

# 4

## Construyendo Estrategias de Empoderamiento

“La justicia y el poder deben ir de la mano, para que aquello que sea justo sea poderoso y aquello que es poderoso pueda ser justo.”

Pascal

La educación ciudadana y el “empoderamiento” son un elemento central de la incidencia. Si las estrategias de incidencia tienen como objetivo “empoderar” a la gente para que “haga y dé forma” a sus iniciativas, entonces su participación en la elección de los temas prioritarios y la planificación de estrategias es un importante primer paso para la incidencia. La manera como se lleve a cabo la educación, determina el aprendizaje. Por esta razón, las metodologías participativas son una de las bases principales para el abordaje propuesto en esta Guía.

El impulso a la participación de la gente es también una buena política en el sentido de que canaliza el poder de los números hacia una causa. A esto también se refieren algunas veces como **construcción de base de apoyo**.

Este capítulo está diseñado para ayudarle a construir aprendizajes que “empoderen” y a organizar procesos para su incidencia. Empieza con una discusión sobre la construcción de bases de apoyo y la conciencia política; vemos cómo los métodos de aprendizaje participativo fortalecen los derechos ciudadanos y los programas de educación. Discutimos el género como una vía útil para reconocer e integrar diferencias en el aprendizaje y en la organización.

**Empoderamiento ciudadano.** Proceso de aprendizaje y de acción que fortalece la autoestima de las personas, sus habilidades analíticas y de organización y la conciencia política, para que puedan ser conscientes de sus derechos y unirse para construir sociedades más democráticas.

**Base de apoyo.** Grupo de personas o comunidad que comparten una preocupación común y cuyos intereses se van satisfaciendo a través de la organización y del compromiso en la incidencia para resolver este problema.

### ¿Por qué la Construcción de Bases de Apoyo es Crítica para la Incidencia?

La construcción de bases de apoyo se refiere a las actividades concebidas para fortalecer el involucramiento de la gente más afectada por un problema en el diseño y liderazgo de la incidencia. La construcción de bases de apoyo efectiva fortalece la organización y la voz política de las personas, y da legitimidad y definición a los esfuerzos de cambio.

En años recientes, se ha manifestado un creciente interés entre los donantes y ONG internacionales en el desarrollo de bases de apoyo para la incidencia. Sin embargo, al enfocarse únicamente en las bases de apoyo con el propósito de legitimar y apoyar las peticiones políticas sin preocuparse por cuestiones de poder y de la ciudadanía a largo plazo, algunos de estos esfuerzos han sido criticados como “instrumentalistas” y, peor aún, han alienado a las comunidades que de otra forma estarían interesadas en apoyar las transformaciones. Estos casos negativos han demostrado que las personas pueden desconfiar de cualquiera, no sólo de los partidos políticos o de los políticos que hacen alarde de hablar en su beneficio.

Mucho del apoyo para la incidencia se ha concentrado en apoyar a las ONG para que puedan maniobrar en el terreno de la formulación de políticas, pero poco de este esfuerzo se ha encaminado a construir el involucramiento activo de las personas que deben beneficiarse del cambio en las políticas. Las ONG no pueden decir que representan suficientemente a nadie más que a ellas mismas (aunque los principios por los que se declaran sean universales). Usualmente, las comunidades a las que sirven las ONG no están involucradas en el establecimiento de su agenda de

incidencia. Si bien las ONG pueden tener éxito en política, sin la participación de las bases, los logros de corto plazo en políticas se pierden fácilmente.

## ¿Qué queremos decir con “Base de Apoyo”?

Las palabras “Base de Apoyo”, se derivan de los procesos electorales y legislativos. Se refieren usualmente a las personas de una área geográfica determinada, que son representadas oficialmente sin importar si han votado o no por una persona o partido. Idealmente, lo que las bases de apoyo quieren y necesitan debería ocupar una alta prioridad en la agenda de las y los legisladores. Esto raramente ocurre en la práctica. El oficio público se ve usualmente sujeto a demandas competitivas que son más poderosas que la base de apoyo, pero quienes conforman la base de apoyo retienen el poder último de votar por sus representantes fuera del poder formal, si se llevan a cabo regularmente elecciones justas.

Por ejemplo, en los esfuerzos de incidencia que se impulsan para proteger los bosques tropicales del Brasil, las bases de apoyo son en primer lugar, las comunidades indígenas cuya sobrevivencia se ve amenazada por la crianza de ganado, la industria y el crecimiento de población. En segundo lugar, están las personas alrededor del mundo que entienden la importancia ecológica de los bosques

En incidencia, el concepto de ‘base de apoyo’ contempla a:

- Personas que tienen una relación directa con la solución que se plantea a través de la incidencia, porque son ellas las que están directamente afectadas por el problema y quienes se beneficiarán de la estrategia (*base de apoyo primaria*).
- Personas que se preocupan profundamente por el problema aunque no lo experimenten personalmente y desean hacer que se escuchen sus voces (*base de apoyo secundaria*).

tropicales y no quieren poner en peligro la rica variedad de especies ni la vida de las comunidades indígenas. Las y los indígenas y las organizaciones que trabajan con ellas y ellos están en la primera línea de la incidencia, pero la incidencia depende de las personas alrededor del mundo que expresan su apoyo a través del voto, de cartas a los medios de comunicación, a legisladores y a financiadores.

## Cómo las Estrategias se ven Transformadas con la Construcción de Bases de Apoyo

La lógica verticalista, en contraste con los abordajes que contemplan la construcción de bases de apoyo, se basa por una parte en la creencia de que los resultados rápidos justifican los medios y por otra parte en la creencia de que las

### Los Retos de la Construcción de Bases de Apoyo para la Incidencia en el Medio Ambiente en Chad

Los grupos ambientalistas de incidencia que operan en Washington DC y Europa, enfrentaron un conflicto con las comunidades en Chad que estaban beneficiando con sus esfuerzos. Los encargados de impulsar los esfuerzos de incidencia al nivel internacional estaban tratando de detener la construcción de un oleoducto que habría causado una seria destrucción del medio ambiente. “Cuando llegamos, lo hicimos con mucha fuerza y muy directamente”, dijo un activista europeo. “Estábamos diciendo ‘Detengan el oleoducto en nombre de la gente’. La gente decía: ‘Talvez podremos tener una vida mejor. Queremos el oleoducto.’ Así que tuvimos que retirarnos y reconsiderar nuestra postura.” Al final, las y los activistas y la base de apoyo local tuvieron que llegar a un compromiso entre la protección del medio ambiente y el potencial desarrollo económico que el oleoducto podría generar. Como explicó un activista de incidencia en derechos humanos, “Tuvimos que buscar formas de mejorar el proyecto y de no matarlo.” Las demandas con las que se aproximaron las ONG incluían una moratoria de dos años en cualquier decisión por parte del *World Bank* (Banco Mundial), el fin de la corrupción en Camerún, un estudio de impacto ambiental, una mejor compensación para las y los campesinos que perderían sus tierras o árboles y la creación de mecanismos de monitoreo.

Basado en una historia del Washington Post, “*Watchdog Groups Rein in Government in Chad Oil Deal*” (“Los Grupos Vigilantes Reinan en el Gobierno en el Trato sobre el Petróleo en Chad”), Douglas Farah y David B. Ottawa, Enero 4, 2001.

personas “expertas” deberían resolver los problemas y lidiar con el mundo de la política. Fuera de ser consultados sobre sus agravios o movilizados en apoyo a una política, las y los ciudadanos comunes no son vistos como alguien que tenga un papel muy activo que jugar.

En contraste, un abordaje centrado en la ciudadanía o en las bases de apoyo transforma el rol de la gente como ‘beneficiaria’ y como receptora pasiva para convertirse en agente activa del cambio. Las organizaciones alrededor del globo que se centran más en la ciudadanía están cambiando la forma en que operan, para permitir a las y los ‘beneficiarios’ co-dirigir su propio desarrollo. Algunos programas combinan la prestación de servicios con la organización comunitaria, en un esfuerzo por responder a las necesidades de las comunidades a la vez que se “empodera” a las personas para que aborden las causas estructurales de los problemas. Por ejemplo, la *Young Women’s Christian Association-YWCA* (Asociación Cristiana para las Mujeres Jóvenes-ACMJ) se ha involucrado en muchos países en la organización de derechos legales y a la vez con-



Todos estamos preocupados acerca de la forma en que la tierra está siendo usada y sobre quien la posee. ¿Cómo podemos trabajar juntas y juntos para abordar las causas desde la raíz de este problema?.

duce cursos de autoayuda y otros servicios de apoyo para brindar mejores oportunidades para las mujeres pobres.

El cuadro en la siguiente página ilustra algunas de las formas en que la incidencia enfocada en la ciudadanía difiere del enfoque tradicional de desarrollo.

Las estrategias de construcción de base de apoyo varían dependiendo de cómo son afectadas las personas que la conforman, del tema de incidencia y de su relación con la organización principal. Identificar su base de apoyo puede no ser simple. Muchas organizaciones de incidencia son intermediarias y sus clientes directos pueden no formar parte de la base de apoyo. Discutimos estas diversas relaciones en los Capítulos 6 y 8.

### El Rescate versus la Organización

Cambiar las relaciones tradicionales de las ONG de rescatistas, de organizadoras y de aliadas de los grupos marginados no es fácil. Rescatar es más sencillo porque quien rescata controla el proceso. En comparación, organizar significa dejar una parte de ese poder, permitir a las personas que queremos rescatar decidir qué hacer y ayudarlas a hacerlo. Algunos equipos de las ONG dicen que las comunidades pobres con que trabajan no parecen interesadas en los cambios.

¿Por qué parece simplemente no importarle a las personas?... esperan que vengamos y las ayudemos pero nunca empiezan por sí mismas.

Frecuentemente, las ONG fracasan frente a la resistencia o no tienen poder frente a la apatía.

### ¿Qué es la Conciencia Política?

Comprometer a las comunidades marginadas en los esfuerzos de incidencia no es una tarea fácil. La pobreza, la discriminación, y la adversidad pueden ocasionar parálisis y resignación. También pueden generar frustración y enojo y adoptar una actitud de hostilidad y desesperanza. Esto es reforzado por la tendencia de la sociedad de “culpar a la víctima”, y de la “víctima” de internalizar los prejuicios sociales. Por ejemplo, muchas campesinas y campesinos sin

### Comparando visiones de Desarrollo y Cambio Social

Visiones tradicionales del desarrollo . . .

Visiones de la incidencia centrada en la ciudadanía . . .

#### Problemas → Temas

Necesidades básicas → Derechos básicos

Síntomas → Causas sistemáticas

Pobreza y bienestar → Distribución desigual del poder y de los recursos

Proyectos → Estrategias y acciones

Planes estáticos, resultados definibles → Planificación y análisis continuo

Misión → Visión para el cambio político

Clientes y beneficiarios → Ciudadanas, ciudadanos, base de apoyo y aliados

Educación e información → Toma de conciencia y organización

Consultoras y asociación → Toma de decisiones conjunta, liderazgo local, roles complementarios, alianzas

Resultados → Cambio social y político para beneficio de los marginados

Satisfacción de necesidades → Transformación de las relaciones de poder

tierras creen que tienen la culpa de ser pobres debido a que son ignorantes. Otras personas les ven como gente indisciplinada y perezosa. En realidad, las y los campesinos con frecuencia trabajan largas jornadas a cambio de salarios extremadamente bajos. De forma similar, en muchos países las mujeres no buscan compensación legal cuando son violadas porque se avergüenzan. La sociedad y el sistema legal refuerzan esta vergüenza insistiendo en que, “ella debe haberlo buscado”. Lo que parece es que esta actitud puede ser la única opción que las personas tienen para resistir las consecuencias psicológicas de la subordinación. ¿Qué se necesita para ayudar a la gente a reconocer, comprender y actuar para enfrentar la injusticia en sus propias vidas? Tal como enfatiza el Capítulo 2, se necesitan muchas habilidades diferentes, pero una habilidad central tiene que ver con la conciencia política.

**Conciencia Política:** Una forma de visualizar, preocuparse y actuar en el mundo que es guiada por una comprensión de la equidad, la justicia y una conciencia del poder y de la inequidad en las relaciones y valores en los sistemas sociales, políticos y económicos.

Las personas que son organizadoras políticas efectivas piensan políticamente y tratan de mantenerse informadas sobre el mundo que les rodea, cuestionando continuamente por qué suceden las cosas. El pensamiento político empieza con la conciencia política. Estos son algunos de los muchos elementos básicos de la conciencia política:

1. Conocimiento sobre el funcionamiento de los sistemas políticos y económicos
2. Un sentido de la historia y de los eventos actuales
3. Una lente para analizar por qué y cómo operan los desbalances de poder
4. Preocupación acerca de cómo estos factores destruyen el potencial humano y la dignidad
5. Un sentido de los derechos, responsabilidades y solidaridad con los grupos excluidos

La conciencia política es una *herramienta* y un *objetivo* de la incidencia por la justicia social. Como herramienta, la conciencia política motiva al análisis crítico de las dinámicas de poder en muchos niveles. Como objetivo, el desarrollo de la

conciencia política provee las bases para una participación ciudadana sostenible e informada, elementos necesarios para que los intereses de poder se transparenten.

La toma de conciencia política puede ayudar a desentrañar las dudas personales adoptadas por la subordinación y la discriminación, y permite a las personas reconocer su poder individual y vincularse a otras personas y grupos para enfrentar problemas comunes.

### Construyendo Conciencia Política: Delineando la Teoría y la Práctica de la Educación Popular

Muchas personas han contribuido a la noción de la conciencia política. El educador brasileño Paolo Freire, ha tenido una enorme influencia en nuestra comprensión de la forma en que el proceso de aprendizaje puede construir conciencia para el cambio social. Freire alfabetizó a población campesina y trabajadora brasileña en una época de represión política. A partir de esta experiencia, desarrolló métodos para nutrir la conciencia crítica como un primer paso para que las y los pobres

lucharan por sus derechos. Su abordaje fue conocido como Educación Popular.

La influencia de Freire se puede ver en muchas metodologías de aprendizaje participativas, en la evaluación, y en la planificación. Personas que educan y organizan han revisado la teoría de la educación popular y la han puesto en práctica para incluir otros ejes de marginación, además de la pobreza y la clase social. Han hecho también ajustes para considerar las diferencias históricas y contextuales.

#### Niveles de Conciencia

Freire habló de cuatro diferentes etapas de conciencia. La descripción de su análisis que aparece en el siguiente recuadro ha sido tomada de “*Helping Health Workers Learn*” (“Ayudando a Aprender a Personas Trabajadoras en Salud”),<sup>1</sup> que aplicó metodologías de educación popular a la problemática de los servicios de salud. Aunque las categorías son simples, el análisis reconoce que la psiquis humana nunca encaja totalmente en esquemas. La descripción nos ayuda a visualizar las diferentes dimensiones de conciencia que dan forma a la visión de las personas acerca de lo que es posible en sus vidas.

#### Freire y la Educación en Derechos Legales

“La premisa básica de Freire es que la ignorancia y la falta de poder de los pobres, e implícitamente de las mujeres, tienen sus raíces en estructuras sociales que determinan el ejercicio desigual del poder en la sociedad. La solución es la transformación social, para la que la educación es un prerequisite; una educación que permita a las personas reflexionar sobre sí mismas y sobre sus roles tanto en la vieja como en la nueva sociedad, y desarrollar la capacidad para participar racional, crítica, y democráticamente en la vida pública... Dado que los seres humanos son esencialmente seres creativos, el cambio significativo tendrá lugar a partir de su propia acción transformadora. El rol de la educadora o del educador en este proceso es el de comprometerse en una ‘praxis dialogal’ con las y los participantes, reconocer que son igualmente capaces de poseer conocimiento, igual si no mayor, acerca de su propia situación. Se encuentra implícita en este método una crítica de los abordajes tradicionales de la educación, particularmente de la extensión en capacitación, que asume que la educadora o el educador posee el conocimiento que necesitan las y los ‘aprendices’ y que este conocimiento puede serles impartido.

“...Las estrategias de ‘empoderamiento’ asumen que las bases tienen la capacidad para comprender los temas, desarrollar la capacidad para articular alternativas y movilizar sus recursos para hacer presión para el cambio efectivo... Ya sea que empiecen con la incidencia en el ámbito legislativo u otro enfoque, estas estrategias siempre incluyen un componente educativo que mueve progresivamente [a las personas], desde aprender sobre derechos e injusticia hasta comprender las causas de su estatus inferior y la articulación de alternativas y el desarrollo de habilidades organizativas y políticas...”

Schuler, Margaret. “An Approach to Women, Law and Development: Conceptualizing and Exploring Issues and Strategies” (“Un Abordaje de las Mujeres a la Ley y el Desarrollo: Conceptualizando y Explorando Temas y Estrategias”) en *Empowerment and the Law: Strategies of Third World Women* (Empoderamiento y la Ley: Estrategias de Mujeres del Tercer Mundo), OEF Internacional, 1986, p.33-34.





### 1. Conciencia Mágica

En esta fase la gente se explica los eventos y las fuerzas que definen sus vidas en términos de mitos, magia o poderes que van más allá de su comprensión y control. Tiende a ser fatalista, aceptando pasivamente lo que le suceda como un hecho o como “La Voluntad de Dios”. Usualmente no culpa a nadie por las dificultades y abusos que sufre. Enfrenta estos hechos como parte de la vida, acerca de los cuales no puede (y no debe) hacer nada. Si bien sus problemas son grandes –salud deficiente, pobreza, falta de trabajo, etcétera– comúnmente los niega. Las personas son explotadas pero al mismo tiempo son dependientes de aquellas con autoridad o poder, a quienes temen y tratan de complacer; se conforman con la imagen de sí mismos que les transmiten aquellas personas que están por encima; se consideran inferiores, incapaces de manejar las habilidades e ideas de personas que creen son “mejores”.

### 2. Conciencia Ingenua

La persona que es ingenua tiene un entendimiento incompleto. Las personas en la etapa ingenua de conciencia, ya no aceptan pasivamente las dificultades de estar “hasta abajo”. Más aún, tratan de adaptarse para mejorar la situación en que se encuentran. Sin embargo, siguen aceptando estos valores, reglas y orden social de quienes “están arriba” (autoridades, grandes terratenientes etcétera). De hecho, tratan de imitarles lo más posible. Por ejemplo, pueden adoptar la forma de vestir, los cortes de cabello y el lenguaje de quienes vienen de afuera y elegir la leche envasada antes de amamantar a sus bebés. Al igual que quienes están arriba, adjudican las dificultades de las y los pobres a su ignorancia y a su “falta de ambición”. No hacen ningún intento por examinar críticamente o cambiar el orden social.



### 3. Conciencia Crítica

A medida que las personas empiezan a desarrollar conciencia crítica, prestan más atención a las causas de la pobreza y a otros problemas humanos. Tratan de explicarse las cosas, más a través de la observación y de la razón que a través del mito o de la magia. Empiezan a cuestionar los valores, reglas y expectativas transmitidas por quienes ejercen control; descubren que no son las personas, sino el sistema social mismo, el responsable de la desigualdad, la injusticia y el sufrimiento. Asimismo, descubren que el sistema está establecido en favor de unas pocas personas y a expensas de muchas y aún así, ven que quienes están en el poder son débiles de alguna manera y están también “deshumanizadas” por el sistema. Las personas con conciencia crítica se dan cuenta de que únicamente cambiando las normas y procedimientos de la sociedad organizada se pueden corregir las más serias enfermedades, tanto de la gente rica como de la pobre.



A medida que se profundiza su conciencia, estas personas empiezan también a sentirse bien consigo mismas, asumen un nuevo orgullo frente a sus orígenes y tradiciones; son autocríticas y flexibles; no rechazan lo nuevo y lo viejo, pero tratan de preservar lo que tiene valor de cada cosa. En la medida en que su auto-confianza crece, empiezan a trabajar con otras personas para cambiar lo que es enfermizo en el sistema social. Sus observaciones y razonamiento crítico les llevan a la acción positiva.



Además de las tres fases anteriores, Freire describe otra etapa que él llama “conciencia fanática”. Esta es una etapa que va más allá de la conciencia ingenua, pero que se aleja de la ruta hacia el desarrollo de una conciencia crítica.

### 4. Conciencia Fanática

Fanático significa extremo, más allá de la razón. Una persona con conciencia fanática (o grupo de personas) rechaza completamente a quienes están en el poder y todo lo que representan, sin tratar de separar lo bueno de lo malo. Al mismo tiempo, estas personas frecuentemente vuelven a adoptar las costumbres tradicionales en el vestir y en las creencias, pero de una forma exagerada. En tanto que la apariencia de las personas con conciencia crítica es generalmente positiva, la de las y los fanáticos es generalmente destructiva. Sus opiniones tienden a ser rígidas e inflexibles.

Sus acciones parecen

provenir más de las emociones que de la comprensión. Más que aprender y comunicarse con otras personas como iguales, tienden a repetir las doctrinas radicales tradicionales de sus populares, aunque poderosos, líderes.

Las personas en un nivel de conciencia fanática no son autocríticas ni pensadoras independientes como lo son aquellas con conciencia crítica; son cautivas de las ideas de sus líderes hambrientos de poder. De alguna manera, son aún servidores y producto del sistema social contra el que se rebelan. Cuando tienen éxito, si lo tienen, en romper el orden social, el nuevo sistema que establecen puede ser tan rígido e injusto como el viejo sistema que reemplazan.

En realidad, por supuesto, nadie está en una etapa o en otra. Somos fatalistas acerca de algunas cosas, actuamos con ingenuidad acerca de otras y con conciencia crítica acerca de otras y a veces con un poco de fanatismo.

Pero nombrar las fases o etapas nos ayuda a entender cómo el poder da forma a nuestra visión acerca de nuestro lugar en el mundo, de las causas de nuestros problemas, y de nuestra habilidad para cambiarlos.



Texto e ilustraciones de Werner, David y Bill Bower, *Helping Health Workers learn (Ayudando a Aprender a Personas Trabajadoras en Salud)*, La Fundación Hesperiana, California, 1982.

### Fomentando una Conciencia Política

Un grupo de mujeres activistas latinoamericanas describió la conciencia política y la manera de estimularla a través del marco teórico del proceso que desarrollaron, como se ilustra en el cuadro a continuación.

“Una mujer consciente políticamente tiene un compromiso interiorizado, que la inspira para buscar las transformaciones en todos los aspectos de su vida, desde su existencia diaria hasta su compromiso político; su conciencia la lleva a tratar de ser consistente con sus valores y creencias en todas las esferas de su vida.”

“Las fases que el proceso conlleva no son lineales; es más bien un proceso recurrente, interactivo, y reiterativo, lleno de conflictos y dificultades así como de crecimiento y cambio.”

El marco teórico incluye cuatro expresiones de conciencia que se entrecruzan; la expresión pasiva, el cuestionamiento, la analítica y la crítica. El cuadro a continuación describe la forma cómo la persona se desplaza hacia los diferentes niveles de conciencia.

Niveles de Conciencia		
De la conciencia pasiva a la conciencia que cuestiona	De la conciencia que cuestiona a la conciencia analítica	De la conciencia analítica a la conciencia crítica activa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume que los roles y responsabilidades de género son “naturales”.</li> <li>- No está familiarizada con otras perspectivas o formas de vivir su vida. Si lo está, las encuentra amenazantes y las critica.</li> <li>- Empieza a tener acceso a información y a experiencias diferentes de las que le son familiares.</li> <li>- Empieza a cuestionar aspectos de su vida y busca la autoestima y respuestas a sus problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empieza a nombrar y a analizar situaciones que ha vivido.</li> <li>- Empieza a confrontar y a culpar; siente enojo.</li> <li>- Comienza a descubrir cómo la identidad de una mujer es una construcción social, cultural, económica y política y no un rol predeterminado imposible de cambiar.</li> <li>- Reafirma su valor propio y su potencial para el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empieza a desarrollar su análisis crítico.</li> <li>- Toma acción política.</li> <li>- Enfrenta el conflicto interpersonal y social que sus cambios generan.</li> <li>- Crea espacios para negociar áreas fundamentales de la vida, como el trabajo (el hogar y el empleo), la familia, su sexualidad y otros cambios relacionados con éstos.</li> </ul>

De GWIP/CENZONTLE-Central America Advocacy Training of Trainers Workshop (Taller Centroamericano de Capacitación en Incidencia para Capacitadoras), realizado en junio 1998.

## Rasgos del Aprendizaje Participativo

Existen diferentes abordajes para los aprendizajes que fortalecen a las personas y les ayudan a hacer preguntas, descubrir nuevas verdades, y practicar cómo resolver problemas de la vida real. Freire habla acerca de la Educación Popular como un proceso participativo de acción-reflexión-acción. Aunque la Educación Popular ha dado vida a una variedad de métodos de aprendizaje participativos, el proceso básico siempre involucra la identificación de problemas, el análisis y la búsqueda de

soluciones a través del diálogo, la autoconciencia y la organización. Algunos de los rasgos y supuestos de las metodologías de aprendizaje participativo son descritos a continuación.

### La Naturaleza Política de la Educación

Ningún tipo de educación es neutral. *La manera en que se aprende, está vinculada a lo que se aprende.* La educación puede enseñar a las personas a conformarse o puede animarlas a pensar independientemente y a hacer cambios creativos. Un proceso de aprendizaje que valida lo que las y los aprendices saben y que les confronta



para que examinen sus ideas más a fondo, puede empoderarlos para pensar independientemente, para buscar información y para actuar sobre la base de su conocimiento.

### Relevancia

La gente absorbe la información y actúa con base en aquella información que está directamente relacionada con sus vidas cotidianas. La relevancia es entonces vital para la motivación.

### Vínculo con la Resolución de Problemas

Las personas adultas a menudo aprenden más rápido cuando la información que obtienen está enfocada directamente en los problemas que enfrentan.

### Diálogo y Aprendizajes Mutuos

El diálogo permite asegurar que las preocupaciones de las y los “aprendices” sean el foco del proceso educativo. Al promover una relación más equitativa entre educador y aprendiz, el diálogo permite el descubrimiento conjunto y ayuda a las y los “aprendices” a ganar confianza en sus propias habilidades.

### Reconocimiento de las Diferencias entre las Personas, Buscando un Terreno Común

Los mismos desbalances de poder que generan conflicto en la sociedad, están presentes en los grupos que se reúnen para aprender, para planificar y para actuar. Nombrar estas diferencias y ajustarse a las dinámicas de poder son puntos vitales de inicio para el “empoderamiento”. Este abordaje contrasta con la tendencia de ver a los grupos marginados como homogéneos, y a ignorar las diferencias de poder entre los educadores y organizadores y la “gente de la comunidad.”

Los estudios demuestran que las personas adultas recuerdan:

- 20% de lo que escuchan
- 40% de lo que escuchan y ven
- 80% de lo que descubren por sí mismos

En cualquier proceso educativo, existen cuatro ingredientes importantes:

1. La o el aprendiz
2. La facilitadora o el facilitador
3. El contenido (el tema)
4. El proceso (cómo se aprende el contenido)

### Exposición del Problema y Aprendizaje Continuo

Uno de los roles de la persona que facilita es hacer preguntas que ayuden a las personas que participan en estos procesos a examinar su propia situación y a profundizar en su comprensión de los problemas que enfrentan. Quien facilita también introduce nuevas ideas e información para complementar y ampliar el análisis.

### Un Proceso Interactivo Sin Pasos y Resultados Predecibles

Si bien los métodos de aprendizaje participativo hacen uso de un conjunto de técnicas, el proceso no es lineal. Dado que quien facilita no puede anticipar la forma en que las y los aprendices van a pensar e interactuar, él o ella debe escuchar e involucrarse en el proceso. No existen fórmulas mecánicas para desarrollar un proceso de aprendizaje que “empodere”.

### Movimiento de lo Abstracto a lo Concreto y a la Inversa

La educación tradicional, especialmente en los niveles altos usualmente empieza con la teoría y luego pone a prueba la teoría frente a la realidad. Esta es la razón por la cual algunos líderes de ONG altamente educados pueden sentir incomodidad al iniciar el análisis con una descripción concreta del problema (ejemplo: la salud de las mujeres es deficiente debido a que tienen muchos hijos e hijas y a una nutrición inadecuada) en vez de una explicación más abstracta (ejemplo: necesidades en salud reproductiva). Cuando las y los capacitadores inician con una explicación teórica, pueden desviar el efecto “empoderador” que le da a las personas el analizar y descubrir las cosas por si mismas.

## El Proceso de Diálogo

Algunos educadores se refieren al planteamiento de problemas en el aprendizaje participativo como el método del “por qué”. Las preguntas de quien facilita estimulan a las y los aprendices a preguntar por qué existen los problemas y a demostrar así sus raíces sociales, económicas, culturales y políticas.

Estimular la discusión con personas adultas que no están acostumbradas a hablar en público puede ser difícil. Incluso las personas que se sienten cómodas hablando públicamente pueden no tener mucha experiencia con el cuestionamiento crítico. Los problemas que las personas enfrentan pueden ser tan amenazantes que encuentran imposible hablar acerca de éstos.

Por esta razón puede ser útil iniciar la discusión con ejemplos relevantes más que con preguntas directas acerca de los problemas. El tomar un poco de distancia permite a las personas sentirse cómodas con un tema, y luego de la discusión pueden estar listas para relatar el análisis de sus propias vidas. Para este propósito los abordajes de aprendizaje participativo utilizan usualmente “códigos” para iniciar el proceso de reflexión.

### Consejos para Facilitadores Externos

- Conozca al grupo con el que trabaja. La investigación y la observación previas le darán una idea de los problemas que enfrenta ese grupo en particular. Utilice ejemplos que les sean familiares para estimular la discusión.
- Recuerde que el análisis político implica establecer conexiones entre el pasado y el presente así como examinar la manera en que los privilegios, el poder y las condiciones de desventaja moldean los problemas de la vida real. (Ver el Capítulo 7 sobre formas de analizar el contexto y el momento).
- Dé suficiente tiempo a la gente para discutir un tema espinoso. Una o un participante, más que quien facilita, puede algunas veces enfrentar más fácilmente la desinformación o los estereotipos.



Planteando el problema para el análisis

## Códigos: Abriendo la Discusión a Problemas Difíciles

Un código puede ser un dibujo, un papel, un juego, un esquema, una canción o una historia que presente un problema familiar de una forma concreta. Usualmente, no provee de respuestas, soluciones, o moralejas. Solamente describe una situación que luego se convierte en el foco del diálogo. El desarrollo de un código conveniente requiere de la observación y de la consulta. Un código es especialmente útil para lidiar con problemas personales sensibles, tales como la violación, la violencia doméstica y el SIDA.

### Discutiendo los Códigos

Los pasos descritos en el siguiente recuadro, pueden ayudar a quienes facilitan a guiar el diálogo alrededor de los códigos. Estos no siempre siguen una secuencia predecible. De ahí que quien facilita es responsable de guiar el proceso en espiral, a manera de que las personas transiten de lo personal a lo concreto y a lo abstracto y vuelvan al principio nuevamente para vincular los distintos niveles.

## **Paso Introdutorio: Autoanálisis y Afirmación**

El diálogo requiere de auto-confianza y construcción de confianza. Si las y los participantes no han desarrollado un sentido de solidaridad de grupo, anímelos a presentarse y a conocerse. Preguntas como “¿Qué me inspira?” o “¿Cuáles son mis esperanzas y miedos con respecto a mí mismo, mi familia, mi comunidad?” pueden ayudar a construir confianza y a afirmar la importancia de la contribución de todas y todos. La idea de iniciar el proceso de diálogo con el análisis personal y la afirmación fue sumada a la propuesta original de Freire por activistas que trabajan con mujeres. Este es un paso importante, porque los valores y la autoestima son elementos centrales en la forma en que aprendemos a interactuar con el mundo.

## **Paso 1: Descripción de lo que la persona ve en un dibujo (esquema, código, etcétera).**

Utilizando el código, anime a las y los participantes a describir cuidadosamente lo que está sucediendo; algo que puede ser un suceso diario en su vida. A menudo las personas con más escolaridad utilizan terminología más corta para describir situaciones, como por ejemplo ‘violencia de género’, o ‘conflicto’. Este paso intenta evitar tales abstracciones hablando de detalles concretos.

## **Paso 2: Primer Análisis ¿Por qué está sucediendo esto?**

Empiece por preguntar por qué las personas están haciendo lo que están haciendo en el dibujo o esquema. Siga preguntando por qué, para que las y los participantes se cuestionen y describan a la vez sus ideas. Aproveche el hecho de que las personas pueden sentirse más cómodas al sondear una situación que no esté directamente relacionada con sus vidas. Para quien facilita es útil saber lo suficiente acerca del tema para ser capaz de formular preguntas que ayuden a las personas a analizar y a enfrentar mitos, estereotipos o desinformación.

## **Paso 3: Comparación con la vida real ¿Sucede esto en su comunidad? ¿En su vida?**

Aliente a las personas para que den ejemplos de cómo la situación que se presenta a través del código ocurre en sus vidas.

## **Paso 4: Problemas Relacionados ¿A qué problemas conduce esto?**

Este paso se enfoca en las consecuencias del problema. De nuevo, en este paso quien facilita puede proveer de información adicional para complementar la contribución de las y los participantes.

## **Paso 5: Análisis a Profundidad ¿Cuáles son las causas de raíz de estos problemas?**

Este paso anima a la gente a profundizar en los problemas. ¿Por qué sucede lo que sucede?; una vez que han tenido suficiente tiempo, quien facilita puede brindar información adicional para complementar sus contribuciones. Quien facilita debe también confrontar las explicaciones simplistas. En los Capítulos 7 y 8 presentamos algunos marcos de trabajo que pueden ser útiles para este paso.

## **Paso 6: Alternativas y Acción ¿Qué podemos hacer acerca de esto?**

Vincular la educación a la acción es esencial para el “empoderamiento” y para la incidencia efectiva. ¿Cómo utilizará la gente sus conocimientos para cambiar su situación? En esta etapa, la información acerca de políticas, leyes, reformas, presupuestos y derechos básicos, puede asistir a las personas a definir lo que pueden hacer (Ver Capítulos 10 y 11). El Paso 6 puede empezar con las preguntas “¿Qué podemos hacer para enfrentar este problema aquí y en nuestra comunidad?” y “¿Cómo podemos aportar a un cambio en las políticas para obtener más recursos o mejor protección?”. Las soluciones locales, tales como establecer comités comunitarios para monitorear el uso del agua, son tan importantes como las soluciones a los niveles nacional o internacional. Este paso puede ayudar como una lluvia de ideas inicial a un grupo que puede luego avanzar hacia un ulterior análisis y organización. (Ver Capítulos 13 al 15).

### Programas sobre Derechos y Educación Ciudadana: Lecciones Aprendidas

Existe una amplia variedad de programas de derechos y de educación ciudadana alrededor del mundo, los que han tenido un impacto diferenciado. El poco éxito de muchos de estos programas a menudo tiene que ver con el énfasis que ponen en la información por sí misma como elemento clave para el "empoderamiento". Tales programas típicamente proveen de panfletos, volantes, y breves pláticas que simplifican la información sobre aspectos legales o que describen cómo funciona el proceso legal. Aunque la información es esencial para que las personas ejerzan sus derechos y participen efectivamente, no es solamente la falta de información lo que evita que las mujeres, la gente pobre, y otros grupos marginados ejerzan sus derechos. La información por sí sola no hace que las personas se comprometan y que sientan que tienen derechos.

Algunas de las razones por las que los programas de educación centrados en la información fracasan en llegar a las personas que más lo necesitan son:

- No existe un vínculo claro entre la información sobre leyes, derechos, y procedimientos del gobierno y los problemas concretos que las personas enfrentan a diario.
- La entrega de información que trata a las y los ciudadanos como recipientes pasivos pueden reforzar la percepción de que la ley, los derechos, y el gobierno son demasiado complicados y no están hechos para personas como ellas.
- En lugares con poca alfabetización, los materiales escritos alcanzan a muy pocas personas.

Simplificar la información procesada por personas expertas no es suficiente. La tarea más importante es hacer que el conocimiento sea relevante para las experiencias y necesidades de las personas; para que pueda ayudarles a resolver problemas y a mejorar sus vidas. La mayoría de la gente no ve el mundo a través de un lente legal o de derechos humanos. Hacer realidad los derechos y la ciudadanía significa empezar con problemas de todos los días y luego hacer la conexión con los derechos a través del análisis, la construcción de confianza y la organización.

Algunos consejos para desarrollar efectivamente programas de educación en ciudadanía y derechos legales son:

- **Conocer a su audiencia.** Evaluar sus necesidades, sus talentos, su conocimiento, e intereses antes de diseñar materiales y talleres. Ganar su 'confianza' clarificando y negociando metas y actividades.
- **Centrarse en los problemas, no en la información.** Por ejemplo, en lugar de empezar explicando leyes y derechos, empiece haciendo que las personas analicen problemas comunes. Sólo entonces, introduzca la discusión de leyes y derechos vinculados a esos problemas. En lugar de producir un folleto acerca de "La Ley Familiar," enfóquelo en los problemas de la familia o en quién es responsable por el cuidado de las niñas y de los niños (mantenimiento y custodia) y describa situaciones comunes que enfrentan las personas.
- **Permita a las y los participantes aprendices definir los conceptos en sus propios términos.** En un proyecto de apoyo del gobierno en una localidad de la India, la PRIA –siglas en inglés– (*Society for Participatory Research in Asia*) (Sociedad para la Investigación Participativa en Asia), condujo una campaña educativa con ciudadanas, ciudadanos y funcionarios del gobierno local con decenas de panchayat (cuerpos locales del gobierno). El contenido se centraba en tres preguntas: "¿Qué es la gobernabilidad democrática?", "¿Cuáles son nuestros roles en el panchayat?", "¿Cómo podemos llevar a cabo estos roles de manera positiva?" Estas preguntas permitieron a las y los participantes definir la forma en que podían trabajar conjuntamente para alcanzar estos fines, y el tipo de información y expertaje que necesitaban para lograrlo.<sup>1</sup>
- **Vincule la nueva información a la resolución de problemas y a la experiencia diaria.** Las discusiones pueden iniciar con el análisis de problemas y continuar con la introducción de nueva información antes de decidir el curso de la acción.
- **Incorpore la planificación de la acción como un paso final de la educación legal y cívica.** "¿Qué vamos a hacer como grupo con esta información?", "¿Que vamos a hacer como individuos después?", "¿Cómo podemos usar esta información para enfrentar este problema y ejercer nuestros derechos básicos?"
- **Distribuya material escrito en las discusiones, en teatros callejeros u otros programas de medios de comunicación, para dar a las personas algo que les ayude a recordar.**



### Combinando Derechos Legales y Ciudadanía: Perú-Mujer

Un programa que combinó efectivamente información sobre derechos legales y estrategias para promover la participación de las personas fue el Programa de Alfabetización Legal Perú-Mujer, con mujeres pobres urbanas en Perú. El programa capacitó a mujeres líderes que fueron seleccionadas por sus asociaciones de base para ser promotoras legales. Las promotoras fueron capacitadas en técnicas de educación popular y en aspectos básicos de la legislación; utilizaron dibujos como códigos para generar discusiones acerca de problemas de la vida real. Las discusiones derivaron luego en explorar soluciones legales. Los grupos de apoyo mutuo se formaron entre mujeres que decidieron buscar una solución legal pese a las presiones sociales, por ejemplo, sobre disputas domésticas. Eventualmente, las promotoras legales fueron reconocidas oficialmente por el Ministerio de Justicia. Se les dieron credenciales que les permitían defender a mujeres en las cortes menores en temas tales como certificados de nacimiento, derechos de voto, matrimonios, divorcios, custodia de niñas y de niños y otras disputas domésticas.

### Otros Métodos de Aprendizaje Participativo

Durante los últimos 25 años, muchas y muchos activistas han desarrollado los abordajes de Freire y otros métodos que ayudan a las personas a analizar sus propios problemas a través de la investigación participativa. Han diseñado herramientas participativas como mapas, matrices y marcos teóricos de trabajo que ayudan a recolectar información sobre los problemas, analizándolos y desarrollando estrategias para resolverlos. Por ejemplo, las comunidades preocupadas acerca de la pobreza empiezan por

hacer un mapeo de los recursos individuales y colectivos en su comunidad. Luego, pueden construir matrices que ayudan a analizar los datos y a utilizarlas para la toma de decisiones sobre ampliación de proyectos económicos de las comunidades o creación de nuevos proyectos.

El *World Bank* (Banco Mundial) y otras agencias donantes internacionales han adaptado algunos de estos métodos, como la Evaluación Rápida Rural. Estos se derivan del conocimiento comunitario acerca de sus problemas, para que las agencias puedan diseñar intervenciones de desarrollo más efectivas. Las iniciativas de larga escala de este

### Facilitador como organizador, Organizador como educador: Cambiando los roles

La educación popular originalmente visualizó el rol de quien facilita como quien crea un proceso donde las y los aprendices pudieran afirmar su propio conocimiento, analizar problemas y descubrir respuestas por sí mismos. Se evitaba así que quien facilitaba interviniera y dirigiera el proceso.

En la incidencia política este rol cambia. Un mejor término sería facilitador como organizador u organizador como educador. El facilitador es parte del proceso, y no un objetivo externo. En este rol central, él o ella debe reconocer y lidiar con desbalances de poder entre él o ella y las y los participantes. Por ejemplo, quien facilita posee información que puede ayudar a las personas en sus esfuerzos de cambio y tiene la obligación de cuestionar perspectivas basadas en información deficiente o en estereotipos negativos. El reto está en cómo y cuándo dar información adicional para no desviar el proceso empoderador del análisis. Las y los facilitadores necesitan usar su información de una forma que promueva el pensamiento crítico en el proceso de aprendizaje y de acción.

Otra responsabilidad estriba en reconocer diferencias entre las y los participantes, de manera que quien facilita pueda promover el respeto mutuo y negociar las tensiones. Reconocer las diferencias entre las personas involucradas en incidencia ayuda a construir una organización fuerte y un liderazgo de calidad. Si entendemos las diferencias, podemos dividir mejor las tareas de acuerdo a los talentos, habilidades, y experiencias. Discutimos este reto con más detalle en el Capítulo 16.

tipo, incluyen las *Participatory Poverty Assessments* (Evaluaciones Participativas de la Pobreza) (PPAs siglas en inglés), promovidas por el *World Bank* (Banco Mundial). Estos abordajes pueden ayudar a quienes planifican a comprender los problemas desde la perspectiva de las bases, pero no conducen necesariamente a la conciencia crítica o al ejercicio del control sobre el desarrollo al nivel local. Esto sucede únicamente si el abordaje de “empoderamiento” es explícitamente construido y si las personas están involucradas directamente en la toma de decisiones (Ver Capítulo 5 para más discusión acerca de los tipos de participación).

## Empoderamiento y Diferencias: Pensando sobre el Género

El entender las diferencias es algo tan crítico para el “empoderamiento” y para la educación como definir experiencias e intereses comunes. La visión de género brinda a las y los activistas por la justicia social una manera de definir su comprensión de las diferencias, la exclusión y la discriminación. El cuadro *Conceptos Claves de Género* ofrece algunas bases para desarrollar un enfoque de género.

El análisis de género puede fortalecer las intervenciones de incidencia y educación porque nos permite:

- Entender cómo los problemas sociales afectan a hombres y mujeres de forma diferente y encontrar, en consecuencia, soluciones que sean integradoras y justas.
- Identificar y afrontar diferentes tipos de barreras para la participación.
- Involucrar tanto a hombres como a mujeres para ajustar el tiempo y la estructura de las actividades de incidencia de forma que encajen en sus diferentes cronogramas.
- Minimizar las luchas de poder entre hombres y mujeres, en la esfera pública y privada, que son provocadas por los esfuerzos para el cambio.

“Hace no mucho tiempo, las tareas que los movimientos (de mujeres) enfrentaron involucraron primeramente el trabajo para alcanzar un mejor trato para la mujer; un pacto más serio.

Los esfuerzos se concentraron primordialmente en el bienestar de las mujeres; algo por lo demás muy necesario. Sin embargo, los objetivos han evolucionado y se han ampliado gradualmente, para incorporar y enfatizar el rol activo que juegan los logros de las mujeres. Las mujeres ya no son beneficiarias pasivas del bienestar emancipador de la ayuda; las mujeres son vistas progresivamente como agentes activas del cambio: las promotoras dinámicas de las transformaciones sociales.”

Amartya Sen, Ganadora del Premio Nóbel en Economía

- Entender cómo la pobreza, el género, la edad, la ubicación, la raza, la etnia, la religión y otros factores interactúan para dar forma a las condiciones de desventaja.
- Entender las expresiones visibles e invisibles y el impacto del poder.
- Entender el significado de la justicia, la equidad y el respeto por los derechos humanos en diferentes formas.

### Conceptos Clave de Género para la Gente, el Poder y la Política

En esta Guía partimos directamente de la teoría de género y de la práctica. Los siguientes conceptos claves ayudan a definir nuestra comprensión de la subordinación y el "empoderamiento".

**Igualdad versus Equidad:** Muchas personas visualizan el cambio social en la promoción de la igualdad de oportunidades. Pero la discriminación sistémica sitúa a algunas personas en un mejor lugar que a otras respecto a las oportunidades. Entonces, si queremos enfrentar las condiciones de desventaja en forma efectiva, es importante enfrentar las barreras subyacentes y medir el éxito por la equidad en el impacto, no sólo por la igualdad de oportunidades (Ver discusión sobre equidad en el Capítulo 2).

**El género como un constructor social:** El sexo es determinado biológicamente y permanece igual a través de las culturas y a través del tiempo. Pero los atributos y roles prescritos para hombres y mujeres, niños y niñas son específicamente culturales.

El género se aprende a través de un proceso de socialización en una sociedad particular. Desde su nacimiento, las niñas y los niños son alentados para comportarse de cierta forma y para aspirar a diferentes metas en su vida y para jugar roles particulares. Las madres y los padres, las y los maestros, las y los amigos y muchos aspectos de la cultura y de la sociedad refuerzan estos patrones. Existe una variación considerable en los roles de género de una cultura a otra.

**La cuestión del poder:** Como decimos en el Capítulo 3, el poder es un ingrediente crítico del cambio social. El enfoque de género ofrece reflexiones sobre las formas de cooperación y de control del poder. Subraya la importancia de cambiar los patrones del *poder sobre*. También necesitamos estar al tanto de las consecuencias de nuestras acciones, ya que éstas pueden incrementar las divisiones y el conflicto, así como asegurarnos que quienes van a enfrentar las consecuencias entienden y aceptan los riesgos.

**La división del trabajo por género:** Tanto hombres como mujeres trabajan, pero tienden a hacer diferentes trabajos. El trabajo de los hombres es usualmente valorado más que el de las mujeres. El trabajo puede ser dividido en tres categorías: productivo, reproductivo y trabajo comunitario. El trabajo productivo es la producción de bienes y servicios para el consumo y el intercambio. Normalmente genera dinero para la persona que lo hace. Los hombres tienden a hacer más trabajo productivo que las mujeres. El trabajo reproductivo involucra el cuidado y el mantenimiento del hogar. Este incluye el cuidado de las niñas y de los niños, cocinar, la recolección de agua y de combustible, las compras y el cuidado de la salud familiar. Si bien es crucial para la sobrevivencia humana y a menudo involucra muchas horas de trabajo, usualmente no es considerado como trabajo "real" y se le da poco valor formal o monetario. Es realizado principalmente por mujeres. El trabajo comunitario es la organización colectiva de eventos sociales y servicios, proyectos comunitarios, ceremonias, y eventos similares. Es realizado por mujeres y hombres, aunque usualmente realizan tareas diferentes. La falta de reconocimiento de ciertas categorías del trabajo distorsiona la planificación de políticas, porque mucho del trabajo de las mujeres no se toma en cuenta.

Adaptado de *Two Halves Make a Whole: Balancing Gender Relations in Development* (Dos Mitades Hacen un Todo: Equilibrando las Relaciones de Género en el Desarrollo), *Canadian Council for International Cooperation* (Consejo Canadiense para la Cooperación Internacional), MATCH, Ottawa, 1991; y *Gender Frameworks* (Marcos de Género) por Maitryee Mukhopadhyay, et.al. Oxford: Oxfam UK, 1997.

#### NOTAS

- 1 Dass, Purvi. *Capacity Building of Newly Elected Gram Panchayat Members* (Construcción de Capacidades de los Nuevos Miembros Elegidos del Gram Panchayat) en Haryana, Madya Pradesh y Rajastán. PRIA, 2000.

# Marco de Trabajo para la Guía de Acción

## Reuniendo las piezas de la Incidencia Centrada en la Ciudadanía

Este marco conceptual explica la lógica de la Guía de Acción y el abordaje conceptual de la incidencia. Presentamos primero los elementos del marco de forma separada, explicando cada uno a medida que avanzamos. Luego presentamos el marco completo para que se pueda observar cómo los elementos se interrelacionan unos con otros. Todas las flechas y figuras que aparecen en este marco pueden parecer agobiantes. Pero si se toma el tiempo para leer a través de esta sección, eso puede ayudarle a entender el contenido y la estructura de la Guía de mejor manera.

### La Espiral Central

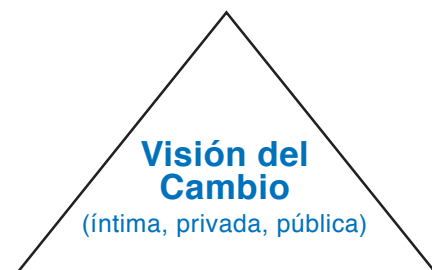


En el corazón del marco conceptual está la ciudadanía, los derechos y el “empoderamiento”. Este es tanto un proceso individual como colectivo, en el que la conciencia es definida por la reflexión, la nueva información, las nuevas experiencias, la participación en grupos y la conexión con otras y otros que comparten las mismas preocupaciones. El marco conceptual ¡ZAZ! que aparece en el Capítulo 3, y el proceso de “empoderamiento” que abordamos en el Capítulo 4 dan más detalles acerca de este aspecto. Las metodologías de aprendizaje y planificación son también descritas en los Capítulos 4 y 5. Al abordar la incidencia como educación ciudadana, buscamos construir nuevas formas de organización ciudadana y de liderazgo y, por tanto, fortalecer la sociedad civil y la gobernabilidad democrática.

La ciudadanía, los derechos y el “empoderamiento”, son tanto sujeto como objeto de la incidencia. El resto del marco conceptual describe los procesos de acción y planificación para alcanzar estos objetivos primordiales, empezando con una Visión de Cambio general.

### Visión del Cambio

Las estrategias efectivas de incidencia son guiadas por una clara visión del cambio político a largo plazo (Capítulo 6). Esta visión necesita articular la forma en que deberán verse la política y la toma de decisiones en las esferas pública y privada (Capítulo 3). La visión va más allá de las políticas y de las reformas institucionales de incidencia política para incluir las demandas éticas que afirman la inclusión, el respeto y los procesos democráticos. Al articular esta visión se crea un lazo entre las personas y las organizaciones involucradas en la incidencia (Capítulo 16). La visión conjunta puede guiar las decisiones estratégicas necesarias que un grupo necesita tomar, por ejemplo, el cabildeo y las actividades de negociación (Capítulo 15).





## Contexto Político y Momento

Luego de definir su visión del cambio, la selección de temas de incidencia y de sus estrategias depende de su análisis de la situación política. Los factores históricos, demográficos, económicos, culturales y otros hacen de cada situación, una situación única (Capítulo 7). Este análisis macro le ayudará a identificar las oportunidades políticas, los obstáculos y los riesgos que enfrenta su estrategia de incidencia. Su mapa del terreno político será refinado una vez que usted haya elegido su enfoque de incidencia (Capítulos 7, 10, 11).

Análisis del contexto y de las relaciones de poder

### Cómo Seguir las Flechas de Doble Vía que Conectan el Círculo Exterior de la Espiral Central

Estas flechas describen los diversos procesos y actividades que emprenden las y los activistas y la base de apoyo de una fase de incidencia a la siguiente. Sirven como un recordatorio de que la forma en que se avanza en cada paso está estrechamente relacionada con la posibilidad de que el esfuerzo de incidencia fortalezca efectivamente la participación. La base de apoyo debe estar involucrada en la planificación para la incidencia, para que aprendan de la incidencia y se adueñen de ella y para que adquieran habilidades, conciencia y organización.



## Fases de la Planificación de Incidencia y de la Acción (el círculo externo)

Las fases clave en el proceso de incidencia están ubicadas en sentido contrario a las agujas del reloj alrededor de la espiral central. Si bien los pasos implican una secuencia lineal, la realidad no es lineal. Como se describe en el Capítulo 5 en detalle, las estrategias se desarrollan de forma reiterativa; las consecuencias de cada acción arrojan reflexiones que ayudan a refinar la siguiente acción. Esta es la razón por la que las flechas apuntan en dos direcciones. Esto significa que el plan original puede cambiar considerablemente a medida que la estrategia de incidencia avanza.

Hemos tratado de facilitar la noción sobre las diferentes fases de la incidencia para entenderlas, dividiéndolas en tres partes. Pero en la práctica, cada paso y cada fase no están netamente divididas. Las tres fases son:

- Planificación (pasos al lado izquierdo del círculo)
- Organización ciudadana y estrategias de influencia (abajo en el centro)
- Acción política e impacto (abajo al centro y en el lado derecho)

A lo largo de la segunda parte dividimos la planificación y la acción para la incidencia en “momentos” más específicos que no corresponden directamente a las fases más amplias descritas en el marco conceptual.

## Planificación

### Definiendo los Problemas

La incidencia busca encontrar soluciones políticas para problemas concretos. El proceso inicia con el involucramiento de las bases de apoyo en la definición de los problemas (Capítulo 8).

### Análisis de Oportunidades, Prioridades y Temas

Luego de un análisis inicial, el problema puede ser desagregado para hacerlo más manejable en una porción del problema global (Capítulo 9). Por ejemplo, la violación es una porción de un problema más grande de violencia contra la mujer. El análisis de oportunidades y prioridades guiará sus elecciones de los temas. ¿Qué temas tienen más oportunidad de ser enfrentados y cuáles son más importantes para la base de apoyo? Describir el tema de manera que convenga tanto al público en general como a las y los involucrados en política es importante, porque establece las bases para la movilización y la negociación. La identificación del “eslabón político” -el aspecto de la arena política que necesita cambiar- es vital. (Capítulo 11).

### Pactos Políticos—Llegando a Acuerdos en Roles y Metas

Al iniciar un proceso de incidencia, los roles de quienes organizan, quienes se encargan del cabildeo, quienes planifican, etc. empiezan a tomar forma. Las organizaciones y personas involucradas necesitan alcanzar un acuerdo entre sí y con las bases de apoyo sobre las metas, estrategias, y roles de cada uno. Este acuerdo expresa la confianza que permite a quienes hacen incidencia representar a la base de apoyo y debe ser reafirmado muchas veces a través del proceso de incidencia (Capítulo 16). La comunicación entre los diferentes actores que participan en un esfuerzo de incidencia es la base de la confianza y de la representación para la organización ciudadana sostenible.

### Mapeo del Poder - ¿Quiénes son las y los jugadores?

Los jugadores incluyen el “blanco”, a las y los oponentes, a las y los aliados y a la base de apoyo para la incidencia. ¿Quién toma, en primer lugar, las decisiones y quién tiene el poder para resolver el problema?, ¿Quién le apoyará y quién le hará resistencia?, ¿Cuál es el poder relativo de las y los diferentes jugadores entre unos y otros?, ¿Cuáles son sus intereses con relación al tema?

### Organización Ciudadana y Estrategias de Influencia

#### “Haciendo Política”

El cuadro que aparece al final del marco conceptual y de trabajo muestra diferentes actividades de incidencia. Estas acciones ponen el tema en la agenda política y pública. La mayoría de las estrategias son discutidas en la Parte Tres de esta Guía. Las excepciones son la investigación y la educación, que son utilizadas a través del proceso de la incidencia e incluidas en muchos capítulos de la Guía.



#### Estrategias de Acción y Actividades “Haciendo Política”

- Investigación
- Desarrollo de propuestas de políticas
- Cabildeo
- Protesta - Cooperación
- Alianzas, coaliciones
- Alcances, educación
- Medios de comunicación
- Toma de conciencia y apropiación de derechos
- Litigio
- Negociación
- Diseño de innovaciones
- Otras

## **Acción Política e Impacto**

### ***Pacto Político para la Negociación***

A medida que avanza el proceso de la incidencia y se comprometen en el cabildeo y la negociación, es importante encontrar un terreno común entre quienes apoyan su propuesta. Un pacto o acuerdo sobre lo que es negociable y no negociable da a las y los negociadores tanto el mandato como la flexibilidad de maniobrar cuando no hay tiempo para la consulta.

### ***Cabildeo y Negociación para el Cambio***

Basándose en la fuerza de los pasos anteriores, eventualmente la incidencia alcanza la etapa de negociación, cuando se discuten y negocian soluciones cara a cara con personas políticas, burócratas u otras a cargo de tomar decisiones.

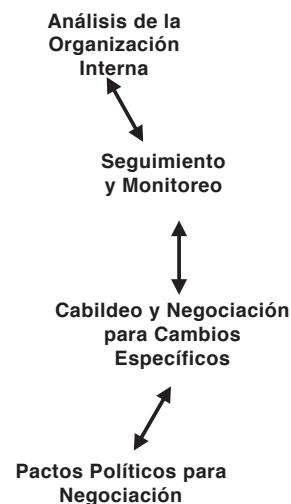
### ***Seguimiento y Monitoreo***

Quienes elaboran las políticas y los políticos no siempre mantienen sus promesas. Los mecanismos para la rendición de cuentas son necesarios. En algunos casos las y los ciudadanos actúan como “vigilantes” independientes; en otros casos trabajan mano a mano con el Gobierno. En algunos lugares hay leyes que obligan al monitoreo de la ciudadanía sobre la toma de decisiones del Gobierno.

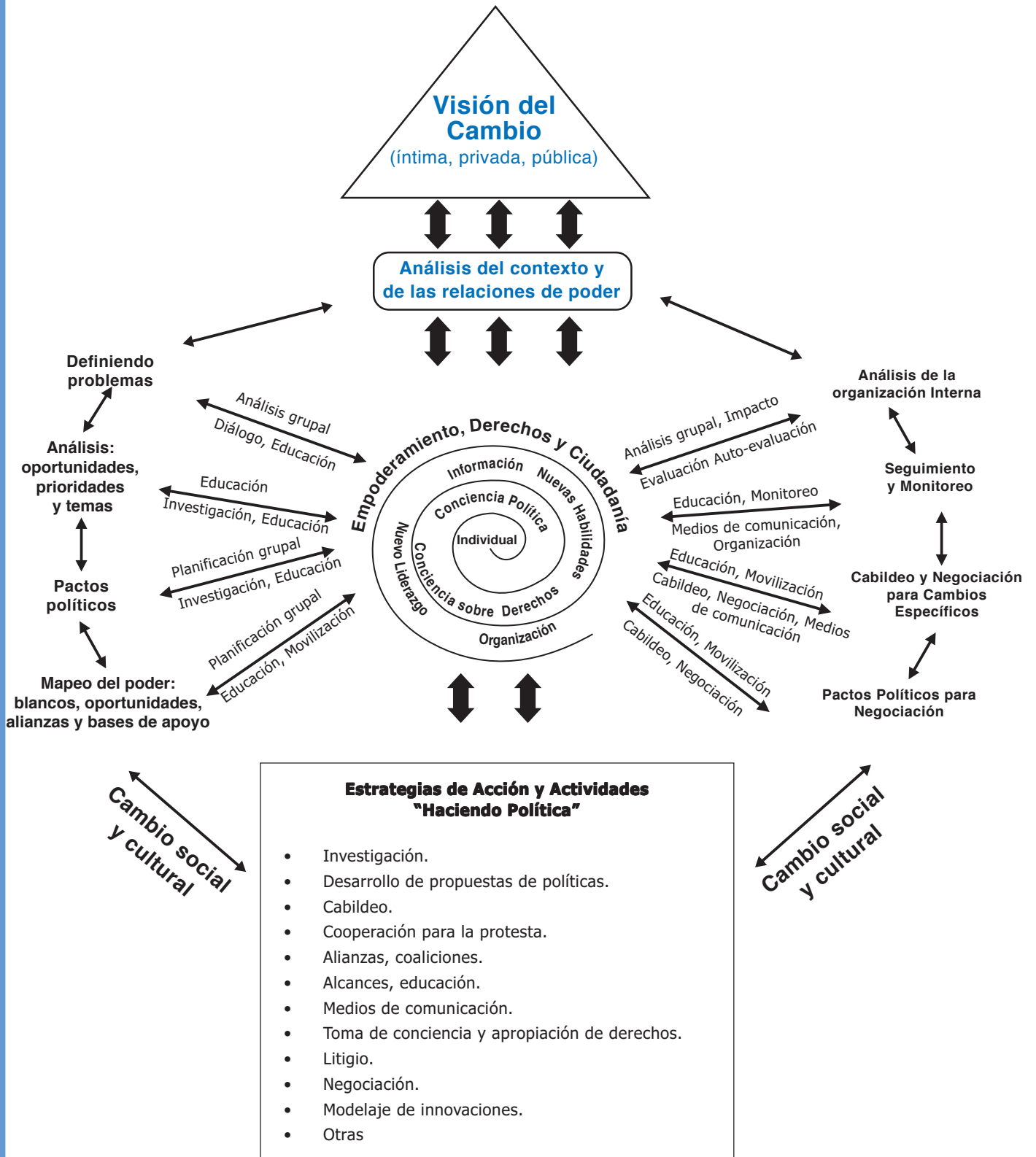
Idealmente, se debería medir el éxito y las fallas de su estrategia de incidencia a todo lo largo del proceso, pero en esta etapa, los grupos deben formalmente evaluar qué tanto han avanzado y qué necesidades existen para seguir avanzando. El *Cuadro para la Acción y el Impacto en la Incidencia* en el Capítulo 10, es una herramienta útil para medir los avances y para establecer objetivos.

### ***Análisis de la Organización Interna***

Además de medir el éxito de la incidencia, para asegurar un compromiso organizacional sostenible y la cohesión, es útil hacer una evaluación interna de lo que se ha avanzado, de lo que ha ido o no bien, de si se cuenta con mecanismos de toma de decisiones organizacionales efectivos y si existen suficientes oportunidades para nuevos liderazgos, representación, etcétera.



## Marco de trabajo: Incidencia centrada en la ciudadanía





# PARTE DOS

# PLANIFICACIÓN PARA LA INCIDENCIA

## HERRAMIENTAS, PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA CIUDADANÍA Y LA ACCIÓN

### La Planificación para la Incidencia como una Actividad de Educación Ciudadana, de Organización y de Toma de Conciencia

La Planificación para la Incidencia involucra el análisis, debate, establecimiento de prioridades, investigación, y toma de decisiones, así como puede fortalecer la participación ciudadana al igual que lo hace una acción política. La Planificación para la Incidencia tiene tres funciones importantes:

- *Como una herramienta*, planificar aclara las direcciones estratégicas y las oportunidades dentro de un contexto particular político y organizacional.
- *Como un proceso de fortalecimiento institucional*, planificar construye organización y capacidad de liderazgo y compromiso en la medida en que la gente comparte nuevas ideas e información, y se apropia del diálogo, la negociación y el análisis.
- *Como una estrategia de empoderamiento de la ciudadanía*, la planificación participativa crea nuevo conocimiento, toma de conciencia, habilidades y confianza.

La Parte Dos de esta guía contiene los siguientes elementos de la Planificación para la Incidencia:

#### Capítulo 5: Conceptos Básicos de la Planificación para la Incidencia Centrada en la Ciudadanía

Los acercamientos participativos hacia la Planificación para la Incidencia son más que un paquete de herramientas y pasos para aumentar el impacto. Son estrategias de construcción de bases de apoyo y educación ciudadana que intentan llevar a la práctica las ideas de equidad e inclusión. Más que una secuencia lineal y predecible de fases, la Planificación para la Incidencia es interactiva. La naturaleza cambiante de las políticas demanda constantes ajustes al plan. Por ello, les llamamos a estos momentos “Pasos Clave”.

##### Conceptos Clave

- Momentos clave para la Planificación para la Incidencia
- Niveles de participación para la incidencia: Local y global
- Participación en la Planificación para la Incidencia

#### Capítulo 6: Momento de Planificación #1 - Viendo Hacia Dentro

Adentrarse en la incidencia es una opción estratégica que puede tener un mayor impacto en una organización. Por esa razón, es importante tener claridad al recordar 1) a las personas que tienen influencia en la planificación y en la acción y 2) la visión de la organización, su misión y las estrategias clave. También es importante evaluar cómo la organización es percibida por otras personas y organizaciones. Este capítulo le ayudará a tener mayor claridad sobre quién es usted, y en dónde está parada o parado antes de tratar de cambiar el mundo a su alrededor.

##### Conceptos Clave

- ¿Quiénes somos? Identificarnos e identificar nuestros intereses
- ¿Quiénes somos como organización?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo nos vemos ante otras y otros?
- Visión, misión, estrategia
- Ganando visibilidad y credibilidad

#### Capítulo 7: Momento de Planificación #2 – Alcanzando una Visión de Conjunto

Cada contexto tiene sus propias características distintivas que lideran cada oportunidad de cambio y retos políticos. Este capítulo ofrece herramientas para un análisis contextual para comprender mejor cómo alcanzar la “visión de conjunto”, en la cual la incidencia se realiza. El análisis incluye identificar cómo está organizado un sistema político y cómo las diferentes personas, organizaciones e ideas se definen en el espacio político.

##### Conceptos Clave

- Mapeo del espectro político
- Mapeo de la sociedad civil
- Comprendiendo las transiciones políticas para la incidencia

# PARTE DOS: PLANIFICACIÓN PARA LA INCIDENCIA

## HERRAMIENTAS, PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA CIUDADANÍA Y LA ACCIÓN

### Capítulo 8: Momento de Planificación #3: Identificando y Definiendo Problemas

La incidencia trata de encontrar soluciones a los problemas en los terrenos de la política y de las políticas. El punto de inicio es tener un claro entendimiento de lo que es un problema que es profundo y estrechamente sentido por diferentes comunidades o bases de apoyo. Este capítulo ofrece consejos sobre cómo asegurar que el problema esté bien definido, mediante la definición participativa del mismo con las bases de apoyo. Estos acercamientos pueden adaptarse tanto para grupos que han escogido su tema y para grupos que están iniciando el proceso de escogerlo.

#### Conceptos Clave

- Problemas y temas
- Definiciones de problemas
- Acercamientos participativos para definición de problemas
- Evaluaciones participativas
- Grupos focales

### Capítulo 9: Momento de Planificación #4: Analizando los Problemas y Seleccionando Temas Prioritarios

La incidencia efectiva requiere de desagregar un gran problema en varios temas para identificar las conexiones políticas y determinar cuáles temas corresponden más a una acción posterior. Este capítulo ofrece un número de herramientas y ejercicios para priorizar y seleccionar temas.

#### Conceptos Clave

- Analizando temas prioritarios
- Analizando las causas de raíz
- De problemas a temas: comparando impactos y soluciones

### Capítulo 10: Momento de Planificación #5: Mapeo de Estrategias de Incidencia

Los problemas y los temas pueden tener muchas causas y muchas posibles soluciones. Las estrategias de incidencia siempre son multidimensionales para llegar a las causas sistémicas de un tema. Una organización difícilmente puede desarrollar una estrategia que dirija todas las causas. Con recursos limitados, los grupos deben escoger cuál aspecto pueden abordar. Este capítulo presenta una serie de herramientas que pueden ayudar a construir y comparar estrategias.

#### Conceptos Clave

- Diferentes estrategias de incidencia
- Factores para diseñar una estrategia de incidencia
- Mapeo de estrategias alternativas
- Dibujando las metas y objetivos para la incidencia
- Acciones de incidencia y tabla de impacto

### Capítulo 11: Momento de Planificación #6: Encontrando los Engarces y los Ángulos Políticos

Los engarces políticos conectan la solución de su tema con la política formal y con el terreno de elaboración de políticas. Para identificar un engarce político, la incidencia proporciona información sobre las políticas, las leyes, y las instituciones, así como los procedimientos que determinan su contenido. Este capítulo ofrece una mirada a varios terrenos de elaboración de políticas para ayudar a guiar acerca de determinados engarces políticos o puntos de entrada para la incidencia.

#### Conceptos Clave

- Elaboración de políticas nacionales y diferentes puntos de entrada
- Fases de la elaboración de políticas
- Análisis de presupuesto y de incidencia
- Oportunidades internacionales para la incidencia política

### Capítulo 12: Momento de Planificación #7: Fuerzas, Aliados y Opositores

Los cambios políticos apuntan a determinadas personas que toman decisiones así como a instituciones, que han generado tanto alianzas como oposiciones. Este capítulo contiene varias herramientas para identificar y clasificar quién está en la mesa y detrás de ella, y cuál es su poder relativo con relación a la solución planteada.

#### Conceptos Clave

- Análisis FODA: fuerzas internas y externas
- Identificando fuerzas políticas, económicas, culturales e ideológicas
- Mapa de Poder: identificando jugadoras, jugadores y posiciones
- Seleccionando blancos para la acción de incidencia
- Seleccionando e involucrando aliadas y aliados
- Sopesando y lidiando con oponentes