

GUÍA

2% Y + MUJERES EN POLÍTICA:

UNA EXPERIENCIA DE
INCIDENCIA
PARA COMPARTIR

GUÍA

2% Y + MUJERES EN POLÍTICA:

UNA EXPERIENCIA DE INCIDENCIA PARA COMPARTIR

Rocío de los Ángeles Álvarez Montero
Yunuel Patricia Cruz Guerrero
Miriam Keila González Hilario de Arias
Laura Teresa Peniche Cabal



NDI México
Parque España # 59
Colonia Condesa, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.
Tel.: (52.55) 52.12.18.04
Facebook: NDI México
@NDIMx

Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) 2012
455 Massachusetts Ave., Floor 8th
Washington, D.C. 20001-2621
Tel.: (1.212) 728.5500, Fax: (1.888) 875.2887
contactndi@ndi.org
www.ndi.org

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) 2012
Dirección General de Transversalización de la Perspectiva de Género
Alfonso Esparza Oteo 119, Col. Guadalupe Inn
Del. Álvaro Obregón, México, D.F.
Tel.: (52.55) 53.22.42.00
www.inmujeres.gob.mx

Autoras

NDI: Rocío de los Ángeles Álvarez Montero
Miriam Keila González Hilario de Arias
INMUJERES: Yunuel Patricia Cruz Guerrero
Laura Teresa Peniche Cabal

Derechos de Autor. Instituto Nacional Demócrata (NDI) e Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) 2012. Todos los derechos reservados. Se permite reproducir y/o traducir porciones de este trabajo para propósitos no comerciales siempre que NDI e INMUJERES sean reconocidos como la fuente del material y se le remitan copias de cualquier traducción. Toda solicitud de permisos para usar o traducir todo o alguna parte de esta publicación debe hacerse a las direcciones postales mencionadas.

Las publicaciones del INMUJERES y del NDI no son reflejo de un interés específico nacional o político. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de ambas instituciones, de sus juntas directivas, de los miembros de sus consejos o de las agencias donantes.

RECONOCIMIENTOS

La contribución del NDI a este manual fue hecha gracias al apoyo proporcionado por el pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), bajo los términos del acuerdo cooperativo número 523-A-00-09-0008-00. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de USAID ni del gobierno de los Estados Unidos.

Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI)

El Instituto Nacional Demócrata (NDI, por sus siglas en inglés) es una organización internacional sin fines de lucro con sede en Washington, D.C. y oficinas en cerca de 65 países, su misión es contribuir a promover y fortalecer la democracia. Gracias a una red mundial de expertos voluntarios, el NDI ofrece asistencia técnica a líderes de partidos políticos y de la sociedad civil que promueven valores, prácticas e instituciones democráticas. El NDI trabaja con demócratas de cada región del mundo para fortalecer organizaciones políticas y civiles, monitorear elecciones, promover la participación ciudadana, y asegurar la rendición de cuentas y transparencia en el gobierno.

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)

El Instituto Nacional de las Mujeres es la institución del Gobierno Federal encargada de dirigir la política nacional para lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, a través de la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en las acciones del Estado mexicano, siendo su objetivo general el de promover y fomentar las condiciones que den lugar a la no discriminación, igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros, el ejercicio de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en la vida política, cultural, económica y social del país.

Índice

Presentación	9
Introducción	13
I. ¿Qué es la incidencia política? y ¿para qué?	17
II. Metodología básica para la incidencia política: “Los 8 pasos”	21
Paso 1 Análisis del contexto y definición del tema	22
Paso 2 Definición del problema	26
Paso 3 Formulación del objetivo	34
Paso 4 Análisis del espacio de decisión y sus actores	38
Paso 5 Autoanálisis	46
Paso 6 Selección de estrategias de influencia	50
Paso 7 Elaboración del plan de actividades	56
Paso 8 Monitoreo y evaluación	60
III. Movimiento “2% y + Mujeres en Política”: Una experiencia para compartir	71
Conclusiones	79

Bibliografía	81
Glosario	83
Anexo	85

Presentación

El éxito sin democracia es improbable, la democracia sin mujeres es imposible.

Madeleine K. Albright
Presidenta de la Mesa Directiva
NDI

La intervención plena y equitativa de las mujeres en la vida pública es esencial para construir y sostener democracias fuertes y vibrantes. La participación política de las mujeres tiene profundas repercusiones positivas y democráticas en las comunidades, las legislaturas, los partidos políticos, las vidas de las y los ciudadanos y en que la democracia realmente de resultados. La participación política de las mujeres ha resultado en beneficios tangibles para la democracia, incluyendo una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de las y los ciudadanos y una mayor cooperación entre los partidos. Asimismo, ayuda a promover la igualdad entre mujeres y hombres y afecta tanto la gama de asuntos políticos que se discuten como los tipos de soluciones que se proponen. Las mujeres que están presentes en la política pueden representar los intereses de las mujeres y también los de otros votantes marginados, así como ayudar a mejorar la capacidad de respuesta en la formulación de las políticas públicas.

Hay una fuerte evidencia de que a medida que más mujeres son elegidas, también hay un aumento en la elaboración de políticas que hacen

hincapié en la calidad de vida de la ciudadanía, reflejando las prioridades de las familias, las mujeres y las minorías étnicas y raciales. Por tales motivos, las mujeres deben ser alentadas y apoyadas para convertirse en fuertes lideresas políticas y comunitarias ya que sólo a través de una mayor participación en puestos de liderazgo nacional, local y comunitario podrán contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo en todo el mundo y apoyar con ello la construcción de democracias sólidas y sostenibles.

NDI cree firmemente en esto y por ello está comprometido a trabajar con las mujeres de todo el mundo a través de sus diversos programas y proyectos. Desde 1985, NDI ha organizado alrededor del mundo programas innovadores para incrementar el número y efectividad de lideresas de partidos políticos, organizaciones civiles, electoras y funcionarias electas, con la firme creencia de que mientras más mujeres se involucren en la vida pública, las instituciones estarán más pendientes de dar respuesta a las inquietudes ciudadanas. De forma particular, con el objetivo de construir ambientes políticos más inclusivos, NDI fomenta la conformación de las alianzas entre mujeres de diferentes ideologías y partidos que les permitan apoyarse unas a las otras, a nivel nacional y sin importar la afiliación política. Esta estrategia ha permitido la creación de diversas coaliciones de mujeres que han trabajado juntas para asegurar el desarrollo y aprobación de políticas públicas y legislaciones vitales para la vida de las mujeres.

Esta es precisamente la experiencia del movimiento “2% y + Mujeres en Política”, un esfuerzo multisectorial donde hombres y mujeres de diversos partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil, academia e instituciones gubernamentales reflexionaron y buscaron impulsar cambios sobre la aplicación de las reformas electorales mexicanas de 2008 que establecieron que los partidos políticos deberán dedicar cuando menos 2% de sus recursos ordinarios para la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres.

Unidos por el interés común de apoyar esfuerzos locales orientados a fortalecer la participación política de las mujeres, el NDI y el Instituto Nacional de las Mujeres se dieron a la tarea de recopilar y sistematizar información sobre la experiencia vivida por el movimiento “2% y + Mujeres en Política” con el fin de que sirviera de guía a grupos estatales y locales de México para promover procesos similares en sus entidades federativas.

Presentación

Esperamos que esta guía resulte útil y proporcione ideas adecuadas a las activistas de partidos políticos y sociedad civil para que puedan de una manera más efectiva promover las reformas y cambios que buscan desde espacios de diálogo y construcción de consensos.

NDI México

Introducción

Durante las últimas décadas, México ha suscrito una cantidad importante de convenios y acuerdos internacionales que buscan revertir la desigualdad, violencia y discriminación contra las mujeres. Estos convenios y acuerdos destacan la necesidad de construir mecanismos institucionales, marcos jurídicos y acciones afirmativas que garanticen mayor participación de las mujeres en el ejercicio del poder público y los espacios de toma de decisiones, incluyendo el ámbito electoral.

En este espíritu, la Dirección General de Transversalización de la Perspectiva de Género del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), a través de la Dirección de Participación Social y Política (DPSP), implementó en 2008 “La Plataforma Estratégica para la Equidad Política”, en la que uno de sus elementos, el Observatorio para la Promoción y Defensa de los Derechos Políticos de las Mujeres, conformado por especialistas de la academia, sociedad civil y funcionarias públicas, han jugado un papel preponderante en el impulso y monitoreo del avance de la participación política de las mujeres.

Dicho Observatorio se constituyó en el Consejo Ciudadano “Mujeres al Poder” y detectó a partir de una investigación realizada por su presidenta, la Dra. Natividad Cárdenas, una problemática relacionada con el uso que los partidos políticos estaban dando al presupuesto del 2% para la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres, establecido desde el 2008 en el Código Federal de Instituciones y Procedi-

mientos Electorales (COFIPE). Esta investigación arrojó datos que indicaban uso inadecuado de estos recursos por parte de los partidos y la falta de regulación por parte del Instituto Federal Electoral (IFE).

Ante las evidencias ya sistematizadas, el Consejo Ciudadano “Mujeres al Poder” decidió trabajar en una propuesta de reglamento que sirviera para normar de forma más efectiva la ejecución de estos recursos por parte de los partidos políticos y presentarla al Instituto Federal Electoral (IFE). En ese marco, la Dra. Cárdenas, compartió esta idea al NDI, cuyo equipo recomendó consultar e integrar a las mujeres de partidos políticos a este esfuerzo por ser las beneficiadas o perjudicadas de la aplicación de dichos recursos.

Con la asistencia técnica del NDI se lograron organizar varias reuniones de consulta con mujeres de partidos políticos, así como con exlegisladoras federales que participaron en la discusión y aprobación de la reforma electoral de 2008.

Estas reuniones permitieron conocer la visión y preocupaciones de las mujeres que pertenecen a algún partido político sobre el tema, así como indagar sobre el interés de las mismas en participar en un proceso de discusión, para la definición de un reglamento para la fiscalización del 2%.

Estos primeros encuentros fueron detonantes para organizar toda una serie de reuniones de trabajo, revisión de propuestas y planeación para impulsar la aprobación de un reglamento para el uso adecuado de estos recursos.

En este proceso participaron integrantes del Consejo Ciudadano “Mujeres al Poder”, representantes de partidos políticos, de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y de organismos internacionales, el equipo de la Dirección de Participación Social y Política del INMUJERES, legisladoras, el titular y personal de la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos (Unidad de Fiscalización) del IFE, así como representantes de algunos consejeros del IFE.

Las actividades de generación de acuerdos y estrategias de incidencia para la aprobación del reglamento antes mencionado se llevaron a cabo a lo largo de nueve meses, durante los cuales se presentaron obstáculos, aciertos y desaciertos, lo que permitió identificar diversas lecciones de parte las participantes de este espacio, a partir del cual surgió el movimiento “2% y

+ Mujeres en Política”. Este grupo plural y multisectorial logró que se incluyera en el Reglamento de Fiscalización, publicado en el *Diario Oficial de la Federación (DOF)* el 7 de julio del 2011, las pautas para la reglamentación de la fiscalización de los recursos otorgados a los partidos políticos para capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres.

En razón de lo anterior, esta guía fue elaborada por la Dirección de Participación Social y Política del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y la oficina en México del Instituto Nacional Demócrata (NDI) en un esfuerzo por sistematizar la experiencia vivida y dar herramientas eficaces para la formación y práctica de otros grupos de mujeres interesadas en generar cambios sociales a favor de la igualdad.

Está diseñada como una guía práctica para grupos, comunidades y organizaciones civiles interesadas en convertirse en agentes de cambio y en fortalecer su influencia en gobiernos e instituciones, mediante una serie de ejercicios que facilitarán a las(os) lectoras(es) la generación de insumos claves para la planificación y ejecución de cualquier iniciativa de incidencia política.

En el documento encontrarán algunos conceptos básicos sobre incidencia y factores que permiten mayor grado de efectividad y también te presentamos diversos pasos para que el proceso cuente con mayores probabilidades de éxito, así como ejercicios y recomendaciones para cada uno de ellos.

Al finalizar la guía confirmarán que el cambio social es posible cuando se coopera, se planea, se trabaja y se priorizan los intereses grupales sobre los individuales. ¡Esperamos que la disfruten!

I. ¿Qué es la incidencia política? y ¿para qué?

Un proceso de incidencia política se describe como una actividad ciudadana que busca intervenir en asuntos públicos a través de grandes movilizaciones sociales o pequeños grupos de personas que se organizan para lograr un fin.

Hoy en día la incidencia política adquiere mayor importancia debido al rol fundamental que juega la sociedad civil en la toma de decisiones gubernamentales, ya sea para incluir su agenda en el debate público o para monitorear las acciones y recursos de quienes ostentan el poder.

De manera más clara, la incidencia política es un esfuerzo para generar cambios en un estado social que no nos gusta, el cual va más allá de la presentación de una propuesta o un conjunto de propuestas. La incidencia política es más que una sola acción; requiere planeación, estrategias variadas e implementadas con mucha creatividad y entereza, y sobre todo perseverancia para aumentar las posibilidades de asegurar una respuesta positiva a una propuesta.¹

¹ Ashoka, *Incidencia en Políticas Públicas, Sistematización de las experiencias*, disponible en línea en [http://www.ciudadviva.cl/sitio/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=41&Itemid=16&limitstart=10+], consultado el 9 de septiembre de 2012.

De acuerdo con el manual de incidencia de la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA), diversos factores pueden contribuir a lograr los cambios concretos en las políticas públicas. Estos elementos contribuyen de forma fundamental a la implementación de estrategias de incidencia. Pero, si se carece de algún elemento, no quiere decir que la incidencia no pueda llevarse a cabo, sino que la labor de planeación y estrategia requerirá tomar en cuenta dichos obstáculos y las posibles alternativas de solución.

Tabla 1 Factores que contribuyen a lograr una estrategia de incidencia política exitosa.

EXTERNOS
Apertura democrática. Las iniciativas de incidencia política requieren de cierto compromiso con procesos democratizadores por parte de los gobiernos, lo que incluye un respeto manifiesto a los derechos humanos básicos. Sin este compromiso, hay poco espacio para la participación democrática de la ciudadanía.
Equidad social, económica y cultural. La pobreza y la exclusión social, económica y cultural debilitan la capacidad de los sectores más marginalizados de organizarse y de planificar e implementar iniciativas para influir en las políticas públicas.
Descentralización. Para hacer incidencia política, es importante tener acceso a las personas con poder de decisión y otras personas actoras claves.
Democratización del acceso a los medios de comunicación. Influir en la opinión pública y generar corrientes de opinión favorables son tareas claves para el éxito en la incidencia política.
Transparencia. Para que la ciudadanía pueda influir en el accionar del Estado, es necesario tener acceso a información pública. Sin este acceso, los grupos o coaliciones que quieran influir en políticas públicas tendrán insuficiente información para analizar su problema y formular propuestas viables de solución.
INTERNOS
La democracia interna. La democracia interna en las organizaciones que impulsan iniciativas de incidencia política empodera, amplía los niveles de participación y permite construir iniciativas con mayores oportunidades de éxito.
Disposición de interactuar con el gobierno. Aunque la incidencia política se trata de un juego de intereses en un contexto político a veces conflictivo o polarizado, siempre requiere de una disposición básica por parte de la sociedad civil para interactuar con el gobierno de forma más constructiva y menos confrontativa.
Disposición de construir nuevas alianzas. Se logra más impacto en la incidencia política cuando varios sectores o grupos de la sociedad civil se unen. De esta forma, se fortalecen las alianzas y se debilitan los bloques tradicionales de oposición.

¿Qué es la incidencia política? y ¿para qué?

Visualización del proceso de incidencia dentro de una estrategia global de transformación a largo plazo. Aunque la incidencia política se hace para lograr resultados concretos en el corto o mediano plazo, debe enmarcarse dentro de objetivos de cambio más estratégicos a largo plazo.

Claridad en la misión del grupo o coalición. Las iniciativas de incidencia política no parten de un listado arbitrario de temas o problemas sino de una misión previamente establecida por el grupo.

El manejo básico de conocimientos sobre la institucionalidad del Estado. Es sumamente importante que el grupo que pretende influir en políticas públicas tenga un manejo básico de las leyes del país y el funcionamiento de los diferentes espacios de decisión dentro del Estado, así como de políticas públicas relacionadas con el tema en cuestión.

Conocimiento del contexto político actual. El conocimiento del contexto político, muchas veces, es determinante para poder hacer análisis correctos y planteamientos técnica y políticamente factibles.

El manejo de información y la capacidad de investigación. ¡La información es poder! En la incidencia política se necesita información verídica para analizar problemas, formular propuestas de solución, conocer los espacios de decisión, identificar a las y los actores clave, plantear estrategias y formular argumentos que apoyen sus propuestas.

Acuerdos claros entre las personas u organizaciones que impulsan la iniciativa de incidencia. Para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades, es importante que existan acuerdos claros dentro del grupo que realiza una incidencia política.

Disponibilidad de dedicar recursos humanos y económicos a la iniciativa de incidencia. La incidencia política requiere de recursos humanos, materiales y económicos.

Fuente: McKinley Andrés y Baltazar Patrick, *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), Washington, D. C., 2005, pp. 23-26.

II. Metodología básica para la incidencia política: “Los 8 pasos”²

Muchos grupos de mujeres han realizado labores en incidencia política. Sin embargo, una de las debilidades ha sido que pasan directo de la identificación del problema a la acción, de forma improvisada, sin un proceso de planificación, con acciones aisladas, sin precisar qué se quiere lograr, quién tiene el poder de decisión, qué intereses hay en juego y sin determinar qué estrategia resultaría mejor. En resumen, gran parte de las acciones de incidencia política se realizan sin metodología y pocas veces se sistematizan, limitando las posibilidades de intercambio y de aprendizaje a partir de experiencias anteriores.

Si se quieren aumentar las posibilidades de éxito y de lograr el cambio de forma efectiva, es necesario contar con una metodología que pase de lo disperso a lo preciso y así dar el salto de lo imposible a lo posible. Para ello, recomendamos una sencilla metodología de 8 pasos, los cuales permitirán adquirir capacidades de análisis, propuesta, negociación, investigación y manejo de información. Tomamos como ejemplos para la elaboración de

² Existen diversas metodologías para realizar trabajo de incidencia política. El caso aquí sistematizado utilizó como referencias principales el *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política* de la Oficina en Washington para América Latina (WOLA) y el Manual 2 *El cabildeo, una estrategia para incidir en las políticas públicas*, realizado en 2001 por el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo de Paraguay (CIRD) y la Agencia de Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID), ajustando algunos de los pasos a la experiencia del grupo.

cada ejercicio el proceso para la aprobación del Reglamento de Fiscalización de los recursos del 2%.



Gráfico 1 Los 8 pasos para diseñar un plan de incidencia.

En términos de la metodología, lo más frecuente es iniciar con la definición del problema, pero en este caso el grupo comenzó su labor de incidencia con el análisis del contexto ya que contaban con suficientes elementos que definían de antemano el problema. Tomen en cuenta que iniciarán en el paso 1 o 2 dependiendo de qué tanta información tengan para definir el problema. Si tienen poca información, comiencen por definir primero el problema y luego el contexto de ese problema.

Paso 1 Análisis del contexto y definición del tema

El primer paso de la incidencia política es definir el tema específico y analizar el contexto sobre el cual van a trabajar. Para esto es bueno hacerse preguntas como: ¿Qué es lo que quieren cambiar?, ¿por qué quieren cam-

bialo?, ¿es posible cambiarlo?, ¿qué se necesita para cambiarlo?, ¿tienen algún conocimiento sobre el tema?, ¿qué dicen las personas expertas en la materia?, ¿hay alguna buena práctica a nivel nacional o internacional que les sirva como modelo?

Ejemplo de tema El presupuesto para capacitación, formación y desarrollo de liderazgos en la legislación electoral.

Una vez que tienen definido el tema en el cual quieren incidir, les sugerimos hacer un análisis de contexto. Éste consiste simplemente en discernir entre grandes cantidades de información cuantitativa y cualitativa que se tengan sobre el tema. En esta fase es importante que la información generada permita conocer la discriminación de género aún existente y cómo impacta ésta en la realidad.

Pueden utilizar cualquier metodología de sistematización de la información, aunque la recomendación es que completen una matriz que les permita tener una visión generalizada del tema y que esté a la mano para su consulta durante todo el tiempo que dure la intervención.

Tabla 2 Matriz de análisis de contexto.

INFORMACIÓN	AVANCES	OBSTÁCULOS
Convenios internacionales	¿Existen convenios, acuerdos o tratados internacionales en la materia? Ej.: CEDAW, Belem do Pará, Quito.	
Leyes nacionales	¿Existe normativa nacional en la materia de interés? Ej.: El COFIPE contempla el 2% del presupuesto ordinario de los partidos políticos para la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres.	Ej.: Poca gente conoce del recurso y las militantes están poco involucradas en el diseño y ejercicio del gasto.

Tabla 2 Matriz de análisis de contexto (Continuación)

Leyes locales	¿Existe normativa a nivel local en la materia de interés? Ej.: Actualmente 16 estados contemplan presupuesto etiquetado para la capacitación de mujeres militantes.	Ej.: La armonización de 32 normativas locales es un enorme reto y no hay reglamentación a nivel local en materia de fiscalización del 2%.
Información sobre experiencias exitosas	¿Hay experiencias exitosas en la materia? Ej. En Argentina se aprobó un reglamento de fiscalización a partidos políticos.	
Situación actual de la problemática	¿Qué saben actualmente sobre el tema? Datos cuantitativos y cualitativos. Ej.: A nivel federal hay 63 millones de pesos destinados a la capacitación.	Ej.: En 2008 y 2009, los partidos políticos hicieron un uso indebido del 2%.

Fuente: Cárdenas Morales, Natividad, *El Financiamiento Público de los Partidos Políticos Nacionales para el Desarrollo del Liderazgo Político de las Mujeres*, Cuaderno de Divulgación de la Justicia Electoral, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, disponible en [http://www.te.gob.mx/documentacion/publicaciones/Cuadernos_div_je/cuaderno_1_je.pdf], consultado el 7 de septiembre de 2012.

Actividad 1 Definiendo el tema de incidencia

Instrucciones Anoten el tema de incidencia que seleccionaron. Tomen en cuenta la experiencia y motivaciones del grupo antes de seleccionarlo.

Actividad 2 Realizando el análisis del contexto

Instrucciones Trabajen la siguiente matriz con la información que tengan disponible sobre el tema en el que quieren incidir, podrán incluir más recuadros si la información con la que cuentan lo requiere.

Metodología básica para la incidencia política: “Los 8 pasos”

INFORMACIÓN	AVANCES	OBSTÁCULOS
Convenios internacionales		
Leyes nacionales		
Leyes locales		
Información sobre experiencias exitosas		
Situación actual de la problemática		

Una vez que tengan definido su tema y hayan realizado el análisis del contexto, como un segundo momento les recomendamos establecer la visión del esfuerzo de incidencia, es decir, establecer cómo conciben idealmente el estado social después del cambio que es necesario hacer. La visión es aquello que les permitirá dar sentido y coherencia a todas las cosas que hagan.

Aunque se tenga una idea clara de lo que se quiere hacer y cómo hacerlo, es fácil perderse cuando tenemos de frente los problemas que surgen

día a día en una acción de incidencia, pero la declaración de la visión les ayudará a mirar más allá de eso, es decir, a mantener presente el motivo del trabajo.

Para establecer la visión pueden realizar un ejercicio sencillo, que consiste en responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué deseamos cambiar?
- ¿Qué tipo de entorno nos gustaría crear?
- ¿Cuál tendría que ser el propósito de la acción de incidencia?

Ejemplo de visión “Que en 2012, los partidos políticos nacionales, planeen y operen un programa anual para la promoción, capacitación y formación de liderazgos de mujeres, y lograr con ello que más mujeres tengan herramientas para acceder a cargos de elección popular, con el presupuesto etiquetado de al menos 2% de financiamiento.”

Actividad 3 Definiendo la visión de incidencia

Instrucciones Intenten definir cuál es el cambio que quieren lograr con este proceso de incidencia o cómo ven el estado de las cosas al finalizar el proceso.

Visión del grupo:

Paso 2 Definición del problema

Una vez que tengan clara la visión que guiará sus esfuerzos de incidencia, es momento de identificar los problemas involucrados con el tema, y que muy probablemente están relacionados entre sí, aunque requieren formas de atención diferentes.

Sin embargo, resulta necesario reconocer que no siempre se pueden atender todos los problemas, pues no se cuenta con todo el tiempo o los

recursos para atenderlos de forma simultánea. Es por esto que se debe identificar un problema específico sobre el cual poder incidir en el corto o mediano plazo.

Para ello, el problema a resolver tiene que estar bien delimitado y analizado. Les aconsejamos buscar mayor información sobre el mismo, lo que puede implicar el contactar a personas con información, ya sean especialistas o grupos afectados.

Ejemplo de problema central Los partidos cumplen inadecuadamente con el 2% de gastos para capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres.

Una vez focalizado el problema, será necesario que reflexionen sobre el mismo, identificando sus causas y consecuencias; para ello pueden utilizar una herramienta muy efectiva llamada **“Árbol de problemas”**. Esta herramienta permite identificar y distinguir entre aquellas situaciones o condicionantes que generan el problema (causas) y aquellas que demuestran que existe (efectos). Recuerden diferenciar cómo afectan estas situaciones negativas a mujeres y hombres.

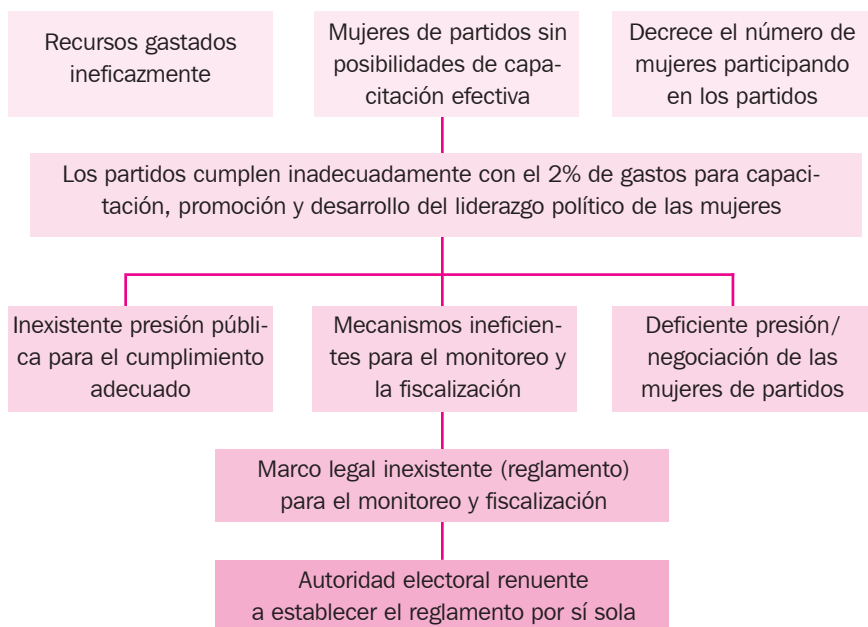


Gráfico 2 Árbol de problemas del 2%.

Lo primero que deben hacer es definir cuál es el problema público (problema central) que están viendo y que requiere ser atendido. Para ello resulta útil enlistar todos los problemas que observamos relacionados con el tema que nos interesa (por ejemplo, participación política de las mujeres) y luego priorizarlos. Posteriormente, a través de una lluvia de ideas identifiquen primero las causas y luego los efectos. Tengan en cuenta la relación y subordinación entre causas y efectos, es decir, causas de las causas, y efectos de los efectos. Ver gráfico 2.

Quando estén elaborando su Árbol de problemas, recuerden:

- Las causas y efectos deben ser específicos.
- Las causas son los elementos que provocan el problema y los efectos las consecuencias de dicho problema.
- Exponer todas las posibilidades y no quedarse con nada en el tintero.
- Eviten que las causas y efectos sean circulares. Es decir, no escriban: “el problema es la pobreza, la causa es que hay mucha gente pobre, y el efecto es que el número de pobres aumenta”.
- Al igual que con la definición del problema, eviten las palabras “no” y “falta de”; traten de identificar cuál es la situación negativa.
- Una vez que hayan hecho el Árbol, revísenlo y verifiquen si hace falta alguna causa o efecto, o si deben invertir la ubicación, pues hay causas que en realidad son efectos y viceversa.

Una vez revisado el Árbol, identifiquen cuál de las causas señaladas es la prioritaria; para hacer esto revisen qué causa puede ser atendida en el corto o mediano plazo, cuál es la más urgente por atender o cuál tiene impacto en varios efectos.

Ejemplo de causa prioritaria Marco legal inexistente (reglamento) para el monitoreo y fiscalización.

Actividad 4 Identificación del problema central

Instrucciones A partir del tema que seleccionaron, identifiquen el problema público al que se enfocarán.

Enlisten algunos problemas relacionados con el tema:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

A continuación, seleccionen un solo problema al que enfocarán sus esfuerzos de incidencia y que represente los intereses de las personas participantes. Asimismo, tomen en cuenta la viabilidad política y técnica para resolverlo.

Problema central:

Actividad 5 Elaborando el Árbol de problemas

Instrucciones Ahora apliquen esta herramienta al problema central que identificaron. Comiencen utilizando el esquema que aparece a continuación. Pueden agregar tantas cajitas como necesiten.

Ya que identificaron el problema central y las causas del mismo. Ahora es necesario priorizar una de ellas, pues difícilmente tendrán el tiempo o los recursos para atender todas las causas del problema. Para esto deben

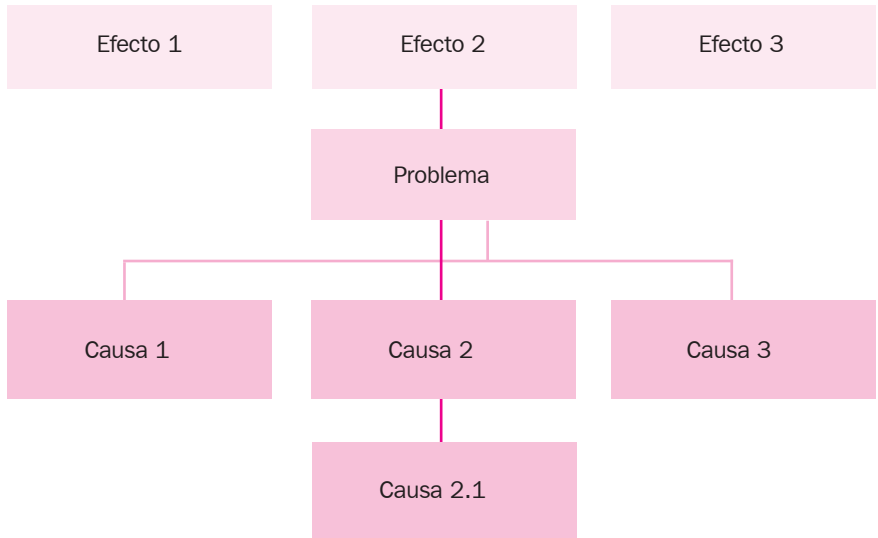


Gráfico 3 Identificación del problema central.

valorar la importancia, relevancia e impacto de cada una, considerando los siguientes criterios:

- Su relación con políticas públicas.
- Su viabilidad en el corto o mediano plazo.
- Su grado de impacto sobre los efectos del problema.
- Posibilidades de solución.

Actividad 6 Selección de la causa prioritaria

Instrucciones Anoten la causa prioritaria a la cual enfocarán el proceso de incidencia.

Causa prioritaria:

Seleccionada la causa principal, es momento para que identifiquen las posibles soluciones a dicha causa.

Actividad 7 Identificación de posibles soluciones

Instrucciones Ya que han identificado la causa prioritaria, lo primero que tienen que hacer es pensar en tres posibles soluciones para resolverla o atenderla.

Posibles soluciones:

1. _____

2. _____

3. _____

Pueden realizar una lluvia de ideas sobre todas las posibles soluciones que consideren que pueden ayudar a resolver la causa, pero también es necesario valorar cuál de todas las opciones es la más viable. El error común que cometen grupos que liderean procesos de incidencia es seleccionar la solución que más comprenden o la que “más les gusta” sin evaluar si dicha opción es la más factible. Si no se realiza este análisis pueden terminar promoviendo propuestas que no son posibles de ejecutar.

Una forma de hacer este análisis es utilizar la “**Matriz de análisis de soluciones**”. Esta herramienta presenta varios criterios que pueden ayudarles a ver cuál es la mejor opción. Es importante que consideren varios criterios para poder valorar qué solución tiene mayor probabilidad de avanzar y convencer a las y los tomadores de decisiones.

Tabla 3 Ejemplo de priorización de posibles soluciones (Matriz de análisis de soluciones).

CRITERIOS / POSIBLES SOLUCIONES	PROMOVER CAMBIO EN EL COFIPE	PROMOVER LA APROBACIÓN DE UN REGLAMENTO PARA LA FISCALIZACIÓN	HACER CAMPAÑA DEMANDANDO A LOS PARTIDOS CUMPLIR CON EL 2%
¿Solucionaría el problema?	X	X	
¿Existen datos que comprueben que contribuiría a resolver el problema?	X	X	
¿Es factible de lograr?		X	
¿Genera opinión pública favorable?		X	X
¿Se puede lograr a corto o mediano plazo?		X	X
¿Existen las personas que toman decisiones sobre el tema?	X	X	X
¿Políticamente es factible?		X	X
¿Técnicamente es factible?	X	X	
¿Económicamente es factible?	X	X	
¿Es una propuesta motivadora y aglutinadora para el grupo?		X	X
¿Contribuiría a la formación o fortalecimiento de alianzas?	X	X	
¿Estimularía la movilización de personas afectadas?	X	X	X
¿Nos fortalecería como grupo? O ¿podría promover la consolidación de un grupo?		X	X
TOTALES	7	13	7

Fuente: McKinley Andrés y Baltazar Patrick, *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), Washington, D. C., 2005, pág 97.

Como se observa en los resultados del ejemplo, la opción 2 es la que cubre más criterios, por lo que termina siendo la propuesta de solución más factible. Para este ejercicio es importante que se mantenga la objetividad, valorando cada aspecto de las posibles soluciones. También deben identificar si tienen suficiente información o datos que les permitan valorar si una posible solución cumple con el requisito planteado o no.

Ejemplo de solución Aprobación de un reglamento para la fiscalización del 2%.

Actividad 8 Priorización de posibles soluciones (Matriz de análisis de soluciones)

Instrucciones Valoren cada posible solución tomando en cuenta los criterios que se presentan a continuación. Coloquen una “X” para la(s) solución(es) que cumple(n) el criterio presentado. Al final sumen los totales de cada solución.

CRITERIOS	SOLUCIÓN 1:	SOLUCIÓN 2:	SOLUCIÓN 3:
¿Solucionaría el problema?			
¿Existen datos que comprueben que contribuiría a resolver el problema?			
¿Es factible de lograr?			
¿Genera opinión pública favorable?			
¿Se puede lograr a corto o mediano plazo?			
¿Existen las personas que toman decisiones sobre la propuesta?			
¿Políticamente es factible?			
¿Técnicamente es factible?			
¿Económicamente es factible?			

¿Es una propuesta motivadora y aglutinadora para el grupo?			
¿Contribuiría a la formación o fortalecimiento de alianzas?			
¿Estimularía la movilización de personas afectadas por el problema?			
¿Nos fortalecería como grupo?			
Totales			

Solución seleccionada:

Paso 3 Formulación del objetivo (SMART)

Ya con su propuesta de solución, pueden comenzar a redactar el objetivo de incidencia, es decir, el objetivo general que tienen para su esfuerzo de incidencia. Pueden recuperar parte de su visión para la construcción del objetivo. Al redactar el objetivo, procuren que éste cubra con las siguientes características:

CARACTERÍSTICAS	LETRA	TÉRMINO (INGLÉS)	OBJETIVOS
Específico	S	<i>Specific</i>	Claridad sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

Metodología básica para la incidencia política: “Los 8 pasos”

Medible	M	<i>Measurable</i>	Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
Alcanzable	A	<i>Attainable</i>	Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición del grupo).
Relevante	R	<i>Relevant</i>	Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
Delimitado en el tiempo	T	<i>Time-bound</i>	Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Tabla 4 Ejemplo de objetivo SMART.

Específico	En 2012 se aplica un reglamento de fiscalización para el uso correcto del 2% y, cuando menos 5 de los 7 partidos políticos nacionales presentan su programa anual de trabajo.
Medible	Número de partidos políticos que presentan su programa anual de trabajo en cumplimiento al reglamento.
Alcanzable	5 partidos políticos presentan programa de trabajo conforme al reglamento.
Relevante	Todos los partidos políticos que contemplen dicha normatividad estarán obligados a la capacitación de mujeres militantes de partidos políticos.
Delimitado en el tiempo	Año 2012.

Cuando identifiquen su objetivo general, deben presentarlo en términos de cuáles políticas, prácticas y actitudes desean cambiar con su trabajo de incidencia.

Para que este ejercicio sea más preciso tengan en cuenta lo siguiente:

- Tener una visión de grupo. Será de gran ayuda para la formulación de objetivos coherentes y pertinentes. Si no saben hacia dónde se dirigen en el largo plazo, es probable que sus objetivos sean menos enfocados.
- Dividan los objetivos complejos en otros más pequeños. Fraccionar esos objetivos les ayudará a mantenerlos en perspectiva.
- No utilicen negativos en sus objetivos. Las palabras negativas tienen un efecto negativo sobre la motivación y la percepción de las cosas.
- Mantengan el tono positivo. Al escribir objetivos SMART, mantengan el tono positivo y optimista. Esto refuerza la sensación de que son alcanzables.
- Utilicen los verbos. El uso de palabras que hacen pensar en términos de imágenes y acciones son una buena manera de dar vida y energía a sus objetivos.
- Utilicen el tiempo presente para obtener más poder. Fraseen la meta como si ya lo hubieran logrado. Utilicen el tiempo presente ya que nos dará la sensación de ya haber conseguido algo.

Como parte de este paso, está la realización de la propuesta, la cual es un documento que justifica y describe la solución identificada, que plantea, de forma precisa y clara, cómo puede ser implementada.

Al igual que con las posibles soluciones al problema, es importante que evalúen la propuesta para asegurarse que está planteada de forma precisa, pero sobre todo, para comprobar que realmente pueden generar apoyo social en torno a ella.

Actividad 9 Construyendo el objetivo y la propuesta

Instrucciones Redacten el objetivo de incidencia, verificando que cumple con las características SMART antes descritas. Posteriormente completen la matriz de criterios para valorar la propuesta planteada en su objetivo.

Objetivo:

Ahora, trabajen en la siguiente **“Matriz³ de análisis de la propuesta”** con base en criterios, respondiendo a las preguntas que se encuentran en las columnas 2-4. No es necesario que se complete toda la tabla, para algunos criterios es posible que no sea posible contestar ninguna de las tres preguntas.

CRITERIOS DE UNA PROPUESTA PRECISA	¿DE QUÉ MANERA LLENA EL CRITERIO LA PROPUESTA?	¿DE QUÉ MANERA NO LLENA EL CRITERIO?	¿QUÉ PROPONEMOS PARA MEJORAR LA PROPUESTA?
Que genere opinión pública favorable.			
Que contribuya a resolver el problema.			
Que se logre a corto o mediano plazo.			
Que sea posible identificar a las personas que toman la decisión sobre la propuesta.			
Que sea políticamente posible.			

³ McKinley Andrés y Baltazar Patrick, *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), Washington, D. C., 2005, pp. 116-117.

Que sea técnicamente factible.			
Que sea económicamente factible.			
Que permita fijar un plazo de tiempo realista, según el procedimiento establecido dentro del espacio de decisión.			
Que sea motivadora y reúna a la organización o coalición.			
Que contribuya a la formación o fortalecimiento de alianzas y coaliciones.			
Que estimule la movilización de personas afectadas por el problema.			
Que sea del interés de todas las partes involucradas.			
Otros criterios.			

Tomen en cuenta que el proceso de elaboración de la propuesta puede llevar tiempo ya que dependiendo de ésta puede requerir de las aportaciones de expertas/os, técnicas/os y de las personas involucradas en el problema. En el caso de la propuesta del movimiento “2% y + Mujeres en Política”, ésta se generó a partir de un proceso de construcción de consensos con los diferentes sectores involucrados, mismos que se mencionan en el siguiente paso.

Paso 4 Análisis del espacio de decisión y sus actores

Una vez elaborada la propuesta de incidencia, la siguiente fase es analizar el espacio de decisión, que es donde se discutirá y definirá la propuesta de solución. Asimismo, deberán identificar a las personas que deciden en el tema y analizar sus intereses, posiciones, nivel de poder o influencia y las relaciones entre los diferentes actores.

Para analizar el espacio de decisión se puede utilizar la “**Matriz de análisis de espacio de decisión**”.⁴ Esta matriz permite definir con claridad dónde se toman las decisiones, los involucrados y los procedimientos (formales e informales) para la toma de decisión.

PREGUNTA CLAVE	QUÉ NECESITAS SABER
¿Cuál es el espacio de decisión? Instancia del ámbito público	Conocer la estructura de los poderes y ámbitos.
¿Quién o quiénes exactamente tienen el poder de decisión sobre la propuesta? Nombre y cargo de la persona que toma la decisión.	Será necesario conocer con exactitud los cargos donde se toman las decisiones con nombres y apellidos.
¿Cuál es el procedimiento formal para la toma de decisión? ¿Qué está establecido en el marco legal / normativo / jurídico?	Éste será de acuerdo con el espacio de decisión, por lo que el procedimiento será diferente en cada caso.
¿Cuál es el procedimiento informal para la toma de decisión? ¿Qué ocurre en la práctica, qué elementos intervienen?	Dependerá del espacio de decisión, por lo que el procedimiento será diferente en cada caso.
¿En qué periodo de tiempo se toman decisiones? ¿Qué establece el marco legal / normativo / jurídico?	El tiempo que toma el proceso para la elaboración de propuestas o del espacio de poder ante quién se presentará.

Las instituciones públicas son espacios complejos y por eso es necesario saber con exactitud dónde y quiénes tienen la responsabilidad formal, de acuerdo con lo establecido en la ley correspondiente, de decidir si se asume o no su propuesta de solución. La matriz les servirá para definir claramente esta información.

⁴ *Ibid*, págs. 98-99.

Tabla 5 Ejemplo de análisis de espacio de decisión.

¿Cuál es el espacio de decisión?	El Consejo General del IFE.
¿Quién exactamente tiene el poder de decisión sobre la propuesta?	Los/as consejeros/as del IFE.
¿Cuál es el procedimiento formal para la toma de decisión?	La Unidad de Fiscalización del IFE elabora una propuesta de Reglamento para presentarla a los consejeros. La propuesta de Reglamento se distribuye a los consejeros electorales. Los/las consejeros/as electorales votan para aprobar la propuesta. Si se aprueba el Reglamento se publica en el <i>Diario Oficial de la Federación (DOF)</i> . Entra en vigor a partir de la fecha establecida en el Reglamento y publicada en el <i>DOF</i> .
¿Cuál es el procedimiento informal para la toma de decisión?	La propuesta de Reglamento debe consultarse con los presidentes de los partidos políticos, los secretarios de finanzas/administración y similares, así como los representantes de los partidos ante el IFE y con las y los asesores de la/os consejeros.
¿En qué periodo de tiempo se toman las decisiones?	Por coincidir con el arranque del periodo electoral establecido el 7 de octubre de 2011, toda legislación o reglamentación electoral debe aprobarse 90 días antes del inicio del periodo electoral.

Actividad 10 Analizando el espacio de decisión

Instrucciones Completen la siguiente matriz de análisis del espacio de decisión. Para ello, investiguen con anticipación los procedimientos formales e informales, ya sea que consulten en las páginas de las instancias que han identificado o a través de entrevistas con actores clave cercanos a las y los tomadores de decisiones.

Metodología básica para la incidencia política: “Los 8 pasos”

¿Cuál es el espacio de decisión? (Instancia del ámbito público)	
¿Quién exactamente tiene el poder de decisión sobre la propuesta? (Nombre y cargo de la/s personas que toma/n la decisión)	
¿Cuál es el procedimiento formal para la toma de decisión? ¿Qué está establecido en el marco legal (normativo) jurídico?	
¿Cuál es el procedimiento informal para la toma de decisión? ¿Qué ocurre en la práctica, qué elementos intervienen?	
¿En qué periodo de tiempo se toman las decisiones? ¿Qué establece el marco legal (normativo) jurídico?	

Una vez que han analizado el espacio de decisión y que tienen identificados a las/os actores clave, es momento de construir la pirámide de poder.

Un esquema tradicional de poder suele representarse de la siguiente forma:



Gráfico 4 Esquema tradicional de poder.

Utilizando esta técnica podrán identificar de forma muy clara a las y los actores que tienen mayor y menor peso para influir en el logro de su objetivo. Esta distinción les permitirá definir su estrategia para convencer a las y los actores involucrados con mayor nivel de poder y/o para motivar a los que tienen menos influencia para que las apoyen o les abran puertas.

Tabla 6 Ejemplo de clasificación de actores.

PERSONA CLAVE	CLASIFICACIÓN	INTERESES CON RESPECTO DE LA PROPUESTA (PERSONALES, POLÍTICOS, PARTIDARIOS, IDEOLÓGICOS, ECONÓMICOS, ETC.)	ARGUMENTOS O ESTRATEGIAS HACIA LA PERSONA CLAVE
Alfredo Cristalinas Kaulitz, Director General de la Unidad de Fiscalización del IFE.	Influye en las decisiones.	Lograr la aprobación de un Reglamento único de fiscalización.	Invitarlo a participar en la discusión del reglamento de fiscalización del 2%.
Leonardo Valdés Zurita, Consejero Presidente del IFE.	Tiene mayor poder.	Apoyar la rendición de cuentas de los partidos políticos.	Reunión para presentarle la propuesta de reglamento de fiscalización del 2%.
Secretarios de Administración/Finanzas de los principales partidos políticos.	Influyen en las decisiones.	Resistencias a nuevas reglas de fiscalización que impliquen más trabajo para ellos y sus equipos.	Reuniones para presentarles la propuesta del reglamento de fiscalización con el apoyo de OSC y lideresas de partidos.

Actividad 11 Nivel de influencia de los actores

Instrucciones Tomen tiempo para analizar qué personas pueden influir en la consecución de su objetivo. Pregúntense qué motivaciones e intereses tienen y qué estrategia deberían ocupar para incidir en ellos.

PERSONA CLAVE	CLASIFICACIÓN	INTERESES CON RESPECTO DE LA PROPUESTA (PERSONALES, POLÍTICOS, PARTIDARIOS, IDEOLÓGICOS, ECONÓMICOS, ETC.)	ARGUMENTOS O ESTRATEGIAS HACIA LA PERSONA CLAVE

Una vez que tienen identificadas a las personas clave para alcanzar su objetivo, deben recordar que en las situaciones de cambio social siempre hay una lucha entre aquellos que quieren el cambio y los que lo rechazan. Al desarrollar cualquier esfuerzo de incidencia encontrarán algunos grupos más cercanos al punto de vista de los defensores del cambio y otros menos simpatizantes del cambio que proponen. Por esto, deben identificar claramente el nivel de influencia de cada actor involucrado, tanto como sus intereses respecto de la propuesta como el tipo de relación que existe entre ellos.

A este ejercicio se le llama **“mapeo de actores”**. Cuando se busca definir las posiciones de las y los actores involucrados se suele hacer la clasificación de aliados (conmigo) y opositores (en mi contra). Sin embargo, hay diferentes niveles en los cuales las y los actores pueden apoyar u obstaculizar el avance de su propuesta.

- Las y los aliados son las y los actores, personas u organizaciones con quienes se pueden hacer alianzas en tanto están de acuerdo con la propuesta. Al encontrar coincidencias, se sugiere convocarles para impulsar en conjunto la campaña o acciones a favor. Es conveniente analizar bien los intereses que mueven a estas personas y/o conocer sus antecedentes. Con este grupo, se recomienda que las acciones estratégicas se orienten a mantener y a consolidar la cooperación mutua. En el siguiente gráfico se pueden distinguir los aliados activos que toman acción y los pasivos que no se movilizan abiertamente.
- Las y los opositores son las y los actores, personas u organizaciones que son contrarias a la iniciativa. Se sugiere conocer los intereses de las y los opositores y conocer sus argumentos, con el fin de trabajar estrategias que permitan neutralizarlos o reducir el efecto negativo que puedan ocasionar al trabajo. Asimismo, se recomienda que las acciones estratégicas demuestren la inconveniencia de su propuesta. Como se puede ver en el siguiente gráfico, se pueden clasificar a las y los opositores en activos y simples opositores. Las primeras, son quienes abiertamente se opondrán a su propuesta mientras que las segundas tomarán una posición pasiva frente a ella.
- Las y los neutrales son las y los actores, personas u organizaciones que carecen de una definición clara respecto a la propuesta, ya sea porque

tienen dudas respecto a su postura política frente a ésta o porque no la conocen. Es posible clasificarlos de manera positiva o negativa. Es decir quienes con una buena estrategia pueden constituirse en aliados o que pudieran tener elementos contra nuestra propuesta por lo que terminarían siendo oponentes. El siguiente gráfico muestra los niveles antes mencionados.

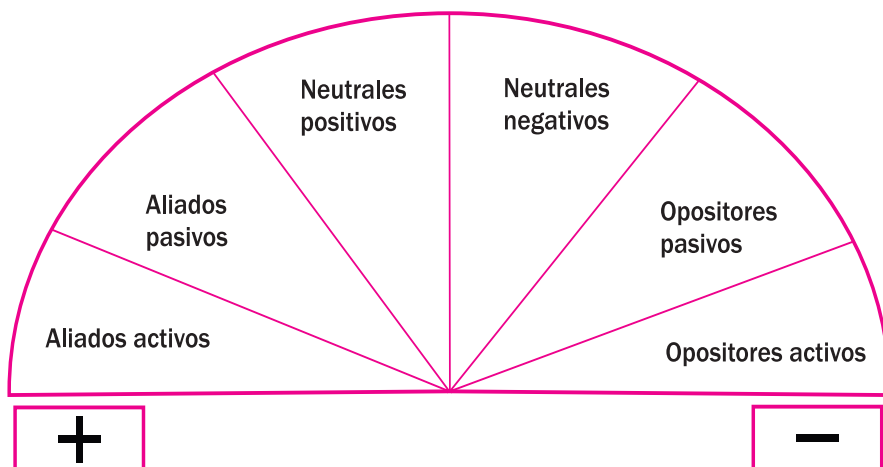
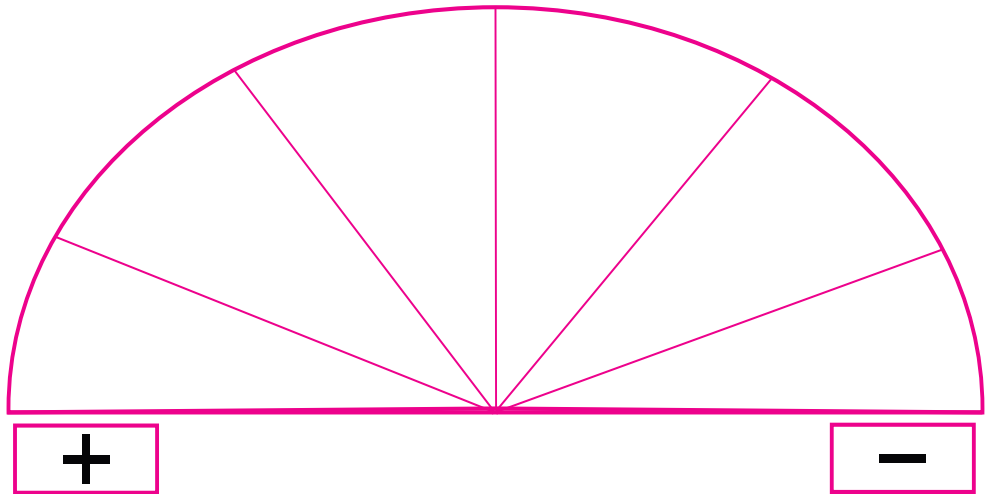


Gráfico 5 Mapa de actores.

Tengan en cuenta que en la mayoría de los trabajos de incidencia no es necesario que las y los aliados, aunque sean poderosos, estén de su lado y compartan su punto de vista. Sólo es necesario mover los trozos del pastel un espacio más a ustedes. A menudo se tiene la idea errónea de que se necesita ganar el apoyo de todas las personas identificadas dentro del espectro (llevando con esto a la desesperación), o que toda su atención debe ganar el apoyo de las y los poderosos (de nuevo provocando desesperación).

Actividad 12 Mapeo de actores

Instrucciones Coloquen a las y los actores que enlistaron en la actividad anterior, de acuerdo a su relación con el tema. Identifiquen si son aliados (activos o pasivos), neutrales (positivos o negativos) u opositores (activos o pasivos). Pueden escribir su nombre en diferentes colores, de acuerdo con el grado de influencia que identificaron en el ejercicio anterior.



Paso 5 Autoanálisis (Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Es momento ahora de analizar las fortalezas con las que cuenta el grupo, así como sus debilidades. El autoanálisis es la herramienta que permitirá medir la situación interna y externa de las personas y/o organizaciones integrantes del grupo para involucrarse en un proceso de incidencia. A través de esta herramienta, también conocida como FODA, el grupo puede estudiar los factores que están bajo su control (fortalezas y debilidades), así como aquellos aspectos sobre los cuales no tienen control alguno, pero que influyen en el proceso (oportunidades y amenazas).

Este análisis permite utilizar mejor las fortalezas del grupo plantear soluciones para revertir las debilidades encontradas, aprovechar las oportunidades que se presenten, e identificar cómo defenderse ante las amenazas. Es importante poder distinguir bien entre estas cuatro categorías y, para ello, pueden tener en cuenta las siguientes descripciones y preguntas claves:

Tabla 7 Descripción de elementos de análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Las fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que conforman las habilidades, destrezas y ventajas del grupo. Algunas de las preguntas que se pueden realizar para identificar las fortalezas son:</p> <p>¿Qué ventajas tiene la organización o grupo?</p> <p>¿A qué recursos se tiene acceso?</p> <p>¿Qué percibe la gente como una fortaleza del grupo?</p> <p>¿Qué tan organizado está el grupo?</p> <p>¿Qué características del grupo son valoradas de forma positiva?</p> <p>¿Qué tan plural es el grupo?</p> <p>¿Qué perfiles tienen las integrantes?</p> <p>¿Cuál es la condición del grupo respecto de aspectos como acceso a medios, convocatoria, movilización, etcétera?</p>	<p>Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos o condiciones negativas del grupo y que constituyen barreras para lograr la buena marcha del proyecto de incidencia. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, podrían eliminarse o disminuir su impacto.</p> <p>¿Tenemos limitación de recursos de algún tipo?</p> <p>¿Hay problemas de estructura o coordinación en el grupo?</p> <p>¿Qué nivel de compromiso hay en las integrantes del grupo?</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Las oportunidades son aquellas situaciones externas que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechadas por el grupo para hacer avanzar su objetivo de incidencia. Algunas de las preguntas que se pueden realizar para identificar las oportunidades son:</p> <p>¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?</p> <p>¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida, que pueden favorecer el proyecto, se están presentando?</p> <p>¿Cuál es la percepción de la opinión pública en el tema?</p> <p>¿Qué ocurre en otros países/estados que pueda beneficiar mi proceso de incidencia?</p>	<p>Las amenazas son situaciones negativas, externas al proyecto, y que pueden atentar contra éste. Algunas de las preguntas que se pueden realizar para identificar las amenazas son:</p> <p>¿Qué están haciendo los opositores?</p> <p>¿Hay opinión pública en contra de mi tema?</p> <p>¿Hay desinformación o intereses fuertes que puedan afectar?</p> <p>¿Hay algún otro tema en la agenda pública que pueda reducir el impacto de mi propuesta?</p>

Tabla 8 Ejemplo de análisis FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	<p>Somos un grupo plural de mujeres y hombres, con presencia de integrantes de todos los partidos y organizaciones.</p> <p>Somos figuras públicas con impacto mediático.</p> <p>Las y los integrantes del grupo tienen conocimiento específico sobre el tema de la propuesta.</p>	<p>No es un grupo estructurado, por lo que las asistencias a reuniones son irregulares.</p> <p>Todas/os tenemos muchas ocupaciones y esto dificulta el cumplimiento de los compromisos.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis externo	<p>La ciudadanía se muestra proclive al tema de la equidad.</p> <p>Existe un marco normativo que da soporte a la propuesta.</p> <p>El año que entra hay elecciones y los partidos no quieren problemas.</p> <p>Se cuenta con asistencia técnica de organizaciones internacionales para el esfuerzo de incidencia.</p>	<p>El año que entra hay elecciones y pueden generarse conflictos internos.</p> <p>El Consejo General tiene muchos temas que resolver y puede postergar la aprobación.</p>

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

A partir de los resultados de la matriz, deben plantear posibles estrategias para aprovechar más lo que tienen a su favor y fortalecer o eliminar lo que tienen en su contra. Lo primero que les recomendamos hacer es analizar las relaciones que hay entre diferentes variables, por ejemplo, ver si hay alguna fortaleza que les sirva para aprovechar una oportunidad o para contrarrestar una amenaza. La búsqueda de estas relaciones les puede llevar a identificar un mejor uso de aquellos aspectos que tienen a su favor.

Ejemplo de actividades identificadas a partir del análisis FODA.

1. Asesoría sobre planeación de estrategias de comunicación en medios tradicionales y digitales.
2. Consulta amplia con OSC sobre necesidad de reglamento de fiscalización del 2%.

Actividad 13 Construyendo el análisis FODA

Instrucciones Completen el siguiente recuadro enlistando todas las posibilidades de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. No se preocupen si no les queda claro en qué cuadrante debe ir, pónganlo en todos los que consideren necesarios. Piensen más allá del entorno inmediato.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis externo		

Actividades identificadas a partir del análisis FODA (pueden enlistar más de dos):

1. _____
2. _____
3. _____

Paso 6 Selección de estrategias de influencia

Una vez que han realizado este gran trabajo, ya hay más elementos para poder identificar cuáles son las estrategias que pueden usar para influir en las y los tomadores de decisiones, considerando la propuesta que está promoviendo, pero también las potencialidades y limitaciones que tiene el grupo.

El logro del proceso de incidencia política descansa en la capacidad que tenga el grupo para desarrollar una serie de estrategias y acciones para lograr los siguientes propósitos:

- Neutralizar oponentes.
- Motivar personas aliadas a que tomen acción.
- Convencer a personas indecisas.
- Persuadir a una persona decisiva de aprobar su propuesta.



Gráfico 6 Propósitos de incidencia.

Existen diferentes formas de incidir en las personas o actores estratégicos, aquí les presentamos algunas de las que consideramos más útiles:

1. El cabildeo o *lobbying*

Llamamos cabildeo o *lobbying* a las reuniones cara a cara con las y los tomadores de decisiones y otros actores o actoras claves. El cabildeo implica diversos encuentros donde los grupos tienen la oportunidad de presentar sus propuestas de solución y donde tratan de convencer a las y los tomadores de decisiones sobre la viabilidad de las mismas.

El cabildeo es la acción de persuasión interpersonal dirigida a las personas identificadas como claves en la toma de decisiones, para ello se requiere que el grupo impulsor de la incidencia cuente con:

- Conocimiento del tema.
- Conocimiento exacto del perfil de las y los actores con quienes se reunirá.
- Tener una carpeta con todo lo que pueda requerirse (la propuesta del grupo, perfil de las integrantes, datos estadísticos, buenas prácticas internacionales, etcétera).
- La propuesta debe ser concreta, con sustento técnico y contar con respaldo social.
- Preparar una relación de argumentos a favor que ayuden a sustentar la propuesta. Les sugerimos preparar una presentación visual que permita ver y entender mejor la propuesta.
- Preparar argumentos que les permitan neutralizar las opiniones en contra que puedan aparecer.
- Conocer los intereses políticos, los mecanismos de decisión y su funcionamiento.

Actuar con aplomo y certeza. Si no se logra el objetivo, dejar abiertas las opciones de diálogo.

2. La organización

Consiste en ampliar y fortalecer la estructura interna del grupo integrando y/o estableciendo alianzas con otras organizaciones o instituciones con el mismo interés de impulsar la propuesta. Escasamente existen grupos con todas las condiciones para llevar a cabo procesos de incidencia de forma efectiva y por sí solos. La integración y coordinación con otros grupos y

organizaciones puede ser muy útil para atender debilidades, suplir necesidades y desarrollar trabajos más amplios de difusión.

Se puede conformar una red de alianzas con:

- Personas que conozcan el tema (académicos, técnicos, investigadoras/es independientes, etc.)
- Personas que viven la problemática (miembros de la comunidad o sector afectado por el problema, organizaciones civiles que trabajan con el sector afectado, etc.)
- Personas que puedan ser fuentes alternativas.
- Escritores(as) y editores(as) relacionados con el tema.
- Instancias varias.
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, página en internet).

Para que la organización entre grupos y/o instituciones funcione es necesario determinar acciones como: organización de las labores, creación de comités o grupos de trabajo, definir mecanismos de comunicación, definir mecanismos de toma de decisiones y cualquier actividad que incremente la capacidad técnica y la fuerza social del grupo.

3. Educación y sensibilización

Esta estrategia implica la organización de eventos públicos como foros, talleres, seminarios, funciones de teatro o campañas publicitarias en torno al tema y la propuesta de incidencia. Lo anterior con el fin de educar y/o sensibilizar a la ciudadanía y actores clave sobre el problema de incidencia y generar así base social de apoyo. También incluye la creación de materiales informativos y promocionales como publicaciones, videos e investigaciones. Cualquier estrategia de incidencia debe acompañarse por actividades de sensibilización y formación, con información precisa de la situación que se quiere modificar.

4. Medios de comunicación

La estrategia de incidencia con los medios de comunicación se utiliza para ubicar temas en la agenda pública, crear corrientes de opinión, generar presión y construir credibilidad como fuente de información.

Establecer y manejar la relación con los medios de comunicación requiere práctica, persistencia y sobre todo preparación. Es importante conocer a los medios y como éstos actúan para desarrollar acciones para ganar su atención a la propuesta de incidencia.

Consideren las siguientes recomendaciones al momento de diseñar su plan de acción con los medios de comunicación:

- Elaborar un directorio completo de medios de comunicación; es mejor si está estructurado por especialidad.
- Elaborar mensajes pensados para interesar y cautivar a la prensa, el reto es llamar su atención y luego mantenerla. Y, por supuesto, los mensajes deben estar creados también para las audiencias que nos interesan en el proceso de incidencia.
- Crear mensajes sensibles a las necesidades y valores del público (mensajes personalizados).
- La persona responsable del contacto con los medios de comunicación debe contar con buenas relaciones con las y los periodistas (especialmente con las y los decisores) y conocer las rutinas propias del trabajo en cada medio de comunicación.
- Alimenta permanentemente a las y los periodistas y medios de comunicación con información sobre el proceso. Esto permitirá sostener el tema en la agenda pública y generar corrientes de opinión.
- Realizar tareas de monitoreo diario en los medios.

Complementen esta estrategia con otras actividades más públicas que generen presencia e interés por parte de la prensa.

5. Movilización

Se utiliza para generar voluntad política y presión para la negociación, llamar la atención de los medios y la sociedad en su conjunto, mostrar disconformidad ante la injusticia o visibilizar situaciones de desigualdad. Los tipos de movilización más comunes son:

- Plantones.
- Huelgas.
- Vigilias.

- Ferias ciudadanas.
- Actividades artísticas.
- Puestos de información.
- Recolección de firmas.
- Marchas.
- Maratones.

Es importante que recuerden que ningún proceso de incidencia se sostiene sobre una sola estrategia. Deben valorar las distintas estrategias de influencia y determinar cuáles serían las más útiles para lo que están proponiendo y de acuerdo con las y los actores involucrados. A algunas personas clave les importa más lo que se publica en los medios de comunicación, mientras que otras prestan más atención a las movilizaciones sociales.

Deben seleccionar aquellas estrategias que les ayuden a: convencer a personas indecisas de apoyar, persuadir a una persona decisiva de aprobar la propuesta, neutralizar a oponentes y motivar a las personas aliadas a que tomen acción.⁵

Para ello pueden utilizar como instrumento una matriz como la siguiente:

Tabla 9 Ejemplo de matriz de valoración de las estrategias de incidencia.

ESTRATEGIA	VENTAJAS (DE ACUERDO CON LA PROPUESTA)	DESVENTAJAS (DE ACUERDO CON LA PROPUESTA)
Cabildeo	Contacto directo con tomadores/as de decisiones en distintos niveles y sectores con influencia.	Requiere tiempo y persistencia para lograr las entrevistas.
Uso de medios de comunicación	El alcance que se puede obtener mediante uso de medios tradicionales para dar a conocer la problemática. Se pueden utilizar las redes sociales y los contactos de las integrantes del grupo.	Se requieren recursos económicos o contactos estratégicos para contratar a medios tradicionales (TV y radio).

⁵ *Ídem*, p. 199.

Metodología básica para la incidencia política: “Los 8 pasos”

Educación y sensibilización	Se profundiza en el conocimiento de la problemática y solución del proceso de incidencia.	Los cambios institucionales hacen que las personas sensibilizadas salgan y el proceso deba empezar de nuevo. Los cambios culturales suelen ser con mayor lentitud.
Coaliciones	Reunir el mayor apoyo de organizaciones de la sociedad civil y mujeres militantes de partidos y dar imagen de pluralidad al exterior.	Se pueden quedar fuera algunas organizaciones por falta de convocatoria y complicaciones en la selección de liderazgos y distribución de actividades.
Movilización	Demostrar el apoyo a la propuesta y a presionar a las y los tomadores de decisiones.	Se requiere de la organización de las bases y recursos.

Actividad 14 Valoración de las estrategias de incidencia

Instrucciones Completen esta matriz y al final seleccionen las estrategias más adecuadas para su proceso de incidencia.

ESTRATEGIA	VENTAJAS (DE ACUERDO CON LA PROPUESTA)	DESVENTAJAS (DE ACUERDO CON LA PROPUESTA)
Cabildeo		
Uso de medios de comunicación		
Educación y sensibilización		
Coaliciones		
Movilización		

Estrategias seleccionadas:

1. _____

2. _____

3. _____

Paso 7 Elaboración del plan de actividades

Ya casi estamos llegando al final del proceso. En esta penúltima fase, se busca detallar las actividades necesarias para terminar de preparar la propuesta. Quizás esta es la parte más importante de todo el plan de incidencia. La única garantía de éxito es la planeación y por ello, resulta tan importante que elaboren su plan de actividades de la forma más detallada y realista que puedan.

De acuerdo con el *Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política* de WOLA, las actividades deben de integrarse en tres grupos:

1. Tareas de investigación para llenar vacíos de información o fortalecer la propuesta.
2. Actividades para fortalecer el grupo.
3. Actividades que ayuden a persuadir a la persona decisiva (estrategias de influencia).

Para cada una de las actividades y tareas deberán definir quiénes son las personas responsables de su ejecución, con qué indicador van a evaluar los avances y la temporalidad de las actividades. Para organizarse mejor les recomendamos utilizar la **“Matriz de plan de actividades”**.

Este instrumento sirve para ordenar de manera lógica y secuenciada las actividades que deberán desarrollar a lo largo de su campaña de incidencia. Recuerden que deben incluir también las actividades de preparación de la campaña (investigación de vacíos de información, la elaboración de una hoja de propuesta, consulta del plan, gestión financiera y preparación de la propuesta técnica).

Tabla 10 Ejemplo de plan de actividades.

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES	PERSONA RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
	Preparación de la campaña de incidencia				
Consulta con lideresas de partidos políticos, ex legisladoras, e integrantes de OSC.	Consenso sobre la necesidad de buscar mecanismos regulatorios para garantizar su correcta aplicación. Conformación del grupo de trabajo.	#De reuniones con lideresas de partidos políticos. #De integrantes del grupo. % de asistencia a reuniones. #De acciones y responsables identificados.	Asistente técnico externo	Agosto-septiembre, 2010.	Espacio físico y <i>coffee break</i> .
Diseño y discusión de la propuesta del reglamento del 2% (construcción de consensos).	Una propuesta consensada de reglamento de fiscalización del 2%.	Propuesta de reglamento de fiscalización consensuada.	Asistente técnico externo	Octubre, 2011 – Febrero 2011.	Espacio físico Cofee <i>break</i> Expertas en construcción de consensos.
Estrategia 1: Cabildeo					
Reuniones con la Consejera Macarita Elizondo.	Respaldo ratificado a la propuesta.	# de reuniones. # de acuerdos.	Representantes de OSC y partidos políticos.	Febrero – Marzo 2011.	Traslados.
Reuniones con presidentes de partidos políticos.	Propuesta presentada a presidentes de partidos.	# de reuniones.	Representantes de OSC y partidos políticos.	Febrero – Marzo 2011.	Traslados.

Tabla 10 Ejemplo de plan de actividades. (Continuación)

Reunión con Alfredo Cristalinas, Director del Unidad de Fiscalización del IFE.	Retroalimentación de la propuesta final de reglamento de fiscalización del 2%.	# de reuniones. Documento de retroalimentación de la propuesta.	Representantes de OSC y partidos políticos.	Febrero – Marzo, 2011.	Traslados. Computadoras para trabajar.
Estrategia 2: Uso de medios de comunicación					
Sesiones de planeación de la estrategia de comunicación a través de medios tradicionales y digitales.	Una estrategia elaborada de comunicación en medios tradicionales y digitales.	# sesiones de planeación. # de asistentes a las sesiones. # de estrategias consensuadas.	Asistente técnico externo	Abril – Junio, 2011.	Expertos en medios tradicionales y digitales. Espacio físico. Coffee break.
Creación de Comité de Comunicación,	Un Comité de Comunicación creado para agilizar la toma de decisiones.	# de integrantes en el Comité formado.	Asistente técnico externo	Mayo, 2011.	Espacio físico.
Apertura cuenta de Facebook Twitter.	Cuentas de Facebook y Twitter en funcionamiento.	# de seguidores en Twitter # de amigos en Fb.	Comité de comunicación.	Junio, 2011.	Computadora. Internet.

De igual manera, a partir de las estrategias identificadas y utilizando la matriz de selección de estrategias, deben establecer las actividades específicas de cada una de éstas.

Actividad 15 Elaboración de plan de actividades

Instrucciones Completen la siguiente matriz de acuerdo con las tareas de preparación de su campaña y las actividades específicas de cada una de las estrategias que seleccionaron en el ejercicio anterior.

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES	PERSONA RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Preparación de la campaña de incidencia					
Estrategia 1					
Estrategia 2					
Estrategia 3					

Estrategia 4					

El plan de incidencia debe ser un documento explícito, que precise las acciones, los mecanismos y los recursos humanos y financieros principales que tendrán que cimentar y enlazar para poder lograr con éxito la empresa.

Paso 8 Monitoreo y evaluación

Finalmente, el último paso es el monitoreo y evaluación de las acciones realizadas. El monitoreo es el seguimiento **sistemático y periódico** de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la ejecución de la meta física (eficacia), la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste. Enfatizamos lo sistemático y periódico porque en ocasiones se comete el error de pensar que el monitoreo o la evaluación se realizan al finalizar el proyecto de incidencia. Éstas deben ser prácticas constantes porque permiten identificar áreas de mejora durante la implementación de las estrategias de incidencia.

La información generada del monitoreo puede ayudar a demostrar estrategias innovadoras y eficaces, a generar apoyo financiero y político para las actividades de promoción y a mejorar la imagen del grupo.

El plan de monitoreo es una herramienta de administración básica que provee a las y los miembros de la red y a otras personas interesadas, información esencial para el diseño, implementación, administración, y evaluación de las actividades realizadas, así como ayuda en el proceso de rendición de cuentas.

Para cumplir la función de monitoreo, el plan debe incluir mecanismos para la recolección de datos e información sobre actividades claves, así

Tabla 11 Ejemplo de matriz de monitoreo.

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR	TIEMPOS	RESPONSABLE/S	RESULTADO OBTENIDO	ESTATUS
Consulta con lideres de partidos políticos, legisladoras, e integrantes de OSC.	Consenso sobre la necesidad de buscar mecanismos regulatorios para garantizar su correcta aplicación.	# y tipo de sectores representados	Agosto- septiembre, 2011.	Asistente técnico externo	Consenso e integración de un grupo de trabajo plural, compuesto por mujeres de todos los partidos políticos, OSCs, y academia.	Concluida.
Primera sesión de diseño y discusión de la propuesta de reglamento del 2% (construcción de consensos).	Consenso de los capítulos que integrarán el reglamento de fiscalización del 2%.	# capítulos consensados % de avance % asistencia	Octubre, 2010.	Asistente técnico externo	Primer borrador del Reglamento redactado. Asistencia del 90% del grupo.	Concluida.
Segunda sesión de diseño y discusión de la propuesta de reglamento del 2% (construcción de consensos).	Primera versión del reglamento de fiscalización del 2% revisada en lo general y lo particular.	# capítulos consensados % de avance % asistencia	Diciembre, 2010.	Asistente técnico externo y representantes de OSC	Segundo borrador del Reglamento redactado. Asistencia del 80% del grupo.	Concluida.

Tabla 11 Ejemplo de matriz de monitoreo (Continuación).

Tercera sesión de diseño y discusión de la propuesta de reglamento del 2% (construcción de consensos).	Segunda versión del reglamento de fiscalización en lo revisada en lo general y lo particular.	# capítulos consensados % de avance % asistencia	Enero, 2011.	Asistente técnico representantes de OSC	Tercer borrador del reglamento redactado. Asistencia del 60% del grupo.	Concluida.
Cuarta sesión de diseño y discusión de la propuesta de reglamento del 2% (construcción de consensos).	Consenso de propuesta final de reglamento de fiscalización del 2%.	Propuesta de Reglamento consensada # de Consejeros que reciben la propuesta	Febrero, 2011.	Asistente técnico representantes de OSC	Propuesta final del reglamento redactada, consensuada y enviada a las y los consejeros del IFE. Asistencia del 100% del grupo.	Concluida.

como para sintetizar, analizar, y usar la información para tomar decisiones e iniciar acciones.

Idealmente, debe haber una persona encargada de forma específica para esta actividad, la cual debe contar con el directorio de todas y todos los integrantes, y debe dar seguimiento puntual a todas las actividades.

Los componentes del plan de monitoreo serán:

- Una definición clara y coherente de los resultados a alcanzar, para los cuales puedan definirse indicadores de insumo, proceso, producto y efecto o resultado; y
- Disposición para la recopilación de información y análisis de los datos requeridos para el sistema.

La información de monitoreo consignada en el ejemplo de las páginas 61 y 62, servirá de insumo para elaborar los Informes de evaluación.

Evaluación

El paso final es la evaluación de nuestro proyecto de incidencia, el cual involucra un análisis objetivo y sistemático del desempeño del grupo, su eficiencia e impacto con relación a sus objetivos.

En este sentido, la evaluación constituye una herramienta que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos del plan, así como los principales problemas y cuellos de botella que requieren atención.

Tabla 12 Estructura de un informe de evaluación.

INFORME DE EVALUACIÓN	
Resumen ejecutivo	Debe lograr extraer los principales logros, conclusiones y recomendaciones del mismo, sintetizados en un par de páginas. (Es el primer documento de informe pero el último en elaborarse)
Contexto, situación y comportamiento del grupo	Consiste en poder comparar la información contenida en el plan inicial y/o reformulado con el fin de detectar la capacidad del grupo.

Avance de la ejecución de metas	Detectar el grado de eficacia y eficiencia en la consecución de las metas, así como las desviaciones presentadas.
Logros obtenidos	Los logros obtenidos deberán reflejar los avances que se vienen realizando para el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de desempeño.
Enumeración de problemas presentados	Consiste en determinar las causas de las variaciones observadas en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Se deberán señalar en detalle los puntos críticos y problemas presentados durante el proceso de ejecución de actividades.
Determinación de medidas correctivas	Consiste en el detalle de las soluciones adoptadas frente a los problemas mencionados en el punto anterior. Este punto permitirá evaluar la capacidad de gestión del grupo en cuanto a superar los inconvenientes presentados y tomar decisiones.
Conclusiones y recomendaciones	Las conclusiones deberán precisar de manera resumida y clara los logros alcanzados. Las recomendaciones deben sugerir acciones que permitan mejorar la situación que se determinó a partir de los resultados de la evaluación y proponer los mecanismos necesarios que pueden ser factibles en los procesos de gestión.

El impacto de la incidencia política además tiene que evaluarse en los siguientes niveles:

- En términos de la efectividad de las estrategias y actividades concretas para convencer a la persona con poder de decisión sobre la propuesta.
- Medir el impacto de la campaña en términos de los cambios específicos que se lograron en políticas, leyes, programas o comportamientos.
- Medir los cambios positivos en la vida diaria de la población afectada por el problema.
- Evaluar la ubicación del tema en la agenda pública.
- El incremento en conocimientos y habilidades del grupo impulsor o de las organizaciones miembros de la coalición, el fortalecimiento de nuevas y nuevos líderes.
- Los logros en términos del fortalecimiento organizativo e institucional

de las organizaciones que integran la coalición y la capacidad que éstas tendrán en conjunto con otras y otros actores, para defender los cambios logrados y/o emprender iniciativas de incidencia política más trascendentales en el futuro.

- Cambios en las relaciones de poder, tanto al interior y entre organizaciones como frente al Estado.
- Promoción de la democracia en términos de procesos y espacios para la participación ciudadana y el diálogo entre ciudadanía y gobierno.

Tabla 13 Ejemplo de cuadro de evaluación de impacto.⁶

	CRITERIOS	VALORACIÓN (NIVEL DE IM- PACTO 1-10, SIENDO 1 POCO Y 10 MUCHO)	COMENTARIOS
Resolución del problema a través de políticas públicas.	Aprobación de la propuesta.	10	El 7 de julio fue publicado el nuevo reglamento.
	Aplicación o implementación de la propuesta.	No aplica	Se podrá valorar hasta 2012 cuando se aplique el Reglamento.
	Discusión pública del tema.	8	Se lograron participaciones en programas de radio y posterior a la aprobación del Reglamento el análisis del tema en la prensa nacional. Se logró que se publicara un artículo en la primera plana de El Universal.
	Poner el tema en la agenda.	8	
	Incorporación de la población afectada en los planes gubernamentales.	9	En la construcción de la propuesta de Reglamento participaron hombres y mujeres de partidos políticos.
	Logros en la resolución del problema abordado.	8	Se espera que el Reglamento contribuya al uso correcto de los recursos del 2%.

⁶ *Ídem*, pp. 254-255.

GUÍA 2% Y MÁS MUJERES EN POLÍTICA: UNA EXPERIENCIA DE INCIDENCIA PARA COMPARTIR

Fortalecimiento interno y empoderamiento de la sociedad civil.	Capacidad de investigación.	6	
	Recolección y sistematización de información.	6	
	Capacidad para generar propuestas.	10	La propuesta se generó a través de un proceso de construcción de consensos donde participaron mujeres y hombres de partidos políticos, sociedad civil, gobierno, autoridad electoral y legislativo.
	Identificación de nuevos(as) aliados(as) no tradicionales.	10	Se trabajó con aliados de la autoridad electoral.
	Mayor credibilidad.	10	La información que se presentó mostró evidencias del problema y se consensó entre los diferentes sectores.
	Sensibilización en el tema.	8	
	Formación de alianzas sostenibles.	9	Movimiento “2% y + Mujeres en Política”.
	Fortalecimiento del poder local.	8	
Participación de sectores poco representados.	9		

Metodología básica para la incidencia política: “Los 8 pasos”

Transformación de las relaciones de poder hacia la democracia.	Establecimiento de otros mecanismos de las relaciones Estado-sociedad civil.	9	
	Generación de mecanismos de rendición de cuentas.	10	El Reglamento de Fiscalización establece mecanismos de para transparentar el uso de los recursos de los partidos político y fomenta la rendición de cuentas al permitir una mayor vigilancia ciudadana.
	Sensibilización de funcionarios del gobierno.	8	Se sensibilizó a funcionarios y funcionarias electorales.
	Elevación de su influencia nivel local.	8	Reconocimiento del movimiento.
	Claridad en el funcionamiento institucional.	9	Se clarificaron competencias y alcances de la autoridad electoral respecto a la fiscalización de recursos de los partidos políticos, especialmente los del 2%.
	Identificación de aliados(as) dentro del gobierno y establecimiento de alianzas.	10	Alianzas con funcionarias y funcionarios del IFE, así como con la Consejera y algunos Consejeros.
	Ejercicio de sus derechos como ciudadano (a).	9	El Reglamento ayudará a un mejor ejercicio de los derechos político-electorales de las mujeres ya que contribuirá al respeto de acciones afirmativas para impulsar la participación política de las mujeres.
	Fortalecimiento del papel de las instituciones del Estado.	8	

Actividad 16 Matriz de evaluación

Instrucciones Una vez que concluyan su proceso de incidencia, llegó la hora de evaluar los aciertos y desaciertos del mismo. Para ello, les presentamos la siguiente matriz.

	CRITERIOS	VALORACIÓN (NIVEL DE IMPACTO 1-10, SIENDO 1 POCO Y 10 MUCHO).	COMENTARIOS
Resolución del problema a través de políticas públicas.	Aprobación de la propuesta.		
	Aplicación o implementación de la propuesta.		
	Discusión pública del tema.		
	Poner el tema en la agenda.		
	Incorporación de la población afectada en los planes gubernamentales.		
	Logros en la resolución del problema abordado.		
Fortalecimiento interno y empoderamiento de la sociedad civil.	Capacidad de investigación.		
	Recolección y sistematización de información.		
	Capacidad de generar propuestas.		
	Identificación de nuevos(as) aliados(as) no tradicionales.		
	Mayor credibilidad.		
	Sensibilización en el tema.		
	Formación de alianzas sostenibles.		
	Fortalecimiento del poder local.		
Participación de sectores poco representados.			

Transformación de las relaciones de poder hacia la democracia.	Establecimiento de otros mecanismos de las relaciones Estado-sociedad civil.		
	Generación de mecanismos de rendición de cuentas.		
	Sensibilización de funcionarios del gobierno		
	Elevación de su influencia nivel local.		
	Claridad en el funcionamiento institucional.		
	Identificación de aliados(as) dentro del gobierno y establecimiento de alianzas.		
	Ejercicio de sus derechos como ciudadano (a).		
	Fortalecimiento del papel de las instituciones del Estado.		

¡Muy bien! Hasta aquí hemos presentado una metodología y herramientas para llevar a cabo procesos efectivos de incidencia. Además hemos mostrado, cómo el movimiento “2% y + Mujeres en Política” utilizó esta metodología para lograr la aprobación del Reglamento de Fiscalización que incluye lo relativo al uso del 2% de los recursos de los partidos políticos para la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres.

A continuación les compartimos las reflexiones hechas por las y los integrantes del movimiento “2% + Mujeres en Política” sobre su experiencia de incidencia. Si bien cada proceso político y de cambio es distinto, esperamos que esta experiencia sea útil como un modelo de éxito.

III. Movimiento “2% y + Mujeres en Política”: Una experiencia para compartir

En el primer espacio, hemos presentado una propuesta metodológica para el trabajo de incidencia política, basada en la experiencia del movimiento “2% y +Mujeres en Política”, en este segundo momento creemos importante dar a conocer las perspectivas de los diferentes sectores involucrados, mismas que fueron recopiladas a través de una consulta al grupo núcleo de este movimiento.

A. Principales obstáculos para la participación

De acuerdo con mujeres de partidos políticos, durante el proceso recibieron presiones desde el interior de sus agrupaciones políticas sobre este tema. El impulsar un reglamento para la fiscalización no sólo requería la definición de los lineamientos principales, sino que también implicó negociar con los encargados de finanzas de los partidos para que conocieran más del tema.

Una de estas mujeres abundó sobre este proceso y sobre las complicaciones para defender los recursos del 2%:

“Principalmente nos enfrentamos al andamiaje institucional del partido, exigir cuentas y números claros sobre el uso de nuestro financiamiento público. Continuamente tuvimos que estar defendiendo nuestro presupuesto y obligando al partido a pagar la nómina de un presupuesto ordinario, así como evitando que se hiciera uso de nuestro financiamiento para pagar otras cosas ajenas al área de género.”

Otra dificultad que señalaron algunas integrantes del movimiento “2% y + Mujeres en Política” es el tiempo que toma trabajar conjuntamente y de manera paralela para construir los consensos necesarios que permitieran avanzar en una propuesta de reglamento. A esto hay que incluir la etapa de cabildeo con partidos políticos, que implicó convencer a sus líderes nacionales y a las áreas administrativas y de finanzas. Además de los intercambios con las áreas competentes del IFE (el Consejo General y la Unidad de Fiscalización), lo cual requirió de la participación de representantes de la sociedad civil y de los partidos.

¿Cómo superaron esos obstáculos?

Las y los integrantes del grupo núcleo de este movimiento mencionaron que fue posible superar los obstáculos gracias al involucramiento de actoras y actores aliados de la sociedad civil, partidos, IFE y gobierno. También contribuyó positivamente la comunicación al interior de los partidos políticos, a través de reuniones de las áreas de mujer y/o género con sus dirigentes nacionales, las áreas de administración/finanzas y sus organismos estatales, así como con sus representantes ante el IFE. De igual manera, las representantes de los partidos resaltaron la construcción de alianzas entre las integrantes del partido (Comités Nacionales), las legisladoras y las militantes de base, así como con otras áreas de los partidos políticos.

Desde el sector gubernamental se mencionó que fue importante reportar los acuerdos de las reuniones donde se redactó la propuesta de reglamento.

B. Aciertos del proceso de incidencia para lograr la aprobación del Reglamento del 2%

El proceso de incidencia para conseguir la aprobación del Reglamento de Fiscalización del 2% reunió en un solo esfuerzo a la sociedad civil, los partidos políticos y al gobierno. Esto se canalizó a través de un grupo de trabajo heterogéneo y plural, apuntado por los diversos sectores como el **principal acierto del proceso**. Esto demuestra que con un objetivo claro y aglutinador es posible reunir a grupos plurales de partidos políticos y de sociedad civil. Otro elemento positivo fue el de incorporar a legisladoras y

a representantes del INMUJERES y del IFE. Al respecto una representante de un partido político recalcó lo siguiente:

“La mayor incidencia que tuvimos fue la corresponsabilidad de todas las mujeres de los partidos políticos por lograr que nuestro presupuesto no fuera tocado sin un objetivo de género, olvidando así intereses políticos hacia un partido.”

Asimismo, también se reconocen los siguientes factores que facilitaron el trabajo del grupo:

- Un buen diagnóstico de la situación previa (documentación del uso inadecuado de recursos por parte de los partidos políticos).
- El rol de una instancia imparcial de coordinación y mediación entre los distintos sectores involucrados.
- El seguimiento puntual de actividades, responsables y fechas estratégicas.
- El compromiso de las integrantes del grupo, más allá del interés personal.
- La generación de buenas relaciones con actores estratégicos dentro del IFE.
- La presión a través de las redes sociales.
- La comunicación continua con todas las integrantes del grupo.

A través de la consulta a las y los actores de todos los sectores representados por el movimiento “2% y + Mujeres en Política” se identificaron las diversas aportaciones que se hicieron desde la experiencia diferenciada de cada una(o) de ellas(os):

Tabla 14 Aportaciones de los diversos sectores del movimiento “2% y + Mujeres en Política”.

PARTIDOS POLÍTICOS	ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	GOBIERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Compartir lo que se vive y la práctica diaria al interior de los partidos respecto a la participación de las mujeres, incluyendo el acceso a puestos de elección popular. • Difundir el tema y su importancia en las actividades habituales del partido. • Conocer y difundir los derechos y obligaciones para poder orientar los recursos del 2% de manera estratégica y focalizada. • Fomentar la importancia del financiamiento público con perspectiva de género para formar cuadros y liderazgos políticos de mujeres. • Difundir el Reglamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder intercambiar puntos de vista para crear consensos, sobre todo con las representantes de los partidos. • Discusión sobre el sentido político del Reglamento. • Aportación de definiciones conceptuales para el Reglamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo institucional al proceso de redacción y aprobación del reglamento • Tratar de incorporar todas las propuestas del grupo al nuevo Reglamento de Fiscalización,* esto en la medida de los alcances de la legislación. • Clarificar la forma de la comprobación de gastos. • Difusión de la propuesta y de los lineamientos para el uso adecuado de los recursos del 2% para capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres establecidas en el nuevo Reglamento de Fiscalización del IFE. • Enlace y creación de redes con otras instancias y personas. • Experiencia en términos de aplicación de normatividad, lo que permitió la mejora en la redacción del instrumento.

* El *Reglamento de Fiscalización* aprobado por el Consejo General de IFE el 4 de julio de 2012 y publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 7 de julio 2012, es un instrumento amplio que incluye regulaciones para el gasto de los Partidos Políticos Nacionales, incluidos los lineamientos para ejercer adecuadamente los recursos del 2%; de las Agrupaciones Políticas Nacionales; de las Organizaciones de Observadores Electorales y las organizaciones ciudadanas que pretenden obtener el registro como partido político nacional.

C. Errores comunes del proceso de incidencia para lograr la aprobación del Reglamento del 2%

En términos de los errores comunes en los que se incurrió a lo largo del proceso de incidencia, se mencionó como el principal la tardanza para tomar acuerdos debido a que no siempre asistían a las reuniones las mismas personas y a que las intervenciones de algunas asistentes tomaban más tiempo que otras, lo que hacía difícil avanzar en la revisión del documento y en la toma de acuerdos. También se identificaron como debilidades el trabajar de manera aislada con algunos partidos, así como la poca difusión que tuvo la aprobación del Reglamento en los espacios partidistas.

Así lo mencionó una representante de un partido político:

“Quizá algunas veces parecía que se buscaba posicionar a un partido político a favor del tema, pero al final logramos superarlo y nos unimos para que el 2% fuera universal en todos los partidos; a favor de todas las mujeres y sus ideologías.”

De igual manera, en ocasiones se manifestó el desconocimiento de la legislación electoral en relación a los alcances de lo que el IFE puede hacer para asegurar el uso adecuado de los recursos del 2%.

D. Recomendaciones para llevar a cabo un proceso similar a nivel local

Representantes de los diversos sectores que integraron el movimiento “2% y + Mujeres en Política” hicieron las siguientes recomendaciones para llevar a cabo procesos similares a nivel local:

1. Estrategias de incidencia

a) Construcción de alianzas

Llevar a cabo un mapeo de actoras y actores que ayude a identificar potenciales aliadas y aliados en los partidos políticos, la sociedad civil, la instancia estatal electoral y en el Congreso del Estado. Estas alianzas deben tejerse también al interior de los partidos políticos. Al respecto, una de las

representantes de un partido político propone promover el uso correcto de los recursos del 2% como una estrategia de capacitación y formación de cuadros partidistas.

El proceso de construcción de alianzas debe permitir desde un inicio la formación de un grupo plural integrado por actores institucionales y de la sociedad civil (partidos políticos, organizaciones civiles, autoridades, legisladores y otros grupos) que en conjunto contribuyan a avanzar en la aprobación de los marcos regulatorios necesarios para la existencia y el ejercicio correcto de los recursos para el fortalecimiento de liderazgos de mujeres. También se recomienda incluir redes locales y nacionales ya constituidas, que sean afines al tema y con quienes se pueda diseñar una agenda de género.

b) Uso de nuevas tecnologías de información y comunicación

Una de las estrategias utilizadas por este movimiento fue el uso de redes sociales para difundir la propuesta de reglamento del 2%, así como para presionar a actores clave, en este caso, a los Consejeros del IFE. Esto fue posible gracias a la difusión que se hizo en primera instancia a través del envío de correos electrónicos a las redes de los partidos políticos y de la sociedad civil. A partir de esto, se construyó una base de datos de más de 650 personas que apoyaron la propuesta y con la cual fue posible mantener la comunicación a través del correo electrónico y las principales redes sociales (*Facebook* y *Twitter*). Asimismo, se les involucró en las estrategias de incidencia a través del envío de mensajes principalmente vía *Twitter* dirigidos a las y los tomadores de decisiones del IFE. El uso de estas herramientas para la presión fue reconocido por algunos Consejeros en la Sesión Extraordinaria del Consejo General del IFE del 4 de julio de 2012,⁷ durante la cual se aprobó el Reglamento de Fiscalización.

2. Planeación

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, antes de iniciar cualquier proceso de incidencia debe establecerse el objetivo del mismo, las estrate-

⁷ Escuchar Sesión Extraordinaria del Consejo General del IFE del 4 de julio de 2012: http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/Sesiones_del_CG/

gias a desarrollar para alcanzarlo y un plan de actividades que se seguirá y adaptará durante el mismo. Este plan tiene que incluir fechas límites y responsables de las distintas tareas que ahí se anoten.

3. Coordinación operativa

Las tareas de seguimiento y reporte de resultados del proceso de incidencia deben recaer en una persona o institución. En el caso del movimiento “2% y + Mujeres en Política” uno de los factores de éxito, mencionado en la consulta, fue contar con una organización neutral y con capacidad de convocatoria que sirvió como referente para el espacio y dio asistencia técnica al proceso, teniendo como guía el plan de actividades antes mencionado.

4. Asesoría

Buscar a especialistas en legislación electoral y participación política de las mujeres que puedan asesorar al grupo en los aspectos técnicos de un reglamento, o en su caso de una reforma electoral a nivel estatal. De igual manera, retomar el Reglamento de Fiscalización del IFE como referente para cualquier propuesta a nivel estatal.

Para cubrir este aspecto, fue fundamental para este movimiento contar con el apoyo de especialistas de la sociedad civil, académicas, exlegisladoras, militantes de partidos con experiencia en estos temas y personal de la Unidad de Fiscalización del IFE.

5. Difusión de la propuesta y de los resultados

Se requiere incluir acciones para difundir la propuesta y dar a conocer los resultados del proceso de incidencia. Para ello se deben contemplar recursos y pensar en formas creativas para informar a todas las militantes de los partidos políticos. Asimismo, dar a conocer a la ciudadanía los mecanismos para la fiscalización de los recursos de los partidos políticos, especialmente, los destinados a fortalecer e impulsar el liderazgo político de las mujeres.

En el caso de este movimiento, se realizaron eventos de presentación del Reglamento de Fiscalización con el apoyo del Senado y de la Unidad de Fiscalización del IFE.

Finalmente, una representante de la sociedad civil resume la experiencia del movimiento y sus desafíos futuros de la siguiente manera:

“Fue una buena experiencia, concreta y útil, para abonar en la participación política de las mujeres. Habría que revisar su evaluación una vez aplicada, en tanto que, al parecer las mujeres de partidos políticos encuentran en el Reglamento desafíos a superar en la práctica.”

Conclusiones

A lo largo de esta guía les presentamos una metodología que ha probado su efectividad en diversos procesos de incidencia. De manera particular, retomamos la experiencia del movimiento “2% y + Mujeres en Política” para lograr el uso adecuado de los recursos destinados al fortalecimiento del liderazgo político de las mujeres. Recuerden que el cambio social es lento y requiere de grandes esfuerzos de cooperación y trabajo en equipo. Tendrán que ser muy pacientes y tener muchas estrategias de motivación para alcanzar su objetivo. El resultado de haber incidido o modificado su realidad social hará que todo haya valido la pena.

En procesos de incidencia, sobre todo los que tienen que ver con cambios en las relaciones entre mujeres y hombres y la eliminación de los obstáculos para la realización de los derechos de éstas, mantener la motivación del grupo de incidencia es muy importante por lo que recomendamos organizar actividades amenas para celebrar cada logro, por pequeño que parezca. Si en algún momento sienten que la energía del grupo decae, no se desesperen, sigan adelante, informen a todas las integrantes de lo que ocurre y de las fechas de reuniones. Enfatizan que la participación de todas y todos es muy importante para el logro de la meta.

Aunque el esfuerzo de incidencia mostrado en esta guía se realizó a nivel federal, esperamos que inspire la formación de grupos plurales de mujeres y hombres que tengan como objetivo promover la participación de las mujeres en la toma de decisiones públicas a nivel local. Asimismo, queremos apuntar que los retos para una mayor y mejor participación po-

lítica de las mujeres incluyen identificar y eliminar los obstáculos para ello, la cual requerirá también de su involucramiento activo y de compromisos puntuales desde lo nacional hasta lo local.

Bibliografía

Ashoka, Incidencia en Políticas Públicas, Sistematización de las experiencias, disponible en línea en [http://www.ciudadviva.cl/sitio/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=41&Itemid=16&limitstart=10+], consultado el 9 de septiembre de 2012.

Cansino César, *Democratización y liberalización*, Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, IFE, disponible en [http://www.ife.org.mx/documentos/DECEYEC/democratizacion_y_liberalizacion.htm], consultado el 9 de octubre de 2012.

Cárdenas Morales Natividad, *El Financiamiento Público de los Partidos Políticos Nacionales para el Desarrollo del Liderazgo Político de las Mujeres, Cuaderno de Divulgación de la Justicia Electoral*, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, disponible en línea en [http://www.te.gob.mx/documentacion/publicaciones/Cuadernos_div_je/cuaderno_1_je.pdf], 7 de septiembre de 2012.

Carrizosa Agustín y Choy de Foissac Mily, *El Cabildeo, una estrategia para incidir en las políticas públicas*, Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD), Paraguay, 2001.

De Mattos Carlos A., *La descentralización, ¿una nueva panacea para impulsar el desarrollo local?*, Revista de estudios regionales, ISSN 0213-7585, N°. 26, 1990, págs. 49-70, disponible en línea en [<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=251594>], consultado el 9 de octubre de 2012.

Fundación Ecuatoriana Equidad y la Asociación para la Salud Integral y

Ciudadanía en América Latina y el Caribe ASICAL, *Manual de Incidencia Política*, Alianza Internacional y Corporación Kimirina, sin lugar, sin fecha.

Gallardo Paz Eliana, *Liderazgo Político de las Mujeres en el ámbito local*, Cuaderno de la Participante, Instituto Nacional de las Mujeres e Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer, México, 2006.

Hegoa y ACSUR Las Segovias, *Incidencia política y participación ciudadana de las mujeres: reflexiones en clave feminista*, Hegoa y ACSUR Las Segovias, Madrid, España, 2005.

Instituto Federal Electoral, *Reglamento de Fiscalización*, *Diario Oficial de la Federación*, disponible en línea en [<http://normateca.ife.org.mx/internet/>], consultado el 15 de octubre de 2012.

Licha Isabel, *El Análisis del Entorno: Herramienta de la Gerencia Social*, Instituto Interamericano para el Desarrollo (INDES), 2000.

McKinley Andrés y Baltazar Patrick, *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), Washington, D.C. 2005.

McKinley Andrés y Baltazar Patrick, *Manual básico para la incidencia política*, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), Washington, D.C. 2005.

Medina Paloma Jimena, *El Hilo de Ariadna: Manual de Incidencia Política para Organizaciones de Mujeres*, Departamento de Educación para el Desarrollo de Ayuda en Acción, Entreculturas e InteRed, sin lugar, 2009.

O'Mahony Brian, *Cómo desarrollar y mantener una campaña de cabildeo eficaz*, Federación Mundial de Hemofilia, Montréal, Québec, 2006.

Parsons Wayne, *Políticas Públicas, Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*, Flasco, México, 2007.

Quiroz Barco Elizabeth y Cadenillas Nieto Luis, *Manual para hacer incidencia política y pública*, Coordinadora Nacional de Radio, Lima, Perú, 2007.

Rodríguez Sosa Jorge, *Manual de Incidencia Política del Proyecto PARTICIPA PERÚ*, Grupo Propuesta Ciudadana, Lima, 2003.

Sirker Karen, *Instructivo para el Monitoreo y Evaluación*, Ministerio de Educación, Lima, Perú, Febrero 2007.

Glosario

Incidencia-incidir: El término proviene del latín *incidere* y es sinónimo de insistir, hacer hincapié en algo. *Diccionario de la Real Academia Española*.

Políticas públicas: Dicho concepto supone la idea de lo público como una dimensión de la actividad humana regulada e intervenida por la acción gubernamental.¹

Descentralización: Implica aumentar el poder, la autonomía de decisión y de control de los recursos, las responsabilidades y las competencias de las colectividades locales, en detrimento de los órganos del Estado central.

Básicamente, una descentralización implica una reforma de carácter político-administrativo, por la que se pretende lograr una redistribución territorial del poder, que permita poner fin al centralismo decisorio, al que se responsabiliza por un conjunto de males que aquejan a las comunidades locales.²

Democratización: La democratización es un proceso que conduce de una situación autoritaria a una democracia pluralista.³

¹ Parsons Wayne, *Políticas Públicas, Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*, Flacso, México, 2007, pp. 22.

² De Mattos Carlos A., *La descentralización, ¿una nueva panacea para impulsar el desarrollo local?*, Revista de estudios regionales, ISSN 0213-7585, N°. 26, 1990, págs. 49-70, disponible en línea en [<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=251594>], consultado el 9 de octubre de 2012.

³ Cansino César, *Democratización y liberalización*, Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática, IFE, disponible en línea en [http://www.ife.org.mx/documentos/DECEYEC/democratizacion_y_liberalizacion.htm], consultado el 9 de octubre de 2012.

Coalición: Proviene del latín *coalitu*, supino de *coalescere*, reunirse, juntarse. Es una confederación, liga o unión. Diccionario de la Real Academia Española.

Espacio de decisión o gestión: Quién o quiénes, exactamente, tienen el poder de aprobar o rechazar la propuesta que se ha elaborado, y cuál es el procedimiento que se utiliza para la toma de esta decisión.

Actores clave: Las y los actores que tienen mayor peso para influir en el logro de objetivos específicos.

Objetivo: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión.

Anexo

DOF: 07/07/2011

ACUERDO del Consejo General del Instituto Federal Electoral por el que se expide el Reglamento de Fiscalización, que abroga los reglamentos siguientes: Reglamento para la Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos Nacionales, Reglamento para la Fiscalización de los Recursos de las Agrupaciones Políticas Nacionales, Reglamento para la Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos Nacionales que formen Coaliciones, Reglamento para la Fiscalización de los Recursos de las Organizaciones de Observadores Electorales y Reglamento para la Fiscalización de los Recursos de las Organizaciones que pretendan obtener el Registro como Partidos Políticos Nacionales (Continúa en la Quinta Sección)

.....

Capítulo III. Del gasto programado

Sección I. Del sistema de rendición de cuentas

Artículo 281.

1. En el sistema de rendición de cuentas para gasto programado, al que deberán sujetarse los partidos, se registrarán los proyectos que integran los programas y las operaciones relativas al gasto para el desarrollo de las actividades específicas **y el correspondiente a la capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres.**

2. Los partidos deberán observar que la administración de los recursos erogados se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, transparencia, control, rendición de cuentas y **equidad de género**.
3. Los objetivos del gasto programado, la planeación, los indicadores, los presupuestos, la temporalidad de la aplicación de los recursos y la ejecución del gasto, son facultad exclusiva de los partidos políticos.

Artículo 282.

1. El sistema diseñado por la Unidad de Fiscalización estará conformado por el conjunto de registros relativo a los programas, sobre la base de planeación, programación, presupuestación, ejecución, evaluación, seguimiento y control.

Artículo 283.

1. Los partidos deberán asegurarse que el sistema:
 - a) Refleje en sus registros información veraz y comprobable que permita verificar la aplicación de recursos;
 - b) Facilite el reconocimiento de los rubros de gasto;
 - c) Refleje un registro congruente y ordenado de las operaciones, y d) Permita medir la eficacia y eficiencia del gasto.

Artículo 284.

1. El Consejo General, a través de la Unidad de Fiscalización, en los términos del artículo 78, numeral 1, inciso a) fracciones IV y V e inciso c) del Código, vigilará que los proyectos realizados por los partidos destinen el gasto programado en los rubros siguientes:
 - a) Para actividades específicas:
 - i. Educación y capacitación política;
 - ii. Investigación socioeconómica y política;
 - iii. Tareas editoriales;
 - iv. Cada partido político deberá destinar anualmente por lo menos el dos por ciento del financiamiento público que reciba para el desarrollo de las actividades específicas, y
 - v. Para la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres, cada partido político deberá destinar anualmente, el dos por ciento del financiamiento público ordinario.

- b) Para el gasto de capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres:
 - i. Capacitación y formación para el liderazgo político de la mujer;
 - ii. Investigación, análisis, diagnóstico y estudios comparados, y
 - iii. Divulgación y difusión.
- 2. Además, los partidos deberán subclasificar los rubros mencionados con base en el tipo de gasto.

Artículo 285.

- 1. Los partidos deberán contar con un manual y lineamientos para el gasto programado, mismos que serán proporcionados por la Unidad de Fiscalización.

Sección II. De los lineamientos para la realización de programas

Artículo 286.

- 1. Los partidos, dentro de los treinta días siguientes a la aprobación del financiamiento público para actividades ordinarias permanentes por parte del Consejo, deberán presentar un programa de gasto para el desarrollo de las actividades específicas y otro para el gasto correspondiente a la capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres.
- 2. Los programas de gasto para la capacitación promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres deberán retomar los elementos siguientes:
 - a) Acciones afirmativas: Medidas temporales cuyo fin es acelerar la participación en condiciones de igualdad de la mujer en el ámbito político, económico, social, cultural y civil, o en cualquier otro ámbito. El Comité contra todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) en su “Recomendación General 25”, considera la aplicación de estas medidas no como excepción a la regla de no discriminación, sino como parte de una estrategia necesaria para lograr la igualdad sustantiva de la mujer y el hombre en el goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales;
 - b) Adelanto de las mujeres: Disminución de las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres a fin de garantizar el pleno reconocimiento, goce

y ejercicio de sus derechos con base en la igualdad sustantiva como política de Estado;

- c) Empoderamiento de las mujeres: Es un proceso por medio del cual las mujeres transitan de cualquier situación de opresión, desigualdad, discriminación, explotación o exclusión a un estadio de conciencia, autoterminación y autonomía, el cual se manifiesta en el ejercicio del poder democrático que emana del goce pleno de sus derechos y libertades;
- d) Igualdad sustantiva: Supone la modificación de las circunstancias que impiden a las personas el ejercicio pleno de los derechos y el acceso a las oportunidades a través de medidas estructurales, legales o de política pública;
- e) Liderazgo político de las mujeres: Se refiere a las capacidades de las mujeres para influir en la esfera pública con pleno ejercicio de sus derechos en el ámbito político.

Por desarrollo del liderazgo político se debe entender la evolución progresiva de la condición de las mujeres para potenciar su liderazgo político en los espacios de toma de decisión. Asimismo, por promoción del liderazgo político se debe entender el impulso de acciones afirmativas que permitan alcanzar el efectivo liderazgo político de las mujeres. Y

- f) Perspectiva de género: Permite visibilizar la asignación social diferenciada de roles y tareas en virtud del sexo; revela las diferencias en oportunidades y derechos que siguen a esta asignación; evidencia las relaciones de poder originadas en estas diferencias; y pregunta por los impactos diferenciados de las leyes y políticas públicas basadas en estas asignaciones, diferencias y relaciones de poder.
3. Cuando los partidos realicen cambios o modificaciones a los programas de gasto para el desarrollo de las actividades específicas o para el gasto correspondiente a la capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres, que hayan sido previamente reportados, en términos de lo dispuesto en el numeral 1 del presente artículo, deberán informarlo a la Unidad de Fiscalización dentro de los treinta días hecho el cambio o modificación.

Artículo 287.

- 1. Los objetivos de los proyectos que integran cada programa deberán buscar para:
 - a) Actividades específicas, promover la participación de la ciudadanía en la vida democrática y la difusión de la cultura política.

- b) La capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres generar conocimientos, habilidades y actitudes de adelanto en las mujeres para el ejercicio político.

Por capacitación debe entenderse el programa de enseñanza aprendizaje que los partidos políticos deben implementar para mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes que fomenten los liderazgos políticos y el empoderamiento de las mujeres; a fin de lograr su inclusión en la toma de decisiones en condiciones de igualdad con los hombres.

Artículo 288.

1. Los programas para:

- a) Actividades específicas deberán contener información, valores, concepciones y actitudes orientadas al ámbito político; además de desarrollarse en el territorio que comprende los Estados Unidos Mexicanos, procurando beneficiar al mayor número de personas.
- b) Capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres deberán contener información, valores, concepciones y actitudes orientadas a propiciar la igualdad de oportunidades para el desarrollo político, en el acceso al poder público y la participación en los procesos de toma de decisiones. Asimismo, deberán desarrollarse en el territorio que comprende los Estados Unidos Mexicanos, procurando beneficiar al mayor número de mujeres.

Artículo 289.

1. Cada proyecto del programa deberá incluir:

- a) Los objetivos, metas e indicadores a desarrollar durante el año;
- b) Las actividades que darán cumplimiento a los objetivos, metas e indicadores;
- c) El presupuesto asignado por actividad, identificando de manera clara los rubros que serán objeto de gasto;
- d) El cronograma para seguimiento de resultados y monitoreo de indicadores;
- e) La persona responsable de la organización y ejecución;
- f) La persona responsable del control y seguimiento, y
- g) Los proyectos podrán registrarse todo el año siempre que cumplan con lo establecido en el programa y tengan los elementos mencionados en el presente artículo.

Artículo 290.

1. El rubro de educación y capacitación política para actividades específicas, comprenden cursos, talleres, seminarios y similares entre otras, que tengan por objeto:
 - a) Inculcar conocimientos, valores y prácticas democráticas e instruir a los ciudadanos en el ejercicio de sus derechos y obligaciones, y
 - b) La formación ideológica y política de los afiliados, que infunda en ellos la tolerancia a las diferencias, el respeto al adversario y a sus derechos de participación política.

Artículo 291.

1. El rubro de investigación socioeconómica y política de actividades específicas, comprende la realización de análisis, diagnósticos y estudios comparados, entre otros, vinculados con problemas nacionales o regionales de carácter socioeconómico o político. Tales trabajos deben contribuir de forma directa a la comprensión y elaboración de propuestas para la solución de las problemáticas detectadas, además de cumplir con los requisitos siguientes:
 - a) Ser de autoría propia y original;
 - b) Elaborarse conforme a normas y prácticas comúnmente aceptadas por la comunidad científica y profesional. Para ello, deberán estar organizados en secciones de acuerdo con la estructura de contenidos siguientes:
 - i. Introducción, servirá como una guía para el lector, explicación breve y general del fenómeno estudiado, el objetivo y las preguntas de investigación. También es necesario que en esta sección se especifique la metodología del estudio y el diseño de investigación utilizado, es decir, si es un estudio de tipo cualitativo (por ejemplo, estudio de casos), cuantitativo (estudio con datos numéricos) o experimental.
 - ii. Justificación de la realización de la investigación e importancia de la misma, análisis de la relevancia del tema estudiado para el rubro de gasto reportado y la propuesta de soluciones. Esta sección deberá esclarecer por qué es conveniente analizar el objeto de estudio y cuáles son los beneficios (resultados, la relevancia social, las posibles aportaciones teóricas, metodológicas u otras que se deriven de su realización).

- iii. Objetivos de la investigación, son las guías del estudio y deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación, asimismo, deberán ser susceptibles de alcanzarse. Los objetivos de las investigaciones científicas se deben plantear mediante la pregunta: ¿qué propósito se pretende lograr con la investigación? Además, si a través de la investigación se intenta contribuir a resolver un problema en particular, entonces también se deberá plantear ¿cuál es ese problema y de qué manera el estudio podría ayudar a resolverlo?
- iv. Planteamiento y delimitación del problema: En esta sección se planteará el problema de investigación: claramente y sin ambigüedad, preferentemente a manera de preguntas; e implicar la posibilidad de realizar pruebas empíricas (enfoque cuantitativo) o una recolección de datos (enfoque cualitativo). Con respecto a la delimitación se deberá identificar qué es lo que se analizará y qué no;
- v. Marco teórico y conceptual de referencia: exposición y análisis de las teorías, los paradigmas, las investigaciones y antecedentes históricos del problema de investigación. El marco teórico ayuda a prevenir y detectar errores cometidos en otros estudios, orienta sobre cómo ha sido tratado el problema de investigación por otros autores, conduce al establecimiento de hipótesis que habrán de someterse a prueba en la investigación e inspira nuevas líneas y áreas de investigación;
- vi. Formulación de hipótesis: explicación tentativa, formulada a manera de proposiciones, a las preguntas planteadas a partir del problema estudiado. Las hipótesis deben contener tres elementos básicos: unidad de análisis; variables, es decir, las características o propiedades de la unidad de análisis; y los elementos lógicos que relacionan las unidades de análisis con las variables.
- vii. Pruebas empíricas o cualitativas de las hipótesis: En esta sección se prueba a través de los datos que fueron recolectados, si la hipótesis se cumple o no. Para comprobar empíricamente las hipótesis pueden utilizarse una diversidad de herramientas, por ejemplo: análisis estadístico, estudio de casos, grupos de enfoque, encuestas y experimentos controlados.
- viii. Conclusiones y nueva agenda de investigación: En esta sección

se presentan los resultados de la investigación a través de los instrumentos empleados pruebas empíricas, generalización o no de los resultados asimismo se deberán señalar las propuestas específicas para los problemas tratados. Finalmente, se pueden proponer nuevas agendas de investigación que quedaron pendientes para solucionar los problemas sociales estudiados, y

- ix. Bibliografía: compilación bibliográfica del material utilizado en la investigación, que permita a cualquier otro investigador acudir a las fuentes primarias para replicar el análisis y valorar la veracidad del conocimiento generado.
3. Los trabajos deberán mostrar calidad básica en relación con las reglas ortográficas, de sintaxis y de citas bibliográficas, y
 4. El partido informará, en el momento de presentar sus actividades, sobre los mecanismos utilizados y sus alcances para la difusión de los trabajos de investigación que se presenten.

Artículo 292.

1. El rubro de tareas editoriales para las actividades específicas, incluirán la edición y producción de impresos, videograbaciones, medios electrónicos, medios ópticos y medios magnéticos, a través de los cuales se difundan materiales o contenidos que promuevan la vida democrática y la cultura política, considerando:
 - a) Las publicaciones que los partidos están obligados a realizar en los términos del inciso h) del numeral 1 del artículo 38 del Código;
 - b) Los documentos que presenten los resultados de las investigaciones a que se refiere el artículo 291 del Reglamento;
 - c) Las ediciones de los documentos básicos del partido, entendiéndose por tales su declaración de principios, su programa de acción, sus estatutos, Reglamentos y demás disposiciones que de éstos deriven;
 - d) Series y colecciones de artículos y materiales de divulgación del interés del partido y de su militancia;
 - e) Materiales de divulgación tales como folletos, trípticos, dípticos y otros que se realicen por única ocasión y con un objetivo determinado;
 - f) Textos legislativos, reglamentarios, administrativos o judiciales, siempre y cuando formen parte de concordancias, interpretaciones, estudios comparativos, anotaciones, comentarios y demás trabajos similares que entrañen la creación de una obra original, y

- g) Otros materiales de análisis sobre problemas nacionales o regionales y sus eventuales soluciones.

Artículo 293.

1. El rubro de capacitación y formación para el liderazgo político de la mujer comprende, de manera enunciativa y no limitativa, actividades consistentes en cursos, talleres, seminarios, conferencias, diplomados, coloquios y similares, que favorezcan el desarrollo de competencias para la participación política de las mujeres (conocimientos, habilidades y actitudes) y la defensa de sus derechos políticos, en temas como:
 - a) Igualdad sustantiva y efectiva de género
 - b) Marco Jurídico Mexicano
 - c) Derecho Electoral y parlamentario;
 - d) Teoría de la perspectiva de género y de los derechos humanos de las mujeres;
 - e) Políticas Públicas y presupuestos con perspectiva de género;
 - f) Negociación y resolución de conflictos;
 - g) Comunicación Política;
 - h) Nuevas Tecnologías;
 - i) Liderazgo Político;
 - j) Cabildeo;
 - k) Mercadotecnia Política;
 - l) Oratoria Parlamentaria; y
 - m) Monitoreo de acceso al poder con perspectiva de género.

Artículo 294.

1. El rubro de investigación, análisis, diagnóstico y estudios comparados de la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres debe integrar temas similares a los establecidos para la investigación socioeconómica y política; además, deberán contener los requisitos establecidos en el artículo 291 del Reglamento.

Artículo 295.

1. El rubro de divulgación y difusión de la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres debe integrar temas similares

a los establecidos para la capacitación y formación para el liderazgo político de la mujer; así como la divulgación de información sobre los derechos de las mujeres y los mecanismos de acceso para su ejercicio, contemplados tanto en los estatutos partidistas y el Código. Además deberán cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 293 del Reglamento.

2. Quedan comprendidas dentro de las actividades señaladas en el numeral anterior: la edición y producción de impresos, videograbaciones, medios electrónicos, medios ópticos, medios magnéticos y nuevas tecnologías de la información, a través de los cuales se difundan materiales o contenidos vinculados con al menos una actividad de capacitación y formación para el liderazgo político de la mujer.

Sección III. Del informe anual del gasto programado

Artículo 296.

1. El gasto programado deberá presentarse desagregado por:
 - a) Programas con proyectos registrados;
 - b) Gasto por rubro;
 - c) Objetivos anuales, metas e indicadores de resultados;
 - d) Fechas o periodos de ejecución, y e) Resultados obtenidos.

Artículo 297.

1. Las pólizas del registro de los gastos programados deberán acompañarse de los comprobantes correspondientes debidamente vinculados con la actividad correspondiente, así como las muestras o evidencias de la actividad que comprueben su realización y que en su conjunto señalarán, invariablemente, las circunstancias de tiempo, modo y lugar que las vinculen con cada actividad, incluyendo el respectivo contrato celebrado con el proveedor y/o prestador de servicios, así como la copia del cheque con que se realizó el pago.

Artículo 298.

1. A los gastos programados les será aplicable lo establecido en los artículos 149, numeral 1, 153, 154, 155 y 219 del Reglamento.

Artículo 299.

1. Hasta el diez por ciento de los egresos realizados en actividades específicas y para la capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres por concepto de viáticos y pasajes en un ejercicio anual, podrá ser comprobado a través de bitácoras de gastos menores. Estas deberán estar vinculadas con las actividades realizadas y sólo serán aceptadas en el caso de tratarse de erogaciones realizadas en zonas rurales.

Artículo 300.

1. Los partidos deberán solicitar, ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor, el registro de todas las investigaciones y su producto editorial, así como todas las actividades editoriales y audiovisuales que realicen relacionadas con las actividades específicas y de capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres.

Artículo 301.

1. Las muestras que deberá presentar el partido son las siguientes:
 - a) Para las actividades de educación, capacitación política y las de capacitación y formación para el liderazgo político de la mujer:
 - i. Convocatoria al evento;
 - ii. Programa del evento;
 - iii. Lista de asistentes con firma autógrafa. En caso de no contar con las mismas, los partidos podrán presentar copia certificada por el funcionario de la correspondiente Junta Local o Distrital del Instituto que haya sido designado por la Unidad de Fiscalización y que haya verificado la realización del evento;
 - iv. Fotografías, video o reporte de prensa del evento;
 - v. En su caso, el material didáctico utilizado, y
 - vi. Publicidad del evento, en caso de existir.
2. Por las actividades de investigación socioeconómica y política y de investigación, análisis, diagnóstico y estudios comparados se adjuntará la investigación o el avance de la investigación realizada, que siempre contendrá la metodología aplicada, en los términos del artículo 291 del Reglamento. Si del análisis de una investigación se concluye que toda o partes de la misma han sido presuntamente plagiadas, el trabajo presentado no será considerado como un gasto en actividades específicas.

3. Por la realización de tareas editoriales, de divulgación y difusión:
- a) El producto de la impresión, en el cual, invariablemente aparecerán los datos siguientes:
 - i. Nombre, denominación o razón social y domicilio del editor;
 - ii. Año de la edición o reimpresión;
 - iii. Número ordinal que corresponda a la edición o reimpresión;
 - iv. Fecha en que se terminó de imprimir, y
 - v. Número de ejemplares impresos, excepto en los casos de las publicaciones periódicas.
 - b) Los requisitos previstos en la fracción anterior, no se exigirán para aquellas publicaciones que tengan el carácter de “divulgación”, en los términos del artículo 292 de este Reglamento. Para los efectos de la salvedad a que se refiere la presente fracción, no se considerarán como publicaciones de divulgación las revistas, diarios, semanarios o cualquier otra edición de naturaleza periódica;
 - c) En todos los casos en los que la edición impresa o su reimpresión tenga un costo mayor de un mil doscientos cincuenta días de salario mínimo vigente en el Distrito Federal, un funcionario designado por la Unidad de Fiscalización corroborará la existencia del tiraje. Para ello, el partido deberá dar aviso a la Unidad de Fiscalización, con un mínimo de cinco días de anticipación, el lugar, fecha y hora, para poder verificar el mencionado tiraje;
 - d) Para determinar si se debe llevar a cabo la verificación del tiraje, el partido tendrá en cuenta el valor total de cada edición impresa o reimpressa, incluso cuando dicha impresión o reimpresión se haya realizado en fragmentos cuyo costo individual sea menor al previsto en la fracción anterior, y
 - e) El partido deberá difundir sus actividades entre sus militantes y entre los ciudadanos, por lo menos a través de la distribución de ejemplares o de la presentación pública de las actividades. Asimismo, el partido deberá informar a la Unidad de Fiscalización sobre los mecanismos utilizados para la difusión de éstas y deberá aportar las pruebas conducentes conforme a la naturaleza de los medios de difusión empleados.

Artículo 302.

1. El partido deberá invitar a la Unidad de Fiscalización a presenciar la

realización de las actividades de educación y capacitación política, al proceso de impresión de las actividades editoriales y a las actividades relativas a la capacitación, promoción y desarrollo del liderazgo político de las mujeres.

2. La realización de la actividad se notificará por escrito a la autoridad con diez días de antelación. En el escrito se indicará la descripción del evento, su ubicación y horario; los temas a tratar y el número estimado de asistentes.
3. La Unidad de Fiscalización designará a un funcionario que asistirá y levantará un acta que contendrá, como mínimo, la información siguiente:
 - a) Identificación clara y precisa de la actividad objeto de observación;
 - b) Fecha de la realización de la actividad;
 - c) Duración de la actividad;
 - d) Lugar en la que se efectuó;
 - e) Descripción pormenorizada de la forma en que se desarrolló la actividad y de los productos o artículos que de ésta hubieran resultado, y
 - f) Cualquier otro elemento que, a juicio del funcionario del Instituto, pueda ser de utilidad a la Unidad de Fiscalización para generar convicción de las circunstancias de tiempo, modo y lugar en que se llevó a efecto la actividad correspondiente.

Artículo 303.

1. De las constancias que se levanten con motivo de la observación a que se hace referencia en el artículo anterior, la Unidad de Fiscalización expedirá una copia al partido interesado a más tardar dentro de los cinco días siguientes a la fecha en que se realizó la actividad. Dichas actas o constancias harán prueba plena de las actividades realizadas en los términos que consten en el acta respectiva, y serán complemento, en su caso, las muestras a que se refiere el artículo 301, numeral 1, inciso a), fracción iv y numeral 3, inciso a), fracción v, del Reglamento.

Artículo 304.

1. No se considerarán como gastos programados:
 - a) Actividades ordinarias permanentes de los partidos, incluidas las referentes a los gastos operativos y servicios personales y generales de las

Secretarías de la Mujer de los partidos u órganos equivalentes, cuando no se relacionen de manera directa y exclusiva con las actividades específicas y el correspondiente a la capacitación, promoción y el desarrollo del liderazgo político de las mujeres;

- b) Actividades de propaganda electoral de los partidos para las campañas de sus candidatos a puestos de elección popular, y los gastos operativos de campaña, en cualquiera de las elecciones en que participen, federales y locales;
- c) Actividades que tengan por objeto evaluar condiciones del partido o que pretendan preparar a sus dirigentes para el desempeño de cargos directivos;
- d) Cursos, eventos o propaganda que tengan como fin promover sólo alguna candidatura o pre-candidatura de manera individual a puestos de elección popular de mujeres u hombres;
- e) Encuestas, investigaciones, estudios, análisis, publicaciones o cualquier otra documentación que contengan reactivos sobre preferencias electorales;
- f) Actividades que tengan por objeto primordial la promoción del partido, o de su posicionamiento frente a problemas nacionales en medios masivos de comunicación;
- g) La celebración de las reuniones por aniversarios, congresos y reuniones internas que tengan fines administrativos o de organización interna;
- h) Erogaciones por concepto de hipotecas de oficinas, institutos y/o fundaciones de los partidos encargados de realizar las actividades específicas a que se refiere el Reglamento;
- i) Gastos relacionados con el mantenimiento de líneas telefónicas; inmuebles, servicios de limpieza o seguridad y;
- j) La preparación, edición, impresión y divulgación de las plataformas electorales.

Extracto realizado por la DGTPG/Dirección de Participación Social y Política.

Instituto Nacional de las Mujeres

7 de julio de 2011.

Guía 2% y + Mujeres en Política: Una experiencia de incidencia para compartir
Terminó de imprimirse en el mes de octubre de 2012, en los talleres de Editorial Innova
Av. Año de Juárez 343, local 2, Col. Granjas San Antonio, Del. Iztapalapa
Tiro de 1000 ejemplares más sobrantes para reposición.