

Manual para la Elaboración de Políticas Públicas

Material elaborado en el marco de los proyectos: Dialoguemos
/ Agenda de Políticas Públicas / Elecciones Presidenciales



**IRD**
Centro de Información
y Recursos para el Desarrollo

material de apoyo práctico



Está autorizada la reproducción y la divulgación de este material por cualquier medio, siempre que se cite la fuente. El contenido de este material es exclusiva responsabilidad de sus autores y no refleja necesariamente las opiniones o puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos. Los comentarios pertenecen a quien los firma. Todo el resto es propiedad del CIRD.

Una iniciativa de:  CIR
Centro de Información
y Recursos para el Desarrollo

Con la colaboración de:



Ficha técnica

Director:
Agustín Carrizosa

Coordinación:
Verónica Figueredo
Proyecto Dialoguemos
Macarena Jimenez
Proyecto Agenda Presidencial

Redacción y desarrollo:
Agustín Carrizosa
Leticia Alcaraz
Sergio Bobadilla
María Teresa Cáceres
Macarena Jimenez
Silvia Martínez
Rossana Patiño
Annabel Pitaud

Enlaces con
partidos políticos:
Nadia Villalba
Rossana Patiño
Ofelia Yegros
Alicia Jové

Ilustraciones:
Carlos Caló Sosa

Una iniciativa de la
Fundación CIRD

ISBN: 978-99953-32-79-2

Agosto, 2012
Asunción, Paraguay



Manual para la Elaboración de Políticas Públicas

Material elaborado en el marco de los proyectos: Dialoguemos /
Agenda de Políticas Públicas / Elecciones Presidenciales



Contenido

7

Marco conceptual

15

Pasos para la construcción
de políticas públicas

39

Estrategias digitales

43

Política 2.0

Introducción

El presente documento ofrece una guía práctica para la elaboración de políticas públicas, como herramienta de apoyo a los beneficiarios de los proyectos Dialoguemos y Agenda de Políticas Públicas y Elecciones Presidenciales.

La guía incluye algunos conceptos claves como los de políticas públicas y partidos políticos, para conocer el alcance y sentido dado a estas frases en las iniciativas citadas. Además, hace referencia a los partidos políticos y al concepto de participación ciudadana como una base medular de las democracias contemporáneas.

Con el fin dar a este documento un carácter práctico, se incluyen estrategias e instrumentos que apuntan a guiar a los interesados en el proceso de elaboración e implementación de las políticas públicas de manera participativa.

Además, contiene un anexo donde se encuentran recomendaciones sobre el uso de las TICs en la construcción de políticas públicas, con la participación de actores de manera virtual, con el fin de acortar distancias, tiempo y recursos.





Marco conceptual

Marco conceptual

Como punto de partida para la elaboración de políticas públicas, es importante que los actores se familiaricen con algunos términos característicos y necesarios para esta construcción. A continuación se presentan algunos conceptos complejos cuyos elementos son luego explicados para una mejor comprensión del lector.



1. Política:

Política es la actividad humana que tiene por objetivo dirigir la acción del ESTADO, a través del ejercicio del PODER POLÍTICO, con miras a lograr el BIEN COMÚN.

Estado

El Estado es la organización política de la sociedad, que comprende una población que se asienta en un determinado territorio y que está sujeta a un poder que organiza su convivencia (1).

Bien común:

Comprende el conjunto de las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales para que todos los integrantes de una sociedad adquieran la satisfacción de sus necesidades y el máximo desarrollo de su personalidad.

Supone la articulación de los aspectos tanto individuales como sociales para la generación de un conjunto de circunstancias que posibiliten su desarrollo integral: es indivisible y sólo puede ser alcanzado con la colaboración de todos sus miembros. Es la finalidad de todo sistema democrático.

(1) "El gobierno es ejercido por los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, en un sistema de independencia, equilibrio, coordinación y recíproco control". Art. 3 - Constitución Nacional



2. Actores políticos:

Existen dos actores principales dentro de la política:



Político

Es la persona que hace de la política su profesión a través del "ejercicio del poder" para la consecución del bien común.

Ciudadano

Es la persona que entra circunstancialmente en la política, cuando participa de los temas de orden público que le afectan directa o indirectamente. A este ejercicio se le llama participación ciudadana y es la base de la democracia participativa. Es a través de la participación que se construye ciudadanía.



3. Rol de la Sociedad Civil en la política:

La actividad, individual o colectiva de los ciudadanos, mediante la cual éstos intervienen en los asuntos públicos, a través del SUFRAGIO, con su opinión, o controlando la gestión pública.



La importancia de la participación de la sociedad civil en la política tiene que ver con la responsabilidad en la vida pública de todas las personas. Éstas tienen el derecho y el deber de incidir en los procesos de toma de decisiones políticas para hacer valer las necesidades sociales en la agenda pública y

de esta manera impulsar políticas públicas que respondan a las necesidades de la población.

4. Sufragio:

Es un derecho político que comprende el derecho a votar y a ser votado para ocupar cargos públicos.

El sufragio constituye la base del sistema democrático representativo.

El sufragio supone la posibilidad de participar en el gobierno a través del voto y de otorgar a sus representantes la legitimidad necesaria para gobernar en su nombre.



Art. 2 y 3 de la Constitución Nacional:

“En la República del Paraguay la soberanía reside en el pueblo” quien “ejerce el poder público por medio del sufragio.”

Art. 1 del Código Electoral (CEP):

“El sufragio es un derecho, deber y función pública que habilita al elector a participar en la constitución de autoridades electivas y en los referendos, por intermedio de los partidos, movimientos políticos o alianzas, de conformidad con la ley.”

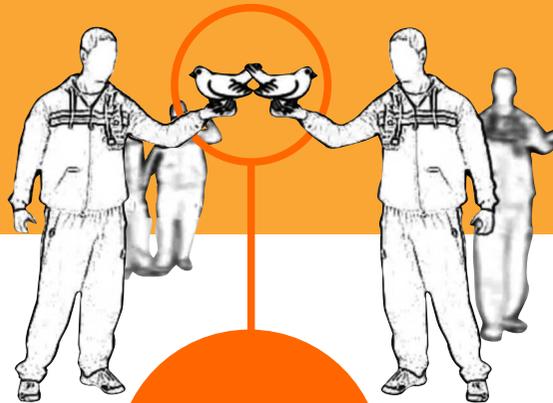
5. Partidos políticos:



El concepto de partidos políticos, con el alcance y las características que hoy conocemos, está vinculado con el sufragio y con la participación del electorado en cuestiones públicas. Por tanto, guardan una estrecha relación con la democracia representativa, ya que sirven como mecanismos a través de los cuales los ciudadanos pueden participar en la vida política de un país, elegir a sus representantes para ocupar cargos públicos, servir de canales de comunicación entre el electorado y el gobierno, etc. En este contexto, la participación ciudadana es considerada como un complemento de la democracia representativa que no busca sustituirla sino enriquecerla y otorgarle legitimidad.

Los partidos y movimientos políticos son los instrumentos a través de los cuales se orienta y se integra la voluntad política de la Nación (artículo 12 CEP) y tienen la finalidad de asegurar la autenticidad del sistema representativo (artículo 10 CEP).

Los partidos políticos son asociaciones permanentes de individuos que comparten una ideología y un proyecto político, con un FIN ESPECÍFICO.



individuos que comparten una ideología (valores)

Con relación a los principios y programas de los partidos y movimientos políticos, el artículo 29 del Código Electoral establece que "Todo partido o movimiento político está obligado a exponer clara y públicamente los principios políticos que inspiran su funcionamiento a través de documentos fundamentales a su accionar tales como: declaraciones de principios, programas o bases que permitan a la ciudadanía hallarse plenamente informada sobre los objetivos de su acción política".

Pese a que no siempre un partido o movimiento político aspira al poder o tiene la posibilidad de llegar al poder, todo partido o movimiento se caracteriza por la intención y el fin de llevar a cabo una acción eficaz sobre el poder, tanto de incidencia, control como de oposición.

6. Dimensiones de la política:

Política

Existen distintas maneras de entender la política: algunos la entienden como OBJETO y otros como un PROCESO, conformado por un conjunto de acciones coherentes y consistentes encaminadas a la obtención de un fin.

La política como objeto

En este contexto hablamos de que hay "políticas" que requieren ser ejecutadas a través de la "actividad política". Por ejemplo: Políticas de Salud, Políticas de Educación, Políticas de Empleo.

La política como proceso

Aquí las políticas suponen la existencia formal de distintas ETAPAS.

Estas etapas, que conforman un PROCESO POLÍTICO, representan distintos niveles de toma de decisión que son esenciales para que la construcción de políticas (soluciones) que sea válida y oportuna a las necesidades de la gente. Conocer estas etapas de decisión es fundamental para poder incidir oportunamente en el proceso político. Además, es importante entender que estos procesos de construcción de políticas públicas comienzan mucho antes de su presentación formal como política y continúan incluso después de su aprobación.

Dentro del proceso político arriba mencionado, podemos definir dos dimensiones en la construcción de políticas públicas. Dimensiones que son complementarias y no contrapuestas.

Dimensión vertical

Enfoca el proceso formal de los actores políticos con autoridad para tomar decisiones, y de las actividades técnicas y políticas en términos de "apoyo a la decisión formal", controlando de esta forma que las decisiones estén bien técnica, jurídica y políticamente.

Una vez aprobada la política estos actores formales (dimensión vertical) deben controlar su ejecución, teniendo como parámetro el efecto e impacto deseados.

Dimensión horizontal

El enfoque está puesto en la amplia gama de participantes afectados por la política, personas con una extensa diversidad de necesidades e intereses específicos. Estos participantes normalmente están limitados en su capacidad para hacerse escuchar y proponer soluciones.

Sin este componente horizontal de participación, las políticas son débiles en su legitimidad y consecuentemente inviables en su implementación e inefectivas en sus resultados.

7. Diálogo político:

Diálogo político

Son las actividades deliberativas, de negociaciones y consensos que se dan en la dimensión horizontal, es decir, entre el ciudadano y los niveles de "toma de decisión política".

Este diálogo político es un proceso colectivo e interactivo, en el que un grupo de personas normalmente políticos y ciudadanos intercambian libremente opiniones, inquietudes y argumentos, generando a partir de este intercambio una acción colectiva. Mediante este diálogo no sólo se analizan problemas o supuestos que afectan a los involucrados, sino que además se construyen nuevas propuestas o alternativas para solucionarlos.

Esta interacción que se genera entre las dimensiones verticales y horizontales sobre los procesos políticos es esencial para la calidad de las políticas. Es un "proceso constructivo" que requiere de un manejo amplio de la información y un nivel técnico de asesoramiento a las partes, pero sobre todos de canales de participación abiertos y efectivos que aseguren un aporte idóneo de los ciudadanos. Además, está suficientemente comprobado que esta complementariedad entre la dimensión política y ciudadana incrementa la innovación y la calidad de las posibles soluciones.

8. Políticas públicas:



Son las decisiones del gobierno -que se materializan a través de un conjunto de acciones coherentes y consistentes- que tienen por objetivo **s o l u c i o n a r** problemas públicos con miras al bien común.

Aunque las políticas públicas normalmente se construyen desde el Estado, también pueden promoverse o al menos ser influenciadas desde espacios no estatales.

Hacer políticas públicas no se refiere simplemente a aprobar políticas formales, muchas veces técnicamente perfectas: se refiere además a negociar con una amplia gama de participantes afectados, de manera a que las políticas logradas reflejen verazmente el PROBLEMA PÚBLICO o lo que los participantes necesitan y han acordado hacer.

Problema público:

Es una demanda, necesidad u oportunidad de intervención pública, el cual -una vez identificado- debe ser abordado a través de una acción pública.

Ámbitos:

Normalmente cuando hablamos de política pública nos referimos al ámbito nacional, aunque existen políticas de interés público que son regionales, o incluso locales.



Las políticas públicas son:

- son los procesos de actuación de los poderes públicos (del gobierno)
- son las soluciones a problemas públicos identificados y priorizados
- son la hoja de ruta para la intervención pública en un determinado sector.

9. Participación de la sociedad civil:

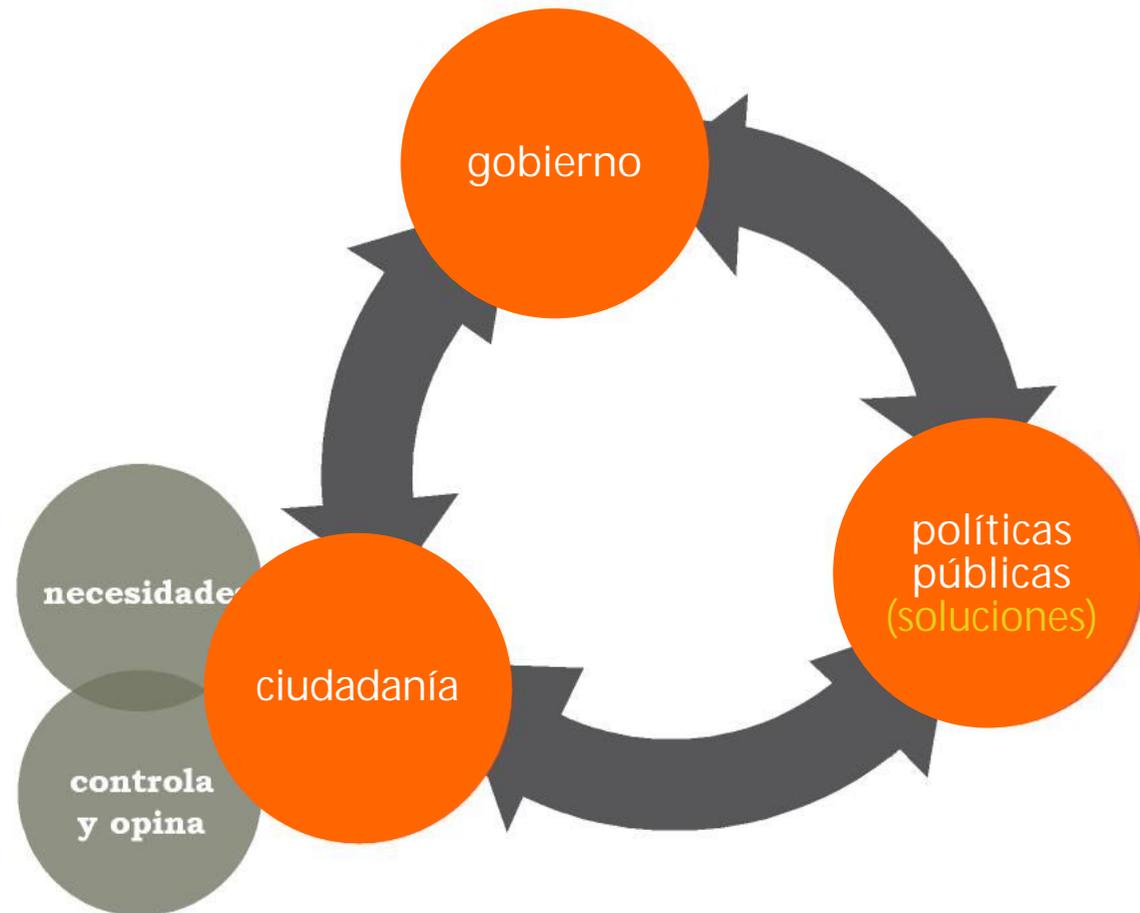
Tiene que ver con los intereses diversos que coexisten en una determinada sociedad y con cómo el ciudadano puede incidir en los procesos de toma de decisiones políticas para hacer valer sus necesidades particulares o sectoriales en la agenda pública.

Esta participación puede darse en:

- la definición de cuáles son los problemas prioritarios que el Estado debe abordar a través de políticas públicas y/o;
- proponiendo soluciones a estos problemas.

En el proceso de “hacer políticas públicas” participan varios actores y cada uno de ellos tiene sus propios intereses. Por ello, cuando hacemos política, es importante que todos estén aliados en una estrategia de incidencia, trabajen juntos de manera coordinada, con miras al mismo objetivo que debe representar el INTERÉS COMÚN.

Es importante lograr el mayor consenso posible para movilizar un proceso político. Cuando mayor es el consenso alcanzado durante este proceso “de hacer de una política pública una acción definida y concreta”, mayor será su legitimidad y, por ende, su viabilidad práctica.





Pasos para la construcción de políticas públicas

Pasos para la construcción de políticas públicas

El diseño de una política pública inicia con la necesidad de cambiar un problema (situación adversa). Mediante su implementación se busca alcanzar una situación deseada (resultado).

La participación ciudadana debe asumir un rol particularmente importante en el momento de identificar cuáles son los problemas públicos más apremiantes, que requieren la toma de medidas específicas por parte del Estado y debe también asumir una posición propositiva para identificar y proponer posibles soluciones para hacer frente a los mismos.

El papel de la sociedad civil es también fundamental en el seguimiento de la implementación de las políticas públicas, pues la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública son principios medulares de las democracias contemporáneas que tienen como protagonistas a una ciudadanía activa.





Existen algunos **pasos básicos** que deben ser tenidos en cuenta para la elaboración e implementación participativa de políticas públicas. Ellos pueden ser resumidos de la siguiente manera:

paso

1

Análisis del problema

paso

2

Propuesta de solución

paso

3

Plan de implementación de actividades

paso

4

Monitoreo y evaluación

Además, se debe tener en cuenta que hay otros pasos fundamentales en los que se debe trabajar **durante todo el proceso** de construcción e implementación de las políticas públicas. Ellos son:

paso

5

Argumentación

paso

6

Construcción de los mensajes políticos

paso

7

Definición de mecanismos de diálogo

Guía de ejercicios para la construcción de políticas públicas

A continuación, se describen los conceptos y la guía de ejercicios que ayudarán al lector a elaborar una política pública.



paso

1

Análisis del problema

El método de análisis de problema es un ejercicio de discusión y discernimiento colectivo para identificar o elegir el problema a ser abordado por la política pública en construcción.

Es frecuente que los problemas seleccionados por los grupos sean muy globales. De ser así, es oportuno desglosarlos hasta llegar a uno específico. Mientras más concreta sea la definición de un problema, mayores son las posibilidades de solución y menor la de frustración. La frustración para cualquier grupo o individuo es un obstáculo muy grande para la iniciativa y es mucho más grave al comienzo de un proceso colectivo. Por eso es mucho más conveniente circunscribirse a metas más concretas y viables en un comienzo. La selección del problema específico que el grupo pretende abordar es una tarea compleja, pero esencial para el proceso.

El método de análisis de problema se centra en: la identificación del problema y los sub-problemas (o problemas más específicos que contribuyen al problema general), la jerarquización de los sub-problemas, los criterios y los actores que pueden incidir sobre los posibles resultados (personas o instituciones) a ser obtenidos mediante la implementación de la política pública en cuestión. Una vez definidos estos aspectos del análisis del problema, se podrá determinar si realmente se trata de un problema sujeto a cambio mediante una política pública o no.

1.1. Identificación del problema



Ejercicio A. Problema

Plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema que se identifica y que impide llegar a la situación deseada?
- ¿Cuáles son las causas del problema o los factores que lo sostienen?
- ¿Cuáles son los aspectos del problema que molestan?
- ¿Cuál es la población que está siendo afectada por el problema?
- ¿De qué manera afecta al interés público?
- ¿Cuál es el impacto en los afectados?

Ejercicio B. Sub-problemas. Completa el siguiente cuadro:

Principales sub-problemas (*)	Marca con "X" los más difíciles de resolver <small>Descartar aquellos sub-problemas cuya solución sea difícil o imposible de ser abordada por una política pública.</small>	Marca con tilde "✓" sobre los cuales se tiene la capacidad de incidir <small>Lo ideal será llegar a una lista de no más de 5 sub-problemas.</small>



(*) Sub-problemas: Si no son manejables o si no se tiene la capacidad de corregirlos, hay que concluir sobre la necesidad de revisar los objetivos predefinidos para formularlos más coherentemente con la realidad institucional y de acuerdo al escenario social en que se desarrolla, o reubicarlos en otro nivel de responsabilidad de decisión.

1.2. Criterios

Los criterios hacen referencia a las propiedades de los sub-problemas mediante las cuales podemos formular juicios de valor sobre los mismos. Son importantes para tomar decisiones acertadas, para la jerarquización, argumentación, implementación y evaluación del proceso de solución del problema. Se proponen los siguientes:



Ejercicio A.

Para cada sub-problema obtenido en el ejercicio anterior, plantear las siguientes preguntas:



- ¿Es políticamente atendible?
- ¿Se extiende a un área socialmente importante?
- ¿Es económicamente viable?
- ¿Es posible administrarlo?
- ¿Tiene un sustento legal?

Ejercicio B.

Completar el siguiente cuadro:

Sub-problemas	Criterios Explicar



1.3. Jerarquización

Como punto de partida para la jerarquización, se deben considerar los criterios hallados en el cuadro anterior. Qué criterios son priorizados depende de una decisión política, aunque ésta debe tener en cuenta como factor esencial: el bien común. En la medida que se consideren más criterios de peso, los sub-problemas tomarán un punto más alto en la jerarquía.

Ejercicio. Jerarquización

Ubicar los sub-problemas en orden de importancia, considerando los criterios establecidos.

Sub-problemas	
1°	
2°	
3°	
4°	
5°	

1.4. Actores que intervienen en el problema

Se debe también responder a las instituciones que están relacionadas con el tema en cuestión, al momento político, etc.



Ejercicio.

Plantear las siguientes preguntas:

- ¿De quién depende la solución del problema identificado?
- ¿Quiénes tienen la posibilidad de aportar a la solución del problema?
- ¿Qué instituciones ejecutan / implementan?
- ¿Cuál es su situación?

Resumen de ejercicios para el análisis del problema

Identificación del problema	Sub- problemas	Criterios político social económico legal administrativo	Jerarquización	Actores / instituciones
?	✓	\$	1°	
	✓		2°	
	✓		3°	

Conclusión:

El análisis del problema es una etapa esencial -tal vez la más importante- en el proceso de elaboración de una política pública, porque permite identificar si realmente estamos tratando el problema central que impide alcanzar el resultado o la situación deseada. Consecuentemente, la definición del problema es un paso útil para ver si realmente estamos tratando el

problema central y también para medir la viabilidad o no de la solución propuesta, o para construir alguna solución alternativa. Se considera que un análisis oportuno del problema, ahorra tiempo y esfuerzo para el proceso y permite focalizar el esfuerzo y recursos en los temas fundamentales y en acciones factibles de producir cambios.



paso

2

Propuestas de solución

La propuesta es una idea o texto redactado, divulgado y discutido para que sea la base de una política pública con la cual se pretende resolver o mitigar el problema público.

La propuesta debe estar dirigida a solucionar un problema a la vez. No se debe pretender solucionar diez o más problemas en una sola ocasión, pues el plan de acción perderá eficacia.

- Seleccionar de 3 a 5 propuestas eventuales en una agenda tentativa de acción.
- Consultar con expertos para que el grupo determine los criterios en la selección de las propuestas centrales.

Para responder a las preguntas del siguiente ejercicio, se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- **Propuestas de solución:** se proponen para hacer frente al problema público objeto de la política pública que se traducirán en acciones para resolver o mitigar la situación demandante.

Estas acciones deben ser coherentes y consistentes, encaminadas a resolver o mitigar el problema público abordado.

Los resultados esperados de una política pública se consiguen con la implementación de las soluciones propuestas.

Las mismas deben ser cuantificables y mensurables. Asimismo, específicas y entendibles, tanto a nivel técnico, como para la sociedad y autoridades.

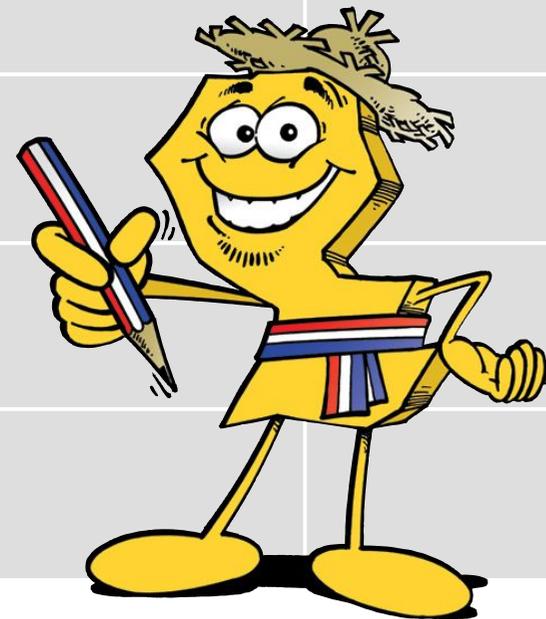
- **Cómo:** Técnica, política y económicamente viable; la propuesta tiene que ser viable y ejecutable, debe estar al alcance de la sociedad en términos económicos y culturales. Su estilo, contenido, lenguaje, fuentes de información, formato y el momento de presentación deben configurarse en torno al ambiente político y a los intereses, motivaciones y posiciones de los actores que componen el diálogo.

- **Plazo:** realizable en un plazo razonable, para ello se requiere la jerarquización de las actividades y la calendarización de las mismas.

Ejercicio.

Considerando los problemas hallados en el ejercicio anterior, hacer las siguientes preguntas:

<p>¿Qué es lo que se quiere? Proponer las soluciones concretas</p> <p>Seleccionar de 3 a 5 propuestas eventuales en una agenda tentativa de acción.</p>	<p>¿Quién lo va a hacer?</p>	<p>¿Cómo lo va a hacer?</p>	<p>¿En qué tiempo se va a realizar?</p>



paso
3

Plan de implementación de actividades

El autoanálisis es otra herramienta muy útil que contribuye a evaluar la situación de la institución/organización en relación a sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) a través del análisis FODA.

El análisis FODA permite saber lo siguiente:

- Capacidad para poder participar activa y autónomamente en el proceso de implementación de una política pública.
- Información sobre las fortalezas y debilidades para poder influir sobre los espacios de decisión con relación al objetivo propuesto.
- Capacidad política; si se cuenta con el apoyo de la sociedad y de los grupos de interés.
- Recursos humanos: capacidad técnica y administrativa. Equipo de trabajo que pueda llevar a cabo actividades específicas.
- Recursos económicos y materiales.

Este análisis realizado dentro de la institución / organización contribuye a que se pueda elaborar de manera más eficaz el plan de implementación de actividades.



Ejercicio A. Completar el cuadro:

A nivel interno:	
Fortalezas	Debilidades
<i>Obs.: si se identifican debilidades, se deben proponer posibles soluciones a las debilidades descubiertas.</i>	
A nivel externo:	
Oportunidades	Amenazas

Ejercicio B:

Completar el cuadro, consultando la guía de conceptos en la siguiente página.



Actividad propuesta	Estrategia propuesta	Resultado esperado	Responsable	Indicadores Calidad Cantidad Costo Tiempo	Metas

Indicadores:

Son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto, en otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

Los indicadores empleados usualmente son cuantitativos. Sin embargo, es posible emplear indicadores cualitativos para obtener un acercamiento a los logros de una política, planes o proyectos.

Estos indicadores suelen organizarse de tres tipos:

- **Indicadores de impacto:** Miden los cambios que se esperan lograr al final de la implementación de una política, plan o proyecto, e incluso más allá de su finalización, y que son definidos en su propósito u objetivo general.

- **Indicadores de efecto:** Miden los cambios que se producirán durante la ejecución de la política, plan o proyecto. Se asocian con sus resultados u objetivos específicos.

- **Indicadores de cumplimiento:** Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y presupuesto programados.

Requisitos de un buen indicador:

Los indicadores deben cumplir algunos criterios para garantizar su validez. Algunos de ellos son los siguientes:

- **Precisión:** deben estar definidos sin dar lugar a ambigüedad, de modo que puedan ser medidos e interpretados por cualquiera.

- **Consistencia:** deben guardar una relación directa con el tema o temas abordados por el plan, política, proyecto o estudio para el cual se está recolectado información y no para otro fin.

- **Especificidad:** deben estar definidos en una forma que reflejen claramente los aspectos específicos que se hayan considerado como tema de estudio o investigación.

- **Sensibilidad:** deben ser capaces de registrar cambios en el estado del objeto de estudio sin importar su intensidad.

- **Facilidad de recolección:** deben ser técnicamente factibles de ser recolectados mediante un proceso relativamente barato y cómodo para un investigador con la experiencia debida.

Metas:

Es la cuantificación de los objetivos. Deben ser medibles y mensurables y alineados a al marco de tiempo de los objetivos.

Estrategias:

Es un conjunto de acciones planificadas anticipada y sistemáticamente para lograr un determinado fin. Responde a la pregunta: ¿cómo vamos a llegar a lograr los objetivos? Las estrategias permiten alinear los recursos y las potencialidades para el logro de las metas y el objetivo.

Resultados:

Son los logros significativos luego de la implementación de un proceso que incluye la instalación de capacidades instituciones, personales, bienes o servicios.



Conceptos
del ejercicio
de la página
anterior

paso **4**

Monitoreo y evaluación continua

En la práctica del análisis de políticas públicas se ha distinguido el monitoreo, o la “evaluación de procesos”, de la “evaluación de resultados”. El monitoreo hace un seguimiento de las acciones de la iniciativa que se evalúa y los productos de dichas acciones. El propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, de tal manera a permitir la realización de ajustes para una óptima gestión de las iniciativas, los resultados esperados, y responder a las expectativas de la ciudadanía.

Monitoreo:

Aquí el punto de referencia es el plan de trabajo o plan de acción para el programa y se analiza la ejecución del programa con respecto a dicho plan. El monitoreo hace un acompañamiento de la ejecución de actividades, la entrega de productos y el uso de recursos.

Este acompañamiento permite juzgar con transparencia la ejecución del programa, manteniendo el supuesto que el plan de acción pre-programado siga siendo el camino indicado para lograr los objetivos del programa.



Ejercicio.

Plantear las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida cumple la implementación de la política pública las actividades especificadas en su programación?
- ¿Qué coincidencia se presenta entre la cantidad y calidad de actividades esperadas y las que se están generando?
- ¿En qué medida se está llegando a los beneficiarios apropiados?
- ¿Los recursos se utilizan de manera apropiada?
- ¿Cuáles son las satisfacciones y las insatisfacciones de diversos involucrados con respecto al desenlace de la propuesta de política pública?

Evaluación de resultados:

Es un proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos. Así, la evaluación se extiende más allá que el monitoreo porque reconoce que el plan de acción constituye una hipótesis con respecto al camino que nos puede conducir al logro de los objetivos. De hecho, la evaluación consiste en una prueba de esa hipótesis – una verificación de que dicho camino efectivamente esté conduciendo a las mejoras en las condiciones de vida que se buscaban promover.

Los pasos que se presentan en los siguientes ejercicios deben ser contemplados en los distintos momentos de elaboración, implementación y evaluación de una política pública. Una buena argumentación, la construcción de mensajes políticos y la generación de espacios de diálogo con los distintos actores involucrados deben permear y estar presentes durante todo el proceso.



Ejercicio.

Plantear las siguientes preguntas:

¿En qué medida cumple la política los objetivos que justificaba su existencia?

¿En qué medida cumple dichos objetivos con la calidad esperada, en los tiempos y lugares esperados?

¿Cumple los objetivos de manera eficiente?, ¿equitativa?, ¿sostenible?

¿Qué efectos (positivos y/o negativos) se generan, diferentes a los que se reflejan en los objetivos?

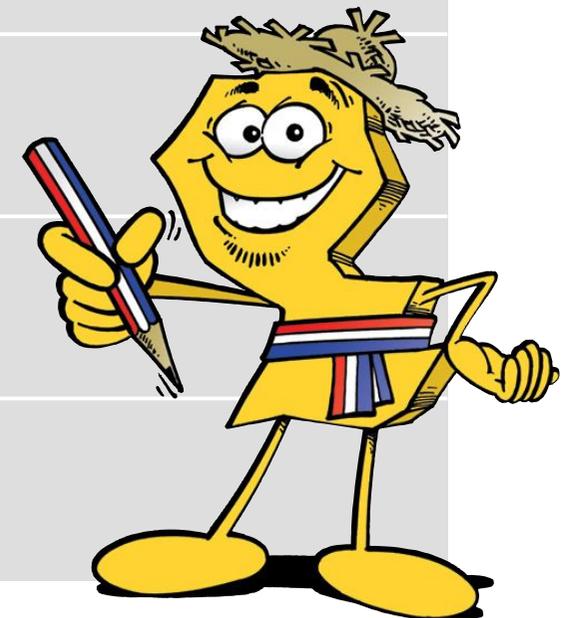
¿Hay determinadas circunstancias o características entre las poblaciones objetivo que facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

¿Cuáles características de la gestión facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

Ejercicio.

Completar el cuadro

Resultado Esperado	Resultado Alcanzado	Acción correctiva propuesta



paso
5

Argumentación

Argumentación:

Llamamos argumentos, a las consideraciones o raciocinios que avalan una verdad, una opinión o un hecho.

En este contexto, los argumentos son las consideraciones que avalan o apoyan:

- *los problemas priorizados para ser abordados por las políticas públicas,*
- *las soluciones propuestas para hacer frente al problema.*

Las características más resaltantes de la argumentación son:

- *La intencionalidad persuasiva para lograr la adhesión de nuestros oyentes y audiencias: un argumento **BUSCA CONVENCER.***
- *La demostración lógica, razonada y ordenada, presentada estratégicamente que fundamenta y justifica la posición tomada.*

Los argumentos son las consideraciones o raciocinios que avalan una verdad, una opinión o un hecho. Toda propuesta debe estar sustentada en argumentos justificativos y estar acompañada de información objetiva con datos comprobables.

Las características más resaltantes de la argumentación son:

- la intencionalidad persuasiva para lograr la adhesión de la gente: busca **CONVENCER.**
- la demostración lógica, razonada y ordenada, presentada estratégicamente para fundamentar el problema priorizado y las soluciones propuestas.

Cuando se presenta una propuesta, ésta debe contener opiniones y explicaciones razonadas (lógicas). Se apunta a que los distintos interlocutores se adhieran a la misma. Una vez definida la propuesta, se debe tratar de influir sobre la posición que tienen los interlocutores respecto de ese tema. Para ello, los argumentos utilizados deben ser convincentes.

Algunos elementos que pueden ayudar son los siguientes:

- Sumar elementos de consenso: comunidad de intereses, curiosidad por el tema y conocimientos previos.
- Asumir que el destinatario tiene una posición activa, que implica acuerdos o contra argumentos.
- Conocer las características generales de los destinatarios potenciales.

Algunos tipos de argumentos más comunes son:

- Afirmaciones, declaraciones, aseveraciones (en efecto, en realidad, sin lugar a dudas, especialmente).
- Demostraciones.
- Explicaciones.
- Generalizaciones (todos, generalmente, la mayoría).
- Restricciones (incluso, al menos, con todo, después de todo).
- Concesiones (pero, sin embargo, sino que, aunque).
- Establecimiento de causas (porque, puesto que, pues, ya que) y efectos (luego, entonces, por lo tanto, de ahí que, así pues).
- Comparaciones (tal como, en este y en otro caso, así como).

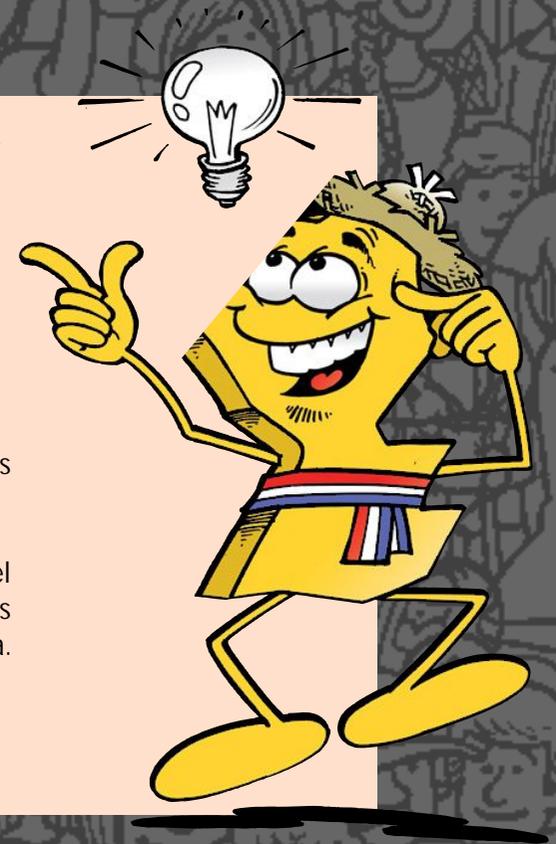
La argumentación no responde a estructuras rígidas, pero sí contiene un tema general, un punto de partida -hecho particular o general-; la posición particular del autor - llamada indistintamente: hipótesis, opinión, tesis, perspectiva, etc.-; y, un cierre.

Ejercicio

Role play (juego de rol)

Establecer un diálogo imaginario con los participantes, asignando roles como distintos interlocutores.

Se solicitará a voluntarios (atendiendo habilidades comunicacionales) para que adopten el rol de expositor de las propuestas. Los demás asumirán una posición activa al escuchar los argumentos, quienes podrán aceptar o refutar cada una de las partes de la propuesta.





Ejercicio A.

Conocer destinatarios y elaborar estrategias.

paso
6

Construcción del mensaje político

El mensaje político es el discurso producido dentro de la escena política, y con un lenguaje político, dentro de los aparatos donde se desarrolla el juego del poder.

El mensaje o discurso político, es una práctica política, importante para la creación de consenso para la argumentación. El desarrollo del mensaje político tiene que ver siempre con la cultura política de un país, pues este condiciona al discurso y se adapta a los cambios de la sociedad.

El mensaje político normalmente está producido por los aparatos instituciones especializadas relacionadas con el poder. Por lo tanto se define como discurso político, la sucesión de palabras que se comunican al público a través del actor político, producida por las instituciones relacionadas con el poder y condicionada por la cultura del país.

No existen argumentos válidos e iguales para todas las personas, razón por la que se debe conocer el perfil de cada uno de los posibles interlocutores y eventuales afectados por la política pública propuesta.

A esta estrategia de adaptación de la propuesta y argumentación de acuerdo al destinatario la denominamos "mensaje o discurso político", que tiene que ver más con una estrategia de comunicación política, que con la argumentación técnica de la propuesta.

En este momento será útil conocer las características generales de los destinatarios potenciales y elaborar estrategias que atraigan a los receptores hacia el tema e inclinen hacia el punto de vista adoptado por la propuesta.

Elaborar una lista de instituciones a quienes va ir dirigido el mensaje

.....

.....

.....

.....

Elaborar una lista de los actores políticos a quienes va ir dirigido el mensaje

.....

.....

.....

.....

Lluvia de palabras "claves" con respecto al actor

.....

.....

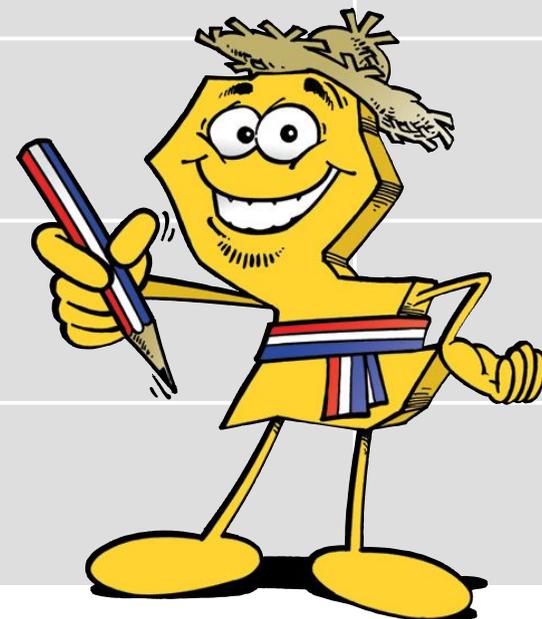
.....

.....

Ejercicio B.

Construir el mensaje político

Actor político	Mensaje político	Responsable de la transmisión del mensaje



paso

7

Definición de mecanismos de diálogo

Una vez creada la propuesta de política pública con criterios participativos y técnicos, se pueden establecer mecanismos para propiciar el diálogo con otros actores de la sociedad.



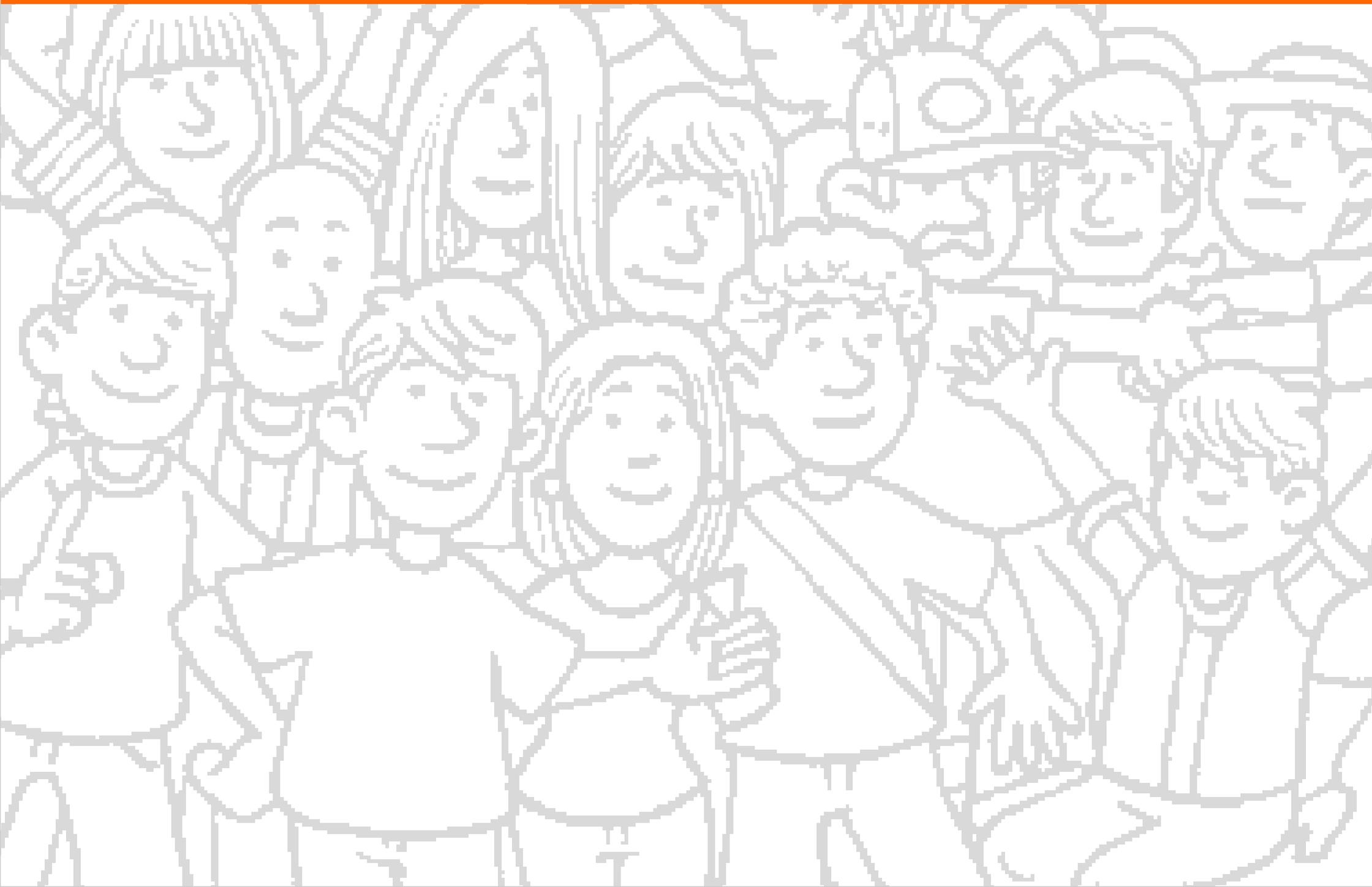
Los resultados del siguiente ejercicio podrían arrojar datos relevantes para validar con otros actores la propuesta de política pública:

- Organizaciones participantes.
- Representantes oficiales de dichas organizaciones.
- El poder de convocatoria, credibilidad, legitimidad y representatividad del grupo ante la sociedad.
- Quiénes del grupo podrían formar una comisión de negociación de alto nivel (precisando lo que se puede negociar y lo que no se puede negociar).
- Facultades y sus límites para negociar y tomar decisiones.
- Quiénes formarán el equipo de comunicación y evaluarán la relación con la prensa (determinando lo que están autorizados a decir).
- Cómo se van a manejar los desacuerdos y conflictos (comisión responsable que defina los mecanismos para la resolución de controversias).

Ejercicio.

Completar el cuadro

<p>Prioridad Consensuar el orden de jerarquización establecida en la propuesta.</p>	<p>Metas esperadas Priorizar o agregar otras propuestas de solución.</p>	<p>Mecanismo de diálogo Acciones para propiciar el mensaje político</p>	<p>Responsables Identificar las personas o instituciones de quiénes dependen las soluciones así como quienes tendrán a su cargo transmitir el mensaje político</p>





Estrategias digitales

Estrategias digitales

La estrategia digital de comunicación

Con el avance de las TICs, hoy en día es imprescindible integrar la comunicación tradicional con la digital en cualquier estrategia de comunicación.

Se debe pensar en la identidad digital del mensaje, que facilite la transmisión en redes. Por ejemplo: El partido X debe proponer su identidad en término de siglas, colores, estilos, dominios y URL.

En todos los sitios deben distinguirse una identidad de diseño, tipos y colores que faciliten

la transmisión del mensaje político por la vía visual a los afiliados. La posibilidad de que el mensaje se desvirtúe y se pierda en el mundo de las redes es mayor, por lo que es muy importante tener una identidad clara, no sólo en lo tradicional sino también en lo digital.

Los esfuerzos por elaborar un mensaje y disciplinarlo entre los partidarios tienen que apelar a la fuerza de la convicción y no de la imposición, en un nuevo modelo que apunta en mayor medida a lo democrático y colaborativo.



Ejercicio. Plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos lograr con la (estrategia de) comunicación?
- ¿A quiénes necesitamos hacer llegar el mensaje?
- ¿De qué redes ya forman parte (amistades, colegas, no se conocen entre sí...)?
- ¿A quién escuchan más?
- ¿A quiénes debemos dirigirnos en forma individual y a quiénes podemos incluir en un circuito de comunicación más amplio junto con otras personas que consideramos receptoras importantes de nuestra información?
- ¿Cuán compleja puede ser la información compartida con participantes individuales?
- ¿Qué puntos esenciales del mensaje necesitamos que todo el mundo entienda?
- ¿Cuáles son las preguntas o temas controvertidos que despertarán el interés de las personas y las llevarán a reaccionar?
- ¿Qué herramientas en línea posibilitarán que todo esto suceda?

La Web 2.0

Uno de los desafíos de usar la Web 2.0 para la incidencia, la concientización y el diálogo público es que aquello que ocurre en el ámbito virtual no siempre se traduce en acciones y cambios en la vida "real". Una cosa es lograr que la gente se registre en una comunidad en línea para discutir sobre temas de políticas de TICs en su país y otra muy distinta es que los/as integrantes de la comunidad en línea emprendan acciones locales en torno a esos temas.

Algunas estrategias clave para que las herramientas Web 2.0 apoyen acciones locales y "reales" son:

- No sobrecargue a su comunidad con demasiada información. No escriba mensajes largos y complicados que requieran mucho tiempo para leer y asimilar. Es mejor brindar la información en porciones legibles y accesibles para que la comunidad pueda comprenderla con facilidad y responder a ella.
- Plantee preguntas que las personas puedan responder. Plantee preguntas que la comunidad pueda pensar y responder. Plantee preguntas estratégicas que ayuden a definir o corregir acciones.

- Responda oportunamente a quienes le responden. También es buena práctica responder a las personas que se han tomado el tiempo de comentar y aportar a su información. Esto puede significar responder a sus comentarios o destacarlos para que otras personas puedan responder a ellos.

- Facilite la conversación. Como principal proveedor/a de información en la comunidad, es buena práctica aplicar ciertas habilidades básicas de facilitación en sus espacios en línea. Esto significa estimular que las personas integrantes de su comunidad hablen unas con otras (no sólo con usted), llamándoles la atención a algunas sobre los aportes relevantes de otras.

- Tenga en claro qué acción desea que la comunidad lleve a la práctica más allá de los diálogos. Especifique cuáles son sus objetivos para usar espacios en línea y permita que las personas de sus comunidades actúen en base a las actividades y diálogos en línea.

- Integre actividades presenciales con actividades en línea. Apoye a sus comunidades en línea organizando eventos y espacios donde las personas que las

integran puedan relacionarse unas con otras en persona. Esto fomenta la confianza y les permitirá saber quiénes están comprometidos/as con sus propuestas. Cuando trabaje con diseñadores/as de políticas, una vez hechos los contactos iniciales, piense en formas y oportunidades para trasladar esos vínculos a la vida real.

- Ponga en línea lo concreto. Las actividades en línea más eficaces tienen componentes tangibles. Por lo tanto, cuando decida qué herramientas y canales utilizar piense no sólo en herramientas en línea sino también en materiales concretos como folletos, volantes y actividades que atraigan a las personas a lo que ocurre en línea. Además, el uso efectivo de herramientas en línea suele implicar trasladar la información en línea a materiales "concretos".

- Adapte la información al entorno en línea. Si bien es muy importante contar con informes de investigación completos publicados en línea como materiales de referencia, también es importante presentar partes de esa información en formas diferentes para posibilitar que su comunidad las procese y comprenda. Es más fácil solicitar comentarios de unas pocas páginas sobre algún tema específico que sobre un informe de investigación exhaustivo. Ver apartado sobre la construcción del mensaje político.

Ejercicio.

Seguir estos pasos considerando un enfoque colaborativo en el momento de construir el mensaje, fortaleciendo la inteligencia colectiva y el estilo democrático.

1. Definir lo más estándar posible los dominios digitales de las propuestas políticas públicas a través de mensajes que faciliten la transmisión en redes.

Ejemplo:

Web: www.politicaspUBLICAS.org

Twitter: @politicaspUBLICAS

www.facebook.com/politicaspUBLICAS

www.youtube.com/politicaspUBLICAS

2. Distinguirse con una identidad de diseño, tipos y colores que faciliten la transmisión del mensaje político por la vía visual a los afiliados.

La probabilidad de que el mensaje se desvirtúe o se pierda en el mundo de las redes es mayor, por eso es muy importante tener una clara identidad, no solo en lo tradicional sino también en lo digital.

Web:

Twitter:

Facebook:

You Tube:

Otro:

Color/es:

Tipografía/s:

Imagen (jovial, formal, etc):

Lenguaje (coloquial, informal, etc):

Otro:





Política 2.0





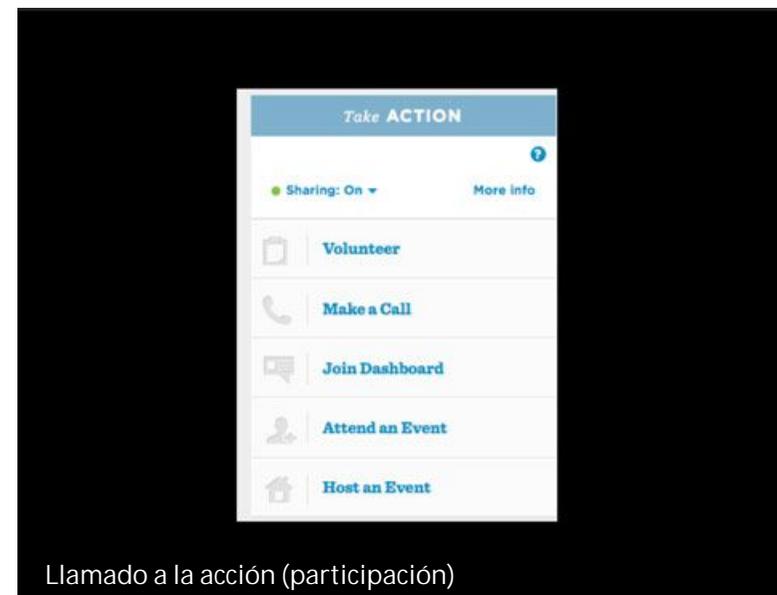
Tener objetivos claros



Comunicación e imagen



Tecnología = Organización



Llamado a la acción (participación)

MODELO APLICADO A POLÍTICAS PÚBLICAS



¿CÓMO ORGANIZAMOS A LA GENTE CON LA AYUDA DE LA TECNOLOGÍA?

Definición de plataformas:
Facebook, Twitter, Youtube, Blog, Pinterest, Google + y aplicación móvil



¿QUÉ QUIERES QUE HAGAN?

- 1) #YOMEJOROELTRANSPORTEPUBLICO
- 2) SUBE UN VIDEO Y MUESTRA CÓMO LO HACES
- 3) COORDINA A TUS VECINOS
- 4) ORGANIZA PETICIONES A LA MUNICIPALIDAD

MODELO APLICADO A POLÍTICAS PÚBLICAS



¿CÓMO VAS A MEDIR EL ÉXITO DE TU CAMPAÑA?

- Número de participantes en cada propuesta
- Número de propuestas llevadas al Congreso
- Cantidad de seguidores en redes sociales
- Reproducciones de video
- Cantidad de elementos compartidos en medios sociales



Bibliografía

BARDACH, Eugene. Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas. Un manual para la práctica. Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2004.

BIDART CAMPOS, Germán J. Lecciones Elementales de Política. Buenos Aires: Ediar Sociedad Anónima Editora, 2004.

CHEEKAY, Cinco y NOVOTNÝ, Karel. Impacto 2.0. Nuevos mecanismos para vincular investigación y política. Guía técnica. Asociación para el Progreso de las Comunicaciones, 2010.

CHOY, Mily. El Cabildeo. Una estrategia para incidir en Políticas Públicas. Fundación CIRD, 2001.

COLEBATCH, H.K. Policy. Open University Press, 1998.

MOKATE, Karen Marie. Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), 2000.

MORÍNIGO, José Nicolás. Vocabulario Político. Asunción: RP Ediciones, 1995.

OSORIO, Manuel. Diccionario político y jurídico. Buenos Aires: Editorial Heliasta, 1999.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española- 22ª Edición. Madrid: Rodesa, 2001.

RODRIGUEZ ZEPEDA, JESÚS. "Estado de Derecho y Democracia" en Cuadernos de Divulgación de la Historia Democrática, N° 12. Ciudad de México: Instituto Electoral Federal. Disponible en: http://www.ife.org.mx/documentos/DECEYEC/estado_de_derecho_y_democracia.htm (fecha de consulta: 26 de octubre del 2010).

VALENCIA VEGA, Alipio. Fundamentos de Derecho Político. Buenos Aires: Ediciones Librería Juventud, 1962.





Manual para la Elaboración de Políticas Públicas

Una iniciativa de:  IRD
Centro de Información
y Recursos para el Desarrollo

Con la colaboración de:

