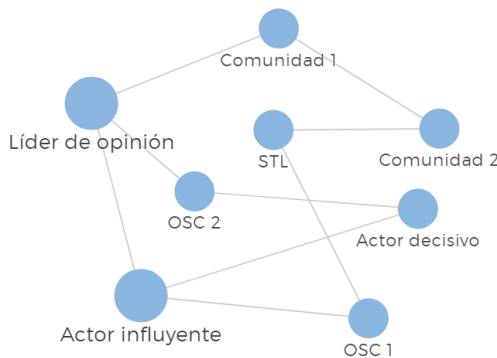


Figura 1. Ejemplo de sociograma.

Para formular el mensaje se debe tener en cuenta:



- *El contenido del mensaje.* Se refiere a “la suma de ideas que se quiere transmitir y los argumentos que se plantean (...) para persuadir a la audiencia” (McKinley, 2002). Responde al qué, por qué y cómo de las propuestas que se quiera impulsar.
- *La manera de enmarcar el mensaje o los mensajes.* Se refiere a comunicar los mismos de tal modo que se “maximicen los símbolos o valores positivos y [se] minimicen los símbolos o valores negativos asociados a él” (McKinley, 2002). Para esto, es necesario conocer los valores, creencias y prejuicios de los públicos objetivo, y con ello relacionar símbolos positivos con las propuestas del STL.
- *El tono de los mensajes.* Se refiere a la adecuación que se hace a éstos según el público al que vaya dirigido. En este sentido, se debe tener en consideración que, por ejemplo, no es lo mismo dirigir un mensaje a un actor institucional que a la población adolescente.

La definición de los medios de comunicación dependerá de un análisis sobre el universo de medios que se encuentran al alcance de la organización, en donde se debe:

- Identificar los medios locales y, si es el caso, nacionales, clasificándolos por tipo (prensa escrita, radio, televisión, internet, etc.).
- Clasificar cada uno de los medios según la relación que tiene con su propuesta: medio amigo, medio indeciso o medio hostil.
- Analizar la estructura interna de cada medio con el fin de identificar a personas con poder de decisión sobre los temas que se comunican.
- Identificar a otras personas tanto al interior como al exterior de los medios con capacidad de influir en las personas decisivas.
- Derivado del análisis anterior, se debe construir un directorio por tipo de medio con nombres, cargos, teléfonos, correos electrónicos, etc. de las personas clave de cada medio (editores, reporteros, fotógrafos, columnistas, caricaturistas, etc.).

Para ahondar sobre cada uno de los pasos necesarios para construir un plan de comunicación se recomienda revisar la guía [Construyendo una estrategia de medios para la incidencia política](#) de la Oficina en Washington para Latinoamérica (WOLA) y la [Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil \(OSC\) del Ecuador](#) del Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental.

Bibliografía y recursos

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Chile: ILPES, CEPAL.
- Fernández Villa, M. (2015). *Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del Ecuador*. Quito: Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental.
- IPA (2008). *Communication Strategy. A best practice guide to developing communication campaigns*. Londres: IPA.
- McKinley, A. (2002). *Construyendo una estrategia de medios para la incidencia política*. Washington: WOLA.
- Open Government Partnership (s.f.). *Diseño y administración de un foro multisectorial. Manual práctico con ideas y ejemplos*. Washington, DC: Open Government Partnership.
- South Carolina Association of Non Profit Organizations (2012). *Guiding principles and best practices*. Columbia, SC: SCANPO.
- Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S. y Morales, G. (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas*. México: Alternativas y capacidades, AC.