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

Elegir temas prioritarios entre muchos problemas urgentes no es una tarea fácil. Es un proceso de muchos pasos que involucra el análisis y la negociación dentro de un grupo. El análisis es un punto central para la Planificación para la Incidencia del principio al final. Las selecciones inadecuadas que se toman a partir de análisis inapropiados pueden ser costosas y, en política, algunas veces peligrosas.

El análisis siempre trata de preguntarse el porqué de las cosas. Sondear las verdades ocultas es un hábito y una habilidad. Esto es vital para la conciencia política y para la ciudadanía consciente. Pero algunas veces, preguntar porqué no es aceptable o puede ser políticamente riesgoso.

Otro reto en el análisis de la Planificación para la Incidencia es que existen diferentes causas de los problemas. Las causas pueden estar interconectadas e incluso pueden ser contradictorias. Un abordaje sistemático en el análisis ayuda a estructurar el sondeo.

También es útil estar conscientes del lente a través del cual vemos. Por ejemplo, si usted observa los factores culturales que definen el problema verá algo diferente de lo que vería poniendo atención a los factores económicos. Y si usted ve los factores económicos, su comprensión de la economía definirá lo que usted ve. Alguien podría decir que las personas son pobres porque los salarios son bajos y los trabajadores no están organizados. Otra persona podría decir que esto es debido a la falta de educación y capacitación.

La priorización y el análisis están conectados. Para hacer elecciones, un grupo necesita criterios claros para ordenar los problemas según su importancia. El grupo probablemente iniciará un debate acerca de los criterios y del análisis, dado que las personas ven las cosas de forma diferente y tienen diversos intereses, incluso cuando comparten un problema común. Escoger prioridades implica visualizar las causas y el impacto de los problemas, así como analizar las soluciones. Usted necesita decidir qué estrategia es factible para su grupo y cuál ofrece más ganancia en el terreno político. En la incidencia para la justicia social, los problemas relacionados a la exclusión y la inequidad son prioritarios.

Este capítulo brinda seis herramientas para el análisis del problema y para priorizar. Estas herramientas pueden ayudar a:

- Entender las causas interrelacionadas de la raíz de un problema.
- Adoptar criterios comunes para elegir temas prioritarios.
- Definir y priorizar aspectos de un problema (temas) que serán el foco de la incidencia.
- Identificar la información adicional que se necesita acerca de las dimensiones políticas antes de finalizar la estrategia.

Para grupos ya involucrados en la incidencia sobre un tema específico, estas herramientas pueden ayudar a redefinir estrategias y a lograr un involucramiento más amplio de la base de apoyo. Las herramientas se dividen en tres grupos como sigue:

1. Análisis para Priorizar Problemas

- *Análisis Prioritario de Grupo*
- *Identificación de Problemas y Priorización*

Ambos ejercicios son útiles para el análisis con grupos de bases de apoyo, pero pueden también ser modificados para establecer prioridades en organizaciones. Vinculan el establecimiento de prioridades con los criterios relacionados con la exclusión y las necesidades.

2. Muchas Causas, Muchas Soluciones

- *Causas, Consecuencias y Soluciones*
- *El Árbol de Análisis del Problema*
- *Análisis Simple Estructural*

Estas herramientas ayudan a definir las causas específicas y los temas que están contenidos en un problema general. El mapeo de las causas, las consecuencias y las soluciones de un problema pueden ser una buena manera de iniciar el análisis, porque produce una visión integral del problema. Éste es el primer ejercicio en este grupo, mientras los otros dos visualizan las causas de raíz. La parte de las consecuencias ayuda a identificar quién se ve afectado por el problema y de qué manera. Este análisis recordará a quienes hacen incidencia que los cambios de las políticas por sí solos no enfrentan de lleno la problemática.

3. Comparando y Eligiendo un Tema

- *Lista de chequeo para Elegir un Tema*

Este ejercicio compara diferentes temas, utilizando criterios relacionados con el impacto potencial de la incidencia. Si bien los ejercicios son complementarios, usted podrá elegir los que encajan mejor en las necesidades de planificación de su grupo. Como mínimo, le recomendamos utilizar el ejercicio de Causas, Consecuencias y Soluciones y combinarlo con el de Prioridades.

Nota para la Persona que Facilita

Mientras más participativo sea el análisis más aceptación y motivación habrá para sustentar la incidencia y para desarrollarla. El análisis participativo de problemas y el establecimiento de prioridades:

- Involucra la negociación y el debate.
- Es una experiencia educativa y de toma de conciencia.
- Incrementa las habilidades ciudadanas y la información.

te tipo de análisis es especialmente valioso para el aprendizaje ciudadano porque ayuda a las personas a confrontar las explicaciones comunes y oficiales sobre porqué suceden las cosas. El Análisis de Problemas no consiste sólo en buscar las causas. Explorar todas las posibles soluciones le ayudará a elegir su dirección de manera más informada. Identificar las consecuencias y soluciones muestra que las estrategias integradoras son cruciales para el éxito de largo plazo.

Ejercicio: Análisis de Grupos Prioritarios 9

Propósito

Analizar las diferentes necesidades y potencial de un grupo marginado dentro de una comunidad. Este ejercicio puede ser aplicado a los problemas que enfrenta actualmente un programa o una organización.

Procedimiento

(Tiempo: 1-2 horas)

1. Dividir a las personas participantes en grupos de diez o menos. Dar a cada grupo papel periódico y marcadores.
2. Pedirles que dibujen un círculo grande en el papel periódico con un círculo pequeño adentro. El círculo grande representa la comunidad completa. El círculo pequeño es el grupo marginado que usted elige priorizar.
3. Pedirles que escriban en el círculo grande todos los problemas que enfrenta el programa y que afectan a la comunidad entera. Utilizar símbolos para representar estos problemas si las personas participantes son analfabetas.
4. Luego pídales que escriban los problemas que afectan al grupo prioritario en el círculo de adentro. Algunos de estos problemas serán los mismos del círculo grande y algunos pueden ser diferentes.

Discusión

Analizar en plenaria los círculos y los problemas. A continuación se presentan algunas posibles preguntas para ayudar a guiar la discusión:

- ¿Cómo difieren los problemas en los dos círculos? ¿En qué son iguales?
- ¿Qué soluciones darían prioridad a las necesidades del grupo marginado y tienen potencial de ganar apoyo en la comunidad completa?
- ¿En qué puede contribuir el grupo marginado (Ejemplo, conocimiento, personas, otros recursos)?

Ejemplo

SARTHI, una ONG basada en Rajasthan, India, ha estado ayudando a las mujeres de Adivasi a organizarse alrededor de la rehabilitación y de la administración de tierras comunales. (Adivasi es una comunidad tribal indígena). El círculo más grande representa los problemas que afectan a la comunidad Adivasi. Dado que el programa de SARTHI se enfoca en la rehabilitación de campos de pasto, se enumeran los problemas relacionados con la falta de materia vegetativa. Algunos de los problemas relacionados con el programa que afectan a las mujeres (el grupo prioritario) son los mismos que aquellos que enfrenta la comunidad completa. Otros afectan principalmente a las mujeres.

(De: A *Manual for Socio-Economic and Gender Analysis: Responding to the Development Challenge* (Un manual para el análisis socioeconómico y de género: Respondiendo al reto del desarrollo*)*, por Bárbara Thomas-Slayter, Rachel Polestico, Andrea Lee Esser, Octavia Taylor y Elvina Mutua. SEGA, *Clark University* (Universidad de Clark), Massachusetts, 1995, p.97.

9 Ejercicio: Identificación y Priorización de Problemas

Propósito

Este ejercicio ayuda a:

- Identificar y disponer un rango de problemas prioritarios en un grupo que utiliza un conjunto simple de criterios.
- Adquirir perspectiva histórica de los problemas.
- Evaluar el impacto de cada problema desde el punto de vista de las personas involucradas.

Procedimiento

(Tiempo: 1-2 horas)

Este ejercicio puede ser utilizado como parte de una evaluación participativa de un programa comunitario, dentro de una organización o en un taller con representantes de diferentes grupos. Hay dos formas de hacer el ejercicio; el que usted elija, depende de dónde se encuentre en el proceso de definición del problema.

1. Determinar los problemas mayores.

   1a. Si usted no ha realizado aún una actividad de definición del problema, empiece presentando una lista de sectores o grupos (Ej. mujeres, granjeros campesinos, pequeños comerciantes) en un rotafolio. Elija los sectores que están relacionados con el trabajo de su organización. Amplíe la lista pidiendo a las personas participantes que nombren los problemas principales en cada sector o grupo. Ayude a las personas participantes a entender la diferencia entre los problemas centrales y los síntomas de estos problemas. Por ejemplo, las desventajas educativas que enfrentan las niñas puede ser un síntoma de las dificultades económicas que forzan a las madres y a los padres a elegir qué niñas y niños envían a la escuela.

   1b. Haga una lluvia de ideas y elabore una lista de los problemas que están en la agenda de los grupos involucrados o parta de problemas ya identificados de forma participativa.

2. Escriba cada problema en una tarjeta por separado. Si el problema es compartido por diversos sectores, utilice tarjetas de colores diferentes para cada sector.

3. Desarrolle criterios con el grupo para categorizar cada uno de los problemas como “más serio”, “serio” y ”menos serio.” Los criterios pueden incluir al número de personas afectadas, la severidad de las consecuencias, la frecuencia, etc. Escriba la lista de criterios en un papel de rotafolio.

4. Refiriéndose a estos criterios, pida a las personas participantes que clasifiquen las tarjetas con los problemas en tres categorías. Si existen varios sectores, mantenga las tarjetas para cada sector separadas. Escriba códigos (MS para Más Serio, S para Serio, y Ms para Menos Serio) en la parte de atrás de cada tarjeta. Luego reparta las tarjetas para cada sector.

5. Decida en grupo el período de tiempo en el que medirá el cambio; si por ejemplo, es dos años, cinco años o diez años. Pida a las personas participantes que piensen si durante este periodo de tiempo cada problema ha *empeorado, permanecido igual o mejorado*. Clasifique las tarjetas en tres grupos. Escriba códigos en la parte de atrás de cada tarjeta, de acuerdo a categoría de cambio. (P para Peor, I para Igual y M para Mejor).

6. Elabore una matriz. Titule las filas: “Empeorando,” “Manteniéndose Igual” y “Mejorando”. Titule las columnas: “Más Serio”, “Serio” y “Menos Serio”. Si ha organizado las tarjetas por sector, haga una matriz separada para cada sector. Luego coloque cada tarjeta en la celda de la matriz.

Discusión

- ¿Por qué están empeorando ciertos problemas?
- ¿Por qué están mejorando ciertos problemas?
- ¿Qué rol juega el gobierno en esto?
- ¿Qué otros actores poderosos han influenciado los cambios?
- ¿Qué rol juegan las y los ciudadanos y las organizaciones en estos cambios?
- ¿Los problemas más serios están mejorando o empeorando?
- ¿Qué pueden hacer las y los ciudadanos y el gobierno para cambiar esto?

Seguimiento

Los problemas que se ubican en las celdas de Empeorando o Más Serio son generalmente los idóneos para concentrar su incidencia. Continuando con su identificación, es necesario analizarlos más adelante hasta seleccionar el tema más importante que servirá como foco de su trabajo de incidencia.

	Más Serio	**Serio**	**Menos Serio**
Empeorando	Desnutrición Violencia doméstica		Falta de Transporte
Manteniéndose Igual	Corrupción	Mercado demasiado lejos	Falta de oportunidades de capacitación
Mejorando	Oportunidades de Empleo		

Adaptado de: *From the Roots Up: Stregthening Organizational Capacity Through Guided* Self-Assessment *(“De las Raíces hacia Arriba”: Fortaleciendo la Capacidad Organizacional a través de la Autoevaluación Guiada)*, Peter Gubbels y Catheryn Koss, World Neighbors (Vecinos Mundiales), Oklahoma, 2000.

9 Ejercicio: Causas, Consecuencias y Soluciones

Propósito

Este marco de trabajo ayuda a analizar los problemas estableciendo vínculos entre las causas, los efectos y las soluciones. Promueve la discusión de un amplio rango de soluciones y enfatiza la necesidad de las estrategias sociales y políticas.

Procedimiento

(Tiempo de 1 a 2 horas)

Es mejor realizar este análisis en pequeños grupos que permitan que cada persona pueda contribuir. Si su grupo está trabajando sobre varios problemas, divida los grupos de acuerdo a los problemas que les interesan.

1. Para cada problema dibuje un cuadro con tres columnas. Los títulos de las columnas son: "Causas," "Consecuencias" y "Soluciones."
2. Empiece identificando las Causas del problema. Escriba cada causa en la primera columna del cuadro.
3. Repita el proceso para Consecuencias, y luego para Soluciones. Algunas veces no existen relaciones claras entre causa y efecto, entre causas y consecuencias. De manera que la causa, la consecuencia, y la solución no tienen que estar vinculadas o relacionadas horizontalmente. Estas pueden elaborarse más tarde.

La columna de consecuencias muestra como el problema afecta las vidas de las personas. Esto ayuda a identificar bases de apoyo. También ayuda más adelante a elegir los objetivos y mensajes para el alcance.

Discusión

- ¿Están las causas enlistadas como las causas *principales* del problema?
- ¿Cuáles son las actitudes sociales y las dinámicas del poder que contribuyen a causar este problema?
- ¿Cómo afectan las causas y los problemas las vidas de las personas?
- ¿Quién es afectada o afectado y de qué manera? ¿Cuáles son las principales soluciones propuestas?

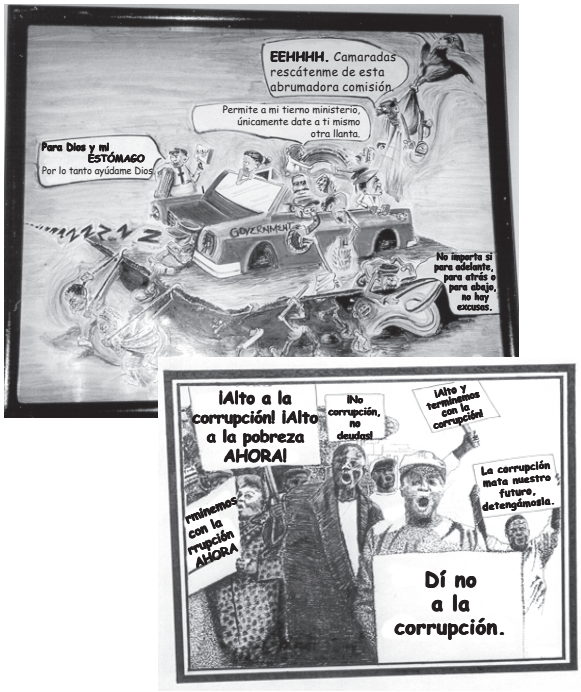
Consejos

- Antes de iniciar el análisis, en plenaria vaya ilustrando a través del proceso un problema diferente, para mostrar cómo funciona el marco de trabajo. (Ver ejemplo más abajo).
- Antes de empezar, explique cómo las causas y consecuencias son diferentes; una consecuencia es el resultado de un problema, mientras la causa ayuda a crear el problema.
- Este marco de trabajo puede ser ampliado agregando una cuarta columna que muestre quién es responsable por cada solución, si hay recursos escasos y cuáles son las prioridades en las que se deben enfocar. Si la incidencia involucra al gobierno, a una agencia donante internacional, al sector privado o a alguien más, la cuarta columna puede ser utilizada para vincular las soluciones con diferentes terrenos de toma de decisiones e instituciones.
- Durante la discusión busque siempre las causas principales. Por ejemplo, algunas veces los grupos se enfocan en la escasez de fondos cuando, de hecho, ésta no es la causa fundamental.

Ejemplo

La matriz que se presenta abajo, es un ejemplo de cómo las ONG de Uganda que trabajan en el pago de deudas y presupuestos, aplicaron esta herramienta a un problema grande, la corrupción. La segunda matriz enfocaba el tema de la pobre atención primaria de salud relacionada con la corrupción, el grupo aplicó el marco a ese tema.

PROBLEMA: Corrupción		
Causas	**Consecuencias**	**Soluciones**
- Pobreza generalizada - Codicia - Prioridades centradas en el lucro - Competencia - Falta de transparencia - Deseo de poder y dominación - Falta de revisiones y balances - Falta de leyes efectivas y reglamentos para sancionar - Deseo de manipular el sistema - Degradación de los valores morales - Presión de grupo - Sistemas inapropiados heredados	- Incremento en la pobreza y marginación de los pobres, de quienes no tienen poder, y de las minorías - Pérdida de confianza en el sistema por parte de las personas / creciente indiferencia - Carga de deuda insostenible - Servicios sociales deficientes - Degradación de los valores morales - Crecimiento de los poderosos - Dependencia de donantes - Presencia de dictaduras - Gasto desperdiciado en 'elefantes blancos´.	- Incremento en la transparencia y en la rendición de cuentas - Incremento en la participación de la comunidad en la toma de decisiones en todos los niveles - Educación cívica para la familia y la comunidad - Fuerte castigo para las personas transgresoras - Toma de conciencia política - Incremento en la presencia de los medios de comunicación - Incidencia por parte de las ONG



Dibujos ganadores en una competencia nacional en las escuelas primarias y secundarias de Uganda, sobre el problema de Corrupción

9 Ejercicio: Análisis del Árbol de Problemas

Propósito

Este ejercicio es utilizado para analizar las causas de raíz de un problema, a fin de identificar las consecuencias primarias. El árbol brinda una estructura visual para el análisis.

Procedimiento

(Tiempo: 1-2 horas)

Esta actividad se realiza mejor en grupos pequeños, para que cada persona en el grupo tenga la oportunidad de participar. Si el tiempo lo hace imposible, un grupo grande puede dividirse en dos; el primer grupo trabajando sobre las causas, y el segundo grupo examinando las consecuencias.

Si usted está trabajando sobre más de un problema, asigne a cada grupo un problema diferente. Seleccione un problema e ilustre todo el proceso en el grupo completo antes de dividirlos.

1. Explicar el Árbol de Problemas. Señalar las diferentes partes en el árbol y lo que representa cada una:
   - Raíz = Causas de raíz del problema
   - Tronco = El Problema
   - Ramas = Consecuencias del Problema

2. Pedir a las y los participantes que dibujen un árbol en un papel de rotafolio. Con el problema en el tronco del árbol, pedirles que enlisten las causas del problema. Si es posible, deje que cada participante sugiera una causa, la escriba en una tarjeta y la pegue en las raíces del Árbol de Problemas. Si esto lleva mucho tiempo, quien facilita puede escribir en el árbol lo que las y los participantes dicen. Anime a las personas a explorar las causas sociales, económicas y políticas incluyendo actitudes, comportamientos y otros factores.

3. Repita el mismo procedimiento con las consecuencias.

Discusión

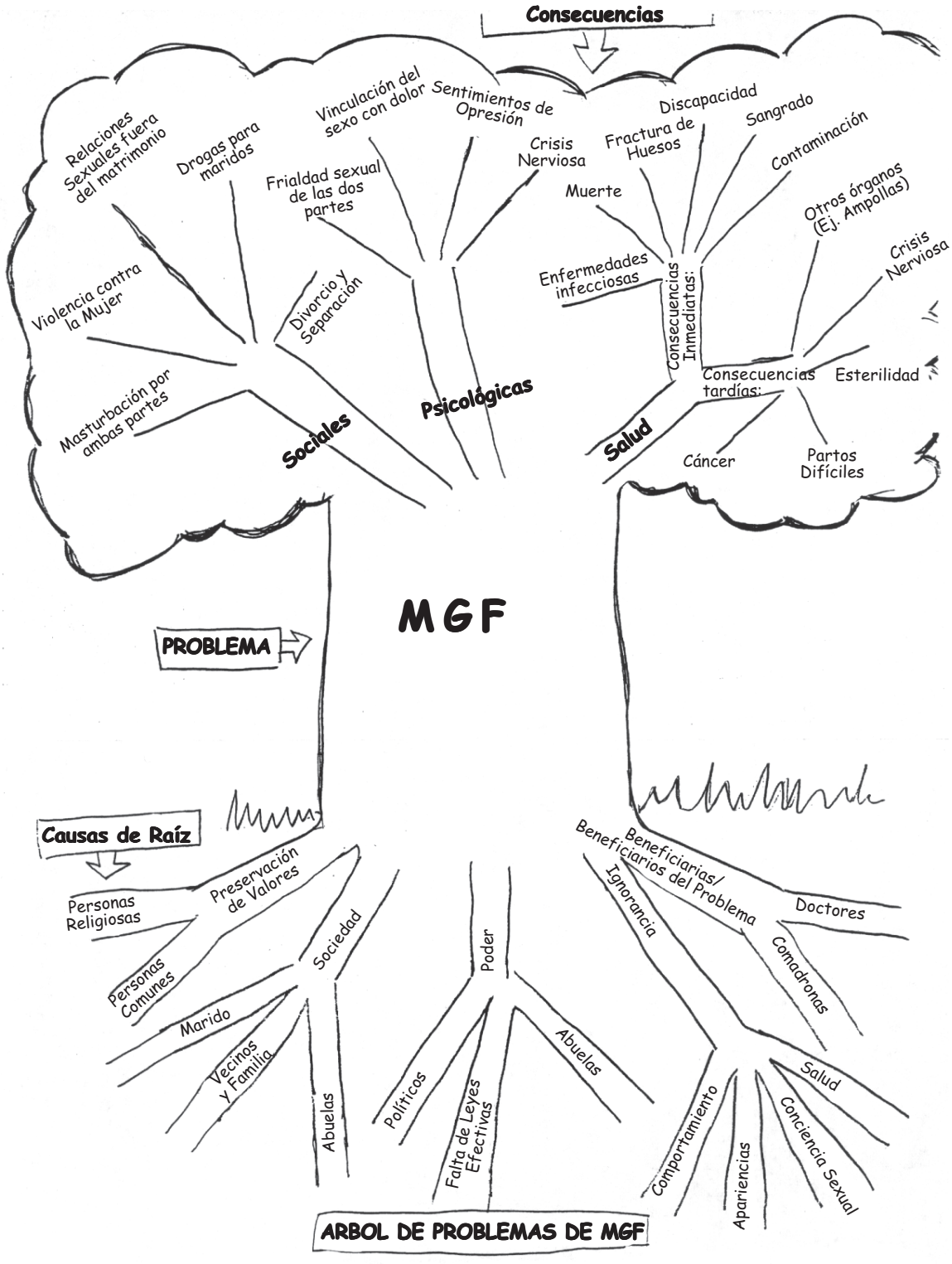
Haga primero preguntas acerca del problema como tal, después siga con preguntas acerca de las soluciones.

- ¿Cuáles son las consecuencias más serias?
- ¿Qué causa sería más fácil enfrentar? ¿Más difícil de enfrentar? ¿Por qué?
- ¿Qué causas y consecuencias puede ayudar a enfrentar el gobierno? ¿En dónde pueden ayudar las agencias internacionales? ¿Qué pueden hacer las personas?

Ejemplo

El ejemplo en la siguiente página es de un Árbol de Problemas de una coalición egipcia que emprendió una incidencia para la eliminación de la práctica de la mutilación genital femenina (MGF), bajo el auspicio del *National FGM Task Force* (Grupo de Trabajo sobre la MGF).

Análisis del Árbol de Problemas (cont.)



El árbol fue documentado por la *Task Force´s Advocacy Advisor* (Consejera en incidencia del Grupo de Trabajo sobre la MGF), Nader Tadros.

9 Ejercicio: Análisis Estructural Enfocado en Problemas

Propósito

Este ejercicio sondea a profundidad las causas sistémicas de un problema, visualizando los factores económicos, políticos y socioculturales. Este tipo de análisis muestra la forma en que el sistema político puede contribuir a un problema y, potencialmente, a sus soluciones. Este también demuestra que las actitudes y creencias de las personas pueden perpetuar un problema pese al cambio político. El ejercicio es una forma de análisis estructural que examina la inequidad y las dinámicas de poder. (En el Capítulo 7, el *Ejercicio de Análisis Estructural* visualiza el terreno político amplio y no un problema concreto).

Procedimiento

(Tiempo: 1-2 horas)

1. Antes de hacer el análisis, es importante definir una comprensión común de la economía, de la política y de los aspectos socioculturales, en términos de cómo éstos definen un problema. Adapte las descripciones que aparecen abajo y distribúyalas por escrito. (Ver Capítulo 8 para descripciones más profundas.)

Dimensión Económica: Dimensión Económica: Ésta se refiere a las oportunidades de trabajo y de sobrevivencia básica. La economía trata acerca de estructuras de propiedad, riqueza, producción y distribución de los recursos. El nivel económico también se refiere a la clase socioeconómica, donde una persona o un grupo se ubica en la escala que va de la pobreza a la riqueza. Además, esta dimensión involucra el contexto económico de un país en un momento particular; el trabajo y oportunidades de ingreso, los salarios, y la política económica del gobierno.

Dimensión Política: Esta se refiere a las reglas y procedimientos que organizan la vida económica, social y cultural. Por ejemplo, el salario mínimo es una regla que afecta las ganancias de las personas trabajadoras. El nivel político se refiere a la toma de decisiones y a los derechos. La política determina quién hace las leyes y políticas, cómo se ponen en práctica las leyes y qué presupuestos se aplican en esto. La política no trata solamente acerca del gobierno. Se refiere a todas las organizaciones que tienen poder, incluyendo estructuras en el sector privado y en el ámbito internacional.

Dimensión Sociocultural: El nivel sociocultural se refiere a los valores, creencias y actitudes de una sociedad. Se refiere, además, a lo que la sociedad cree acerca de sí misma, a los valores que se promueven públicamente y a las estructuras que los promueven, tales como escuelas, iglesias y medios de comunicación. Por ejemplo, muchas sociedades creen que las mujeres solteras son una tragedia mientras que los hombres solteros son libres y afortunados. Si esto es cierto es irrelevante, es lo que la gente cree. De muchas formas, los aspectos socioculturales son los más difíciles de los tres niveles de cambio. Otro ejemplo: La ley puede cambiar para dar a las mujeres más derechos, pero las personas pueden seguir viendo a las mujeres como inferiores.

2. Dividir al grupo en pequeños grupos. Cada grupo elige a alguien que facilite y a alguien que tome notas. Pedir a cada grupo que visualice las raíces económicas, políticas y socioculturales de su problema.

3. En muchos casos, las categorías de análisis se traslapan. Algunas causas pueden ser tanto socioculturales como políticas. Por ejemplo: Dar a los grupos un marcador de colores para subrayar las causas que se traslapan.

Discusión

Luego de que los grupos pequeños han presentado su análisis y presentado las respuestas, utilice la matriz para explorar prioridades y posibles soluciones:

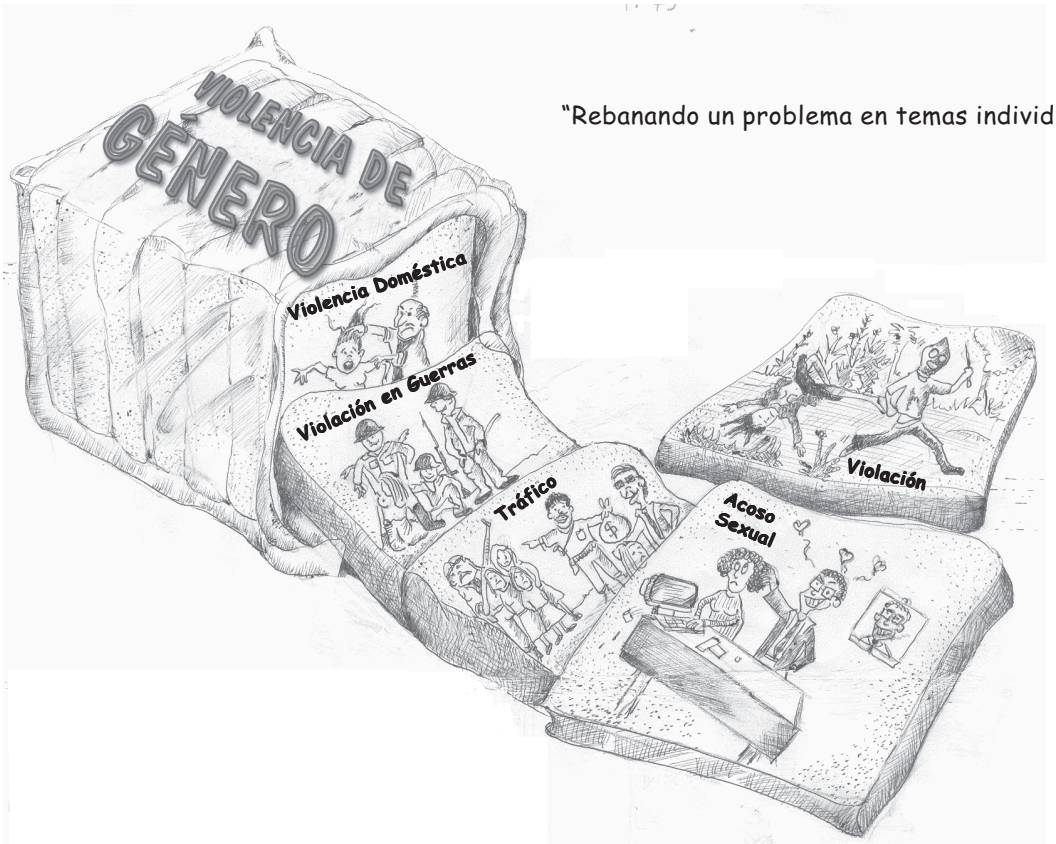
- ¿Qué causas se traslapan? Por ejemplo, ¿Cómo las políticas refuerzan las creencias sociales?
- ¿Es una dimensión (económica, política, socio-cultural) un factor más fuerte que otros?
- ¿Qué causas, si son enfrentadas, harían más diferencia en el problema? (Las otras causas, menos cruciales, son a menudo llamadas "factores de contribución").
- Si hubieran más fondos disponibles, ¿resolverían el problema? ¿Por qué o Por qué no?

Ejemplo

El siguiente ejemplo es de un grupo de ONG de mujeres de Ghana (1994). Ellas analizaron el nivel desproporcionado de analfabetismo entre mujeres, resultante de una alta tasa de deserción de jóvenes niñas.

Problema: Analfabetismo y Alto Indice de Deserción entre Niñas y Mujeres Jóvenes		
Causas Económicas	**Causas Políticas**	**Causas Socioculturales**
- Se ha duplicado el costo de las tarifas escolares bajo el Programa de Ajuste Estructural del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional; falta de dinero para cuotas y materiales. - Las familias tienen más hijas/hijos de los que pueden sostener financieramente y favorecen a los niños porque la educación de las niñas es considerada un desperdicio porque contraen matrimonio - El trabajo de las niñas es necesario para complementar el ingreso de la familia para la sobrevivencia básica y para hacer todas las labores domésticas (recolectar leña y agua, cocinar, limpiar, lavar ropa, platos, hacer la cocina, los jardines, etc.)	- La educación no es un asunto apremiante; no es una prioridad del gobierno para la gente pobre. La educación de niñas no es una preocupación del Estado. - No existen programas para la educación sexual o la anticoncepción; bajo la ley, las niñas embarazadas deben abandonar la escuela. - En negociaciones con el Fondo Monetario Internacinal y el Banco Mundial, el gobierno eligió recortar los subsidios de los programas de educación y salud para los pobres, en lugar de recortarlos al ejército y a proyectos de infraestructura que favorecen a intereses más poderosos. (Esta práctica ya no es permitida por el FMI/BM). - Muy pocas mujeres están en la toma de decisiones públicas, lo que contribuye a negar los derechos de niñas y niños. - Las asociaciones de padres y maestros no están bien organizadas; no existe conciencia de género.	- La tradición, los valores y los roles de las mujeres como esposas y madres, para quienes se considera que la escolaridad es innecesaria; entre la clase pobre, las personas creen que la escolaridad hace a las mujeres más problemáticas. - No se pone atención a los matrimonios tempranos (que interrumpen la escuela). - Las familias grandes (entre los pobres) son más prestigiosas; demasiados niños y niñas para asistir a la escuela. - Los niños son más valorados que las niñas porque las niñas se casan, mientras que los niños mantienen el legado de la familia, de manera que resulta un desperdicio gastar en las niñas. - No se desalienta el embarazo entre las mujeres jóvenes.

Adaptado de Hope, A. y Timmel, S., *Training for Transformation* (Capacitando para la Transformación), Libro III, IT Publicaciones, Londres, versión revisada 1995, p.45.



"Rebanando un problema en temas individuales".

De los Problemas a los Temas

A través del Análisis de Problemas los grupos identifican una variedad de causas que pueden potencialmente ser resueltas por medio de la acción política. Estos son llamados "temas", como una descripción fácil de los aspectos específicos de un problema que enfrenta la incidencia. Por ejemplo, el problema de la violencia de género necesita ser seccionado en partes más específicas como el abuso doméstico, el acoso en el lugar de trabajo, la violación, etc., como se indica en la ilustración.

Al elegir un tema se dan varios pasos. Muchos de los pasos son subrayados en éste y en el Capítulo previo e incluyen:

- Dividir un problema para analizar las causas de raíz
- Identificar soluciones múltiples para empezar a constituir una estrategia holística
- Definir qué hace a algo una prioridad
- Comparar diferentes soluciones para su potencial impacto

Elegir su tema es una de las tareas más difíciles, especialmente para coaliciones que están conformadas por grupos con diferentes intereses y agendas. Como subrayó una activista de Ghana, "La pobreza es abrumadora; cómo se supone que nos debemos enfocar en un tema... todo es una emergencia". Este es un sentimiento común, pero las batallas se pelean sobre un tema a la vez. El tema con el que inicia puede crear condiciones para el próximo tema que usted elija.

Una organización debe elegir los temas cuyas soluciones fortalezcan más adelante sus valores, su credibilidad, sus oportunidades y su impacto y, por supuesto, su misión y su visión. La *Lista de Chequeo para Elegir unTema* puede ser adaptada para encajar en su contexto. Algunos de los criterios no pueden ser abordados a plenitud sin más planificación, pero pueden guiar la recolección de información y abordarlos nuevamente en un análisis posterior.

Ejercicio: Lista de Chequeo para Seleccionar un Tema 9

Propósito

- Definir el criterio del grupo para elegir un tema
- Aplicar un conjunto de criterios para la selección de un tema
- Evaluar y explorar las opciones estratégicas

Antes de iniciar el siguiente ejercicio, el grupo debe haber completado un análisis de causas de raíz y un análisis de soluciones. Mientras más discuta soluciones un grupo, más fácil será la tarea.

Informe a los grupos que los criterios tienden a estimular mucha discusión y debate acerca de soluciones potenciales. Asegúrese de tomar nota de sugerencias acerca de cómo una estrategia debe ser diseñada para cumplir con los criterios.

Procedimiento

(Tiempo: 2-3 horas)

1. Discuta y adapte los criterios en la lista de chequeo. Asegúrese de que todas y todos en el grupo tienen la misma comprensión de cada criterio. Tome un criterio a la vez, discuta su significado para el grupo y decida si es importante. Al final distribuya las definiciones que aparecen abajo, anotándolas, y haga los cambios que el grupo haya acordado.

2. Asegúrese de que todas las personas participantes entienden los temas que usted está comparando. Revise rápidamente su Análisis de Causas, Consecuencias y Soluciones antes de aplicar la lista. En muchos casos, los criterios que tienen que ver con la forma cómo se lleva a cabo la estrategia pueden ser prematuros en esta etapa de la planificación.

3. Usando el cuadro en la página 162, aborde cada uno de los criterios para cada tema. Dibuje una X si el tema encaja con el criterio. Luego de dibujar una X para cada tema, verifique qué tema tiene más X. Haga una clasificación de sus temas, numerándolos del 1 en adelante y basándose según la forma como encajan los criterios, siendo el número 1 el de rango más alto.

Criterios para Hacer una Clasificación de los Temas

La solución de un tema debe:

Traducirse en una mejora real en la vida de las personas. Algunos de los cambios importantes que la incidencia alcanza pueden no ser claramente visibles. Ver y sentir el cambio concreto es usualmente la mejor motivación para que las personas continúen participando políticamente. Los cambios visibles también dan credibilidad a la organización para su acción futura. Una mejora real en la vida diaria de las personas es un signo de victoria ciudadana. Los ejemplos incluyen: mejora de vivienda, una estación de policía donde las mujeres puedan tratar disputas domésticas, maestras/maestros adicionales y libros para las escuelas, más trabajos y mejores pagas, el establecimiento de consejos de madres/padres y maestras/maestros para revisar decisiones presupuestarias en las escuelas locales. Los ejemplos de cambios que no son inmediatamente visibles en la vida de las personas incluyen la reforma constitucional, una nueva Ley de ONG, y más conciencia acerca de la discriminación.

Dar a las personas un sentido de su propio poder. ¿Involucrará la solución a personas ordinarias, particularmente aquellas afectadas por el problema, en el esfuerzo de incidencia? Las personas necesitan saber que son claves para el esfuerzo organizativo; que no solamente son los expertos en el equipo de las ONG quienes dirigen la escena. Dar a las personas un sentido de su propio poder demanda una cuidadosa construcción de base de apoyo a través de la planificación estratégica y del análisis, de reuniones comunitarias, de convenciones, de dirigir cartas, de cabildeo, de toma de conciencia, etc.

9 Lista de Chequeo para Seleccionar un Tema (cont.)

Ser ampliamente sentido. El número de personas que se preocupan o que son afectadas por un tema, es una buena justificación para elegirlo. El número de personas afectadas es una fuente importante de poder para su estrategia. Los políticos y quienes toman decisiones pueden más fácilmente desistir de un tema cuando éste es solamente sentido por un pequeño número de personas.

Ser profundamente sentido. Para involucrarse, las personas deben sentir fuertemente la necesidad de una solución. El enojo, la frustración y otras emociones son motivadoras para la acción.

Construir organización duradera y Alianzas. El tema debe llevar por sí mismo a la construcción de redes y organización. Debe brindar oportunidades para fortalecer grupos ciudadanos y construir vínculos entre los grupos, creando bases para la acción futura.

Crear oportunidades para mujeres y personas marginadas para que se involucren en políticas. Un "buen" tema presenta oportunidades para personas con menos exposición pública y política y con nuevo acceso a la toma de decisiones para practicar la ciudadanía y el liderazgo.

Desarrollar nuevos liderazgos. Un tema que provee oportunidades para que emerjan nuevos y nuevas líderes como oradores, coordinadoras y planificadores, construye la participación ciudadana. A menudo, los temas técnicos y complicados no llevan por sí mismos fácilmente al desarrollo de nuevos líderes.

Promover la conciencia y el respeto por los derechos. ¿Es el tema comprendido como un derecho? Puede la incidencia ampliar lo que se entiende como un derecho? Mucha de la incidencia para la justicia social está ganando aceptación en cuanto a que la inclusión y la justicia son fundamentales para la dignidad humana. Es derecho de cada persona tener una voz en las decisiones que le afectan, tener un acceso equitativo a la educación y a las oportunidades de trabajo, etc. Estos derechos no son siempre reconocidos y pueden ser difíciles de reforzar. Algunas personas pueden no saber si ciertos derechos existen.

Respecto a Derechos

Algunos derechos son generalmente más aceptados y reconocidos que otros. Los Derechos Humanos se encuentran ya definidos en una variedad de instrumentos tales como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres (CEDAW), la Convención sobre los Derechos del Niño, el Convenio Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos, etc., que pueden servir como herramientas poderosas para la incidencia. En algunos casos, si el tema involucra la violación de un derecho civil o político existente, enmarcar la solución en el contexto de los Derechos Humanos puede ser útil para demandar la rendición de cuentas del gobierno en los casos donde ha ratificado o se ha comprometido respecto a estas Convenciones y a los derechos que protegen.

En otros casos, puede haber un acuerdo internacional pero no mecanismos para ponerlo en práctica con los gobiernos, como las plataformas que fueron producidas en la Cuarta Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río, etc. Frecuentemente, el solo hecho de vincular su estrategia a un acuerdo internacional que ha firmado su gobierno, sin importar si hay mecanismos para la puesta en práctica legal, da más influencia a su estrategia.

La incidencia en temas de Derechos Humanos puede ser también utilizada para ampliar los límites de los derechos existentes y hacer al sistema de derechos más acorde a las necesidades de las personas. Este tipo de trabajo de incidencia es lo que lleva a la aceptación de la Violencia Doméstica como una violación de los derechos humanos y a la responsabilidad del Estado por proteger a las víctimas de esta violencia. (Ver Capítulo 12 para más discusión sobre uso de Instrumentos de Derechos Humanos para la Incidencia.)

Presentar una solución política clara. Si la mejor manera de enfrentar un problema (tema) es a través de la prestación de servicios –casos como las emergencias donde las personas necesitan (sobre todo) comida y agua–, este no es usualmente un buen tema de incidencia. De manera similar, si la toma de conciencia es la mejor forma de enfrentar su tema, entonces éste no es una buena elección. La solución para su tema debe tener un claro vínculo con la política y con la toma de decisiones pública o económica.

Tener un objetivo claro y un cronograma. El Objetivo de Incidencia es el eje central sobre la toma de decisiones que pueden responder a sus demandas. Personalizar la toma de decisiones ayuda a hacer que un sistema abstracto parezca más susceptible de ser cambiado por personas comunes. También, si usted está trabajando con personas que se han incorporado recientemente a la acción, un cronograma definitivo ayuda a establecer fechas clave que permitan a las personas concretar pequeños pasos de progreso. (Ver Capítulo 15 para más discusión sobre objetivos).

Vincular preocupaciones locales a temas globales. "La política es local", pero progresivamente muchas de las causas y soluciones a los temas involucran decisiones globales. Estas incluyen, por ejemplo, el desarrollo internacional, las políticas de comercio y el movimiento de fábricas de un lugar a otro que causan desempleo. Vincular las preocupaciones locales a la organización global puede ser políticamente empoderador, pero la comunicación y la administración de una coordinación de varios niveles puede también ser un reto para las personas organizadoras.

Proveer oportunidades para recolectar fondos. No se puede hacer mucho sin dinero. Los fondos pueden venir de donantes internacionales, así como de personas que apoyen al nivel local. El apoyo local es importante porque los fondos internacionales algunas veces pueden desacreditar a la organización política local. Si su tema ofrece oportunidades de obtener dinero de personas locales, de la industria y de otros, esto demuestra que existe apoyo local para su esfuerzo.

Permitir desarrollar más adelante su visión y su misión. Usted no debe elegir un tema que le aparte de su visión de trabajo y de sus valores básicos. La incidencia implica un esfuerzo para las organizaciones, por lo que es especialmente importante que contribuya a su misión y a su visión. Es fácil dejarse seducir por un tema emocionante y por fondos disponibles.

Ser alcanzable. El éxito es la mejor motivación para la participación ciudadana sostenible. El fracaso puede desanimar a las personas. Pero la victoria no debe ser definida únicamente en términos de las ganancias políticas. La incidencia, tanto si es exitosa como si no lo es en el campo de la política, puede tener éxito en construir organizaciones y en movilizar a la opinión pública. Asegúrese de que las victorias sean ampliamente definidas y establecidas en términos modestos, paso por paso. Entonces las personas podrán celebrar sus logros a lo largo del camino.

9 Lista de Chequeo para Seleccionar un Tema (cont.)

Criterios	Tema No. 1	Tema No. 2
Se traduce en una mejora real en la vida de las personas		
Da a las personas un sentido de su propio poder		
Es sentido ampliamente		
Es sentido profundamente		
Construye organización y alianzas duraderas		
Provee de oportunidades para las mujeres y otras personas marginadas para involucrarse en política		
Desarrolla nuevos liderazgos		
Promueve la toma de conciencia y el respeto por los derechos		
Presenta una solución política clara		
Presenta un objetivo y límites de tiempo claros		
Vincula las preocupaciones locales a temas globales		
Provee de oportunidades para recolectar fondos		
Le permite ampliar su visión y su misión		
Es alcanzable		

Adaptado de *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s* (Organizándose para el Cambio Social: Un Manual para Activistas en los años 90), K. Bobo, J. Kendall, S. Max, Midwest Academy, Imprenta Seven Locks, California, 1991.