

# GUÍA PARA EL CONTROL CIUDADANO DE LO PÚBLICO



**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)**

**Director General  
Agustín Escobar Latapí**

**CCiudadano. Construcción y articulación de lo público**

**Profesor Investigador  
Responsable Académico  
Ernesto Isunza Vera**

**Directora Ejecutiva  
Almudena Ocejo Rojo**

**Coordinación General  
Ivonne Patricia Ortuño Martínez**

**Investigación y textos  
Claudia Mir, Juan Jesús Estrella Chávez e Ivonne Patricia Ortuño Martínez**

**Edición  
Lizeth Castillo**

**Diseño  
Nancy Monroy, Alfonso Arvízu y Efrén Galaviz (DT GROUP)**

**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social  
Juárez 87, Col. Tlalpan, Del. Tlalpan C.P. 14000, México, D.F.  
Tel.: (55) 54 87 36 00  
[www.ciesas.edu.mx](http://www.ciesas.edu.mx)**

**CCiudadano. Construcción y articulación de lo público  
Juárez 87, Col. Tlalpan, Del. Tlalpan C.P. 14000, México, D.F.  
Tel.: (55) 54 87 71 00, ext. 1609 y 1617  
[www.cciudadano.org.mx](http://www.cciudadano.org.mx)**

**Esta guía se encuentra disponible en formato electrónico en la página [www.cciudadano.org.mx](http://www.cciudadano.org.mx)  
Si está interesado en subir la información de esta guía a su página electrónica, envíe un correo a [iortuno@cciudadano.org.mx](mailto:iortuno@cciudadano.org.mx)**



# 1. Introducción

Esta guía es una herramienta de apoyo para toda organización o grupo ciudadano interesado en influir en la toma de decisiones públicas. Su objetivo central es orientar a cualquier tipo de actor social cuyos intereses están siendo afectados por una acción gubernamental para lograr influir en los tomadores de decisiones, y así generar un cambio, enfatizando que no sólo se trata de avanzar un interés particular, sino de lograr un bien colectivo mayor.

**El diseño de esta guía está basado en dos supuestos:**

- 1 Existe una problemática inicial asociada a una acción (u omisión) del trabajo gubernamental que afecta a una comunidad o colectivo.
- 2 Existen organizaciones o grupos ciudadanos interesados en involucrarse para exigir un cambio a esa problemática inicial, interviniendo en la toma de decisiones públicas encaminadas a atenderla.

Los contenidos de esta la guía se derivan del modelo de fortalecimiento para la práctica del Control Ciudadano de lo Público (CCP), el cual se articula alrededor de tres principios rectores: **conocer**, **exigir** y **responsabilizarse**.



**Los objetivos de la guía son:**

- 1 Definir conceptos y términos clave relacionados con el CCP.
- 2 Identificar los principales componentes de la práctica de CCP.
- 3 Proporcionar algunos ejemplos para ilustrar el trabajo de CCP que realizan grupos y organizaciones ciudadanas en México.



Esperamos que esta guía sea útil para todas las personas y los grupos que han decidido participar activamente en la toma de decisiones que afectan a su comunidad o colectivo.



## 2. Control Ciudadano de lo Público (CCP)

Existen muchas maneras de referirse al Control Ciudadano de lo Público (CCP): monitoreo ciudadano, contraloría social, *accountability* social, control social, control público, control democrático, auditoría ciudadana o contraloría ciudadana, entre otras. Todas ellas tienen un objetivo común: transformar el gobierno desde la sociedad, mediante el involucramiento ciudadano en acciones de seguimiento al quehacer gubernamental, para buscar influir la toma de decisiones públicas.

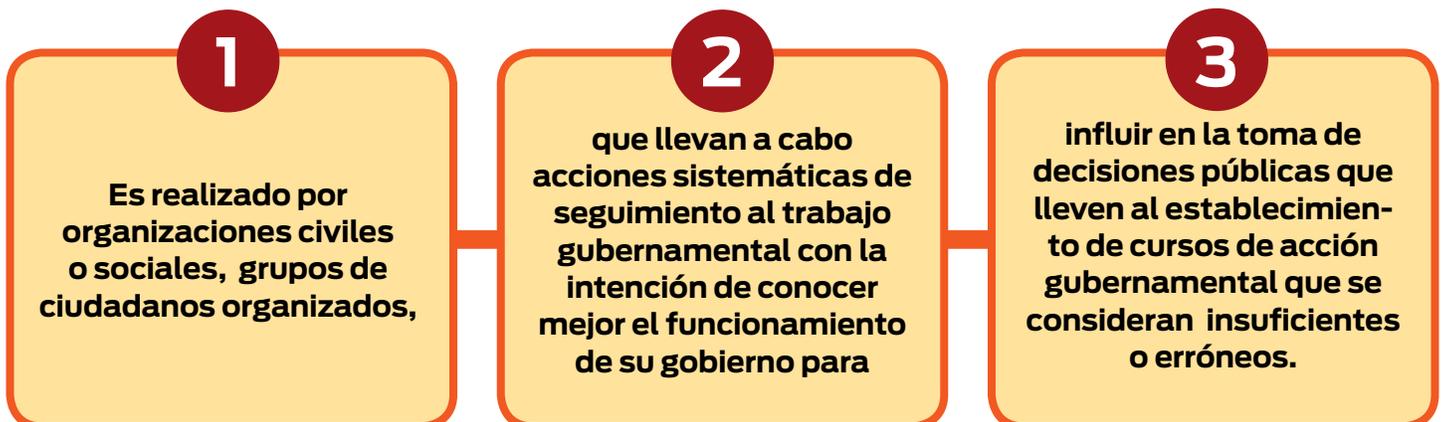
El argumento central que sustenta este tipo de involucramiento ciudadano es que la participación ciudadana en la vida política no debe limitarse a la elección de sus gobernantes ni a delegar en ellos la responsabilidad del gobierno, sino que también es importante participar en la toma de decisiones públicas que ocurren entre procesos electorales.

**CCP** Involucramiento informado y responsable de la ciudadanía organizada en la toma de decisiones públicas que afectan su calidad de vida, a partir de los intereses, necesidades y características de las comunidades a las que pertenece.

Esto es posible a partir de un proceso de aprendizaje sobre el quehacer gubernamental y del ejercicio del derecho ciudadano de influir en el desarrollo de sus comunidades y colectivos. A través de una participación ciudadana informada y responsable, el CCP busca exigir una mejor asignación de los recursos públicos y un mejor desempeño de los servicios públicos a favor de un mayor bienestar de la sociedad, evitando que la acción gubernamental se desvíe hacia intereses ajenos a los de los ciudadanos.

FIGURA 1

### TRES CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL CCP





## UN ACTOR SOCIAL INCONFORME DE LA SOCIEDAD CIVIL





## 2.1. Tipos de Control Ciudadano de lo Público

Según el detonante de la práctica del CCP, éste puede ser:

**1 Institucionalizado:** distintas instancias o agencias públicas diseñan y proveen los mecanismos para facilitar la participación de los ciudadanos en la “vigilancia” y “control” del trabajo gubernamental. Un ejemplo es el Programa de Contraloría Social promovido por la Secretaría de la Función Pública (SFP).

TABLA 1

### SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS INSTITUCIONALIZADO

Dependencia	Actor	Rol en régimen Rendición de Cuentas
Poder Judicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suprema Corte</li> <li>• Tribunal de Justicia Fiscal y Administrativa</li> </ul>	Constitucionalidad de leyes y actos de gobierno
Poder Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría Superior de la Federación</li> <li>• Órganos estatales de fiscalización</li> <li>• Comisión de Finanzas y Fiscalización de cabildos municipales</li> </ul>	Fiscalización externa del desempeño y gasto gubernamental
Poder Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Hacienda y Crédito Público</li> <li>• Secretaría de la Función Pública</li> <li>• Contralorías generales de los estados</li> <li>• Contralorías municipales</li> </ul>	Fiscalización interna del desempeño y gasto gubernamental
Agencias especializadas de rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones de derechos humanos</li> <li>• Institutos de Acceso a la Información</li> <li>• Consejos de evaluación de políticas públicas</li> </ul>	Defensa de derechos ciudadanos y/o de la evaluación técnica de la gestión

**2 Independiente o autónomo:** Las iniciativas se diseñan e implementan desde la sociedad civil organizada, a raíz del interés de la ciudadanía en exigir un mejor desempeño gubernamental en distintas temáticas.



Para más detalle consultar <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/ua/scagp/uorcs/contraloria-social.htm>



TABLA 2

## SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS INDEPENDIENTE O AUTÓNOMO

Actores	Objetivo	Ejemplos
Organizaciones y grupos ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitoreo al desempeño de los distintos poderes y niveles de gobierno, exigencia de rendición de cuentas.</li></ul>	Organizaciones ciudadanas, civiles y sociales, organizaciones comunitarias o de base, asociaciones de profesionistas y medios de comunicación
Movimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducir cambios en el marco legal, reconocimiento de nuevos derechos.</li></ul>	Movimiento feminista, movimiento gay, movimiento ecologista
Espacios institucionales (administración pública)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abrir espacios para la participación en definición de prioridades, toma de decisiones y planeación de políticas públicas.</li></ul>	Consejos o comités técnicos y consultivos
Grupos intersectoriales de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir alternativas de política pública sectorial.</li></ul>	Comité por una maternidad segura / Comité multisectorial VIH Veracruz
Ciudadanía organizada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer el desempeño gubernamental, participar en toma de decisiones públicas.</li></ul>	Observatorios ciudadanos, acciones de protesta, iniciativas de monitoreo e incidencia pública
Análisis técnico de política pública	<ul style="list-style-type: none"><li>• Influir en diseño de políticas públicas.</li></ul>	Centros de investigación aplicada
Evaluación de acciones, programas y políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoría para el mejoramiento de la gestión pública.</li></ul>	Consultorías privadas



**De acuerdo con su duración en el tiempo, el CCP se puede clasificar en:**

- 1** Permanente, cuando la labor se realiza de manera sistemática como parte de las actividades centrales de una organización o grupo de personas.
- 2** Periódico, cuando se realiza cada determinado tiempo, a fin de conocer el avance o retroceso de un aspecto concreto de la acción gubernamental.
- 3** Específico, cuando el involucramiento ciudadano sucede en una sola ocasión (coyuntural) y por un período específico de tiempo.

## 2.2. Los tres principios rectores del CCP

**Los tres principios centrales que contribuyen a una buena práctica de CCP son:**

**A**

**CONOCER.** Implica identificar que las demandas ciudadanas se sustentan en un conjunto de derechos establecidos en las leyes que facultan a todo ciudadano a demandar la atención de las autoridades a los problemas públicos que le afectan. De igual forma, implica reconocer que las soluciones a los problemas de la comunidad deben surgir de la misma, y que uno de los elementos de una estrategia exitosa de CCP es conocer mejor el problema y el funcionamiento de la acción gubernamental dirigida a solucionarlo.

**B**

**EXIGIR.** Implica involucrarse en el seguimiento sistemático de servicios, programas y políticas públicas en los ámbitos municipal y estatal, a fin de participar de manera responsable en la toma de aquellas decisiones públicas que tienen un impacto en nuestra calidad de vida. Esto se logra a través del fortalecimiento de las competencias y habilidades de los actores sociales interesados en este tipo de prácticas y al mismo tiempo, buscando abrir espacios efectivos de interlocución entre el gobierno y la ciudadanía adecuados, a los distintos contextos políticos y sociales del país.

**C**

**RESPONSABILIZARSE.** Implica prever las posibles consecuencias del cambio en la acción de gobierno que queremos lograr a través de la influencia en la toma de decisiones públicas, considerando el impacto que tendrá en la vida de la comunidad.



## Otros principios importantes a considerar en la práctica del CCP son:

**1 Objetividad.** El seguimiento al quehacer gubernamental no significa únicamente buscar errores o actos de mala fe. Por lo tanto, es crucial establecer y mantener un diálogo respetuoso con las instituciones públicas que estamos controlando. Es muy útil evitar que nuestras opiniones, a menudo preconcebidas, afecten nuestro trabajo de CCP. Se trata de entender y documentar el por qué y el cómo de los problemas que estamos observando, con el fin de tener una visión de conjunto del desempeño gubernamental. Finalmente, es importante conocer a los actores implicados en la acción pública que estamos controlando, buscando recoger los puntos de vista tanto de la comunidad como de los funcionarios públicos, considerando que su conocimiento y opiniones pueden ser muy valiosos para la comprensión del problema que nos interesa resolver.

**2 Autonomía e independencia partidista y de grupos de interés económico.** La independencia de los partidos políticos se justifica por la búsqueda de la incidencia, no del poder político. La independencia de los grupos de interés económico se justifica por la búsqueda del interés público, no de los intereses de grupos específicos.

**3 Congruencia.** Debemos aplicar en nuestros esquemas de trabajo los mismos principios que promovemos para la acción pública: transparencia, legalidad, honestidad, búsqueda del interés público, pluralidad, rendición de cuentas, evaluación de nuestras acciones y resultados. Para ello, es necesario poner a disposición de nuestra comunidad o colectivo nuestro conocimiento y nuestra experiencia, así como promover que otros actores realicen acciones de CCP, aunque tengan puntos de vista distintos.

## 2.3. ¿Quiénes pueden involucrarse en la práctica del CCP?

El CCP tiene como fin último la participación en asuntos de interés público desde la esfera social, con la intención explícita de influir en la toma de decisiones gubernamentales para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, cualquier ciudadano u organización pueden involucrarse en acciones del CCP:

- **Organizaciones y grupos de base**
- **Organizaciones de la sociedad civil**
- **Grupos de vecinos**
- **Comités barriales o ciudadanos**
- **Organizaciones indígenas**
- **Organizaciones campesinas**

Nadie puede otorgarse el derecho de ser el único con legitimidad para involucrarse en acciones del CCP; cualquier ciudadano u organización pueden hacerlo.



## 2.4. ¿Cuáles son las habilidades para el CCP?

**P**ara realizar una iniciativa de CCP, además de tener suficiente conocimiento sobre el tema o sobre las manifestaciones de la acción gubernamental en determinada población, es necesario desarrollar ciertas habilidades, particularmente en tres vertientes:

### Investigación y análisis

Las denuncias y propuestas de mejora deben estar sustentadas en evidencia sólida, para lo cual es fundamental desarrollar capacidades de investigación y análisis de información.



### Diálogo y deliberación

Debemos desarrollar conocimientos y capacidades en materia de identificación de actores públicos con capacidad de decisión, establecimiento de alianzas y estrategias efectivas de comunicación y negociación.



### Orientación de la acción hacia resultados

Debemos ser capaces de evaluar el resultado de nuestras actividades y de sistematizar las lecciones aprendidas, tanto para fortalecer nuestra organización como para compartir nuestra experiencia.



Es poco frecuente encontrar a personas que posean estas tres competencias, por lo que se recomienda constituir un equipo de trabajo multidisciplinario, con perfiles complementarios, que trabaje de manera

coordinada, para asegurar la coherencia entre actividades y establecer los ajustes que se requieran al plan de acción, a medida que se avance en el proyecto.



## 2.5. El objeto de control del CCP: ¿Sobre qué y quiénes se realiza el CCP?

**A**l iniciar el proceso de CCP es fundamental definir nuestro objeto de control, es decir, sobre qué institución, proceso, persona, actividad o elemento de la acción gubernamental vamos a llevar a cabo el CCP, por ejemplo: el desempeño de servidores públicos; la administración del gasto público relacionado con algún programa, política o acción concreta de gobierno; el desempeño de alguna dependencia o entidad de gobierno; el marco regulatorio tras una determinada política o servicio; la provisión y calidad de bienes y servicios públicos, entre otros. Nuestro objeto de control puede estar ubicado en cualquiera de los poderes públicos (ejecutivo, legislativo, judicial), o de los órdenes o ámbitos de gobierno (federal, estatal, municipal, delegacional o local/comunitario).

Para facilitar la identificación del objeto del control ciudadano es necesario considerar dos perspectivas de análisis: procedimental, que vigila el apego a la normatividad y la ejecución de acciones; y sustantiva, que observa la definición de prioridades y el proceso de toma de decisiones. Desde estas dos perspectivas podemos analizar situaciones concretas que pueden ser objeto del CCP.

Desde la perspectiva procedimental podríamos, por ejemplo, analizar si un funcionario público está aplicando la normatividad sobre otorgamiento de uso de suelo de manera adecuada, y desde la sustantiva, analizaríamos el proceso de toma de decisión del funcionario, para saber si le dio preferencia a una u otra empresa.

## 2.6. Los seis componentes de la práctica del CCP

**T**oda acción gubernamental no depende únicamente de la buena voluntad de los servidores públicos, sino de un conjunto de mandatos, atribuciones, procesos, recursos y normatividad. Por esta razón, es fundamental conocer cómo funciona el trabajo gubernamental que queremos controlar, a fin de entender a fondo las causas de los problemas detectados, cuáles son los actores con poder de decisión, y a quién debe dirigirse nuestra demanda y esfuerzo para influir a los actores que tienen el poder de cambiar las cosas y modificar el curso de la acción gubernamental que nos afecta.

El CCP es un proceso continuo de seguimiento al quehacer gubernamental e interacción con los actores gubernamentales, que transita de un escenario A (situación inicial problemática) a un escenario B (situación final que es la solución de la problemática). Los componentes que a continuación se detallan son una guía indicativa para las acciones clave que se deben tomar en cuenta para involucrarse en la práctica del CCP. No son un manual puntual y exhaustivo, ya que la práctica del Control Ciudadano de lo Público es un proceso dinámico relacional que sufre transformaciones a lo largo de su implementación.



## COMPONENTE 1

### IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Distinguir la parte del problema que afecta a nuestro colectivo o comunidad y que está asociada a la acción gubernamental, ya que el problema puede ser más amplio y tener más causas. También definir el alcance que tendrá la iniciativa de CCP: actores involucrados, el tipo de acción pública que se necesita y la complejidad de la acción gubernamental bajo escrutinio.



## COMPONENTE 2

### ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN

Incluir todas las actividades necesarias para lograr los resultados esperados de una forma práctica y eficiente. Posteriormente se debe valorar la capacidad que tenemos para realmente lograrlos. Esto permite identificar qué tan ambiciosa es la causa o demanda y determinar si es conveniente dividir nuestras acciones en varias fases.



## COMPONENTE 3

### FORMAR / CAPACITAR / ACTUALIZAR

Formación de la comunidad o colectivo en los asuntos relacionados con la problemática pública, en el uso de herramientas e instrumentos de recolección de información y análisis y en el proceso de influencia a tomadores de decisiones.



## COMPONENTE 4

### CONSTRUIR LA ARGUMENTACIÓN PARA UNA EXIGENCIA INFORMADA Y RESPONSABLE

Se deben identificar y conocer los procedimientos y la lógica política en la toma de decisiones gubernamentales; exigir que en éstas se priorice el mayor beneficio para la comunidad y que gobierno y ciudadanía cumplan con las tareas/obligaciones que les tocan; así como responsabilizarse de las propuestas que se deriven si logramos influir.



## COMPONENTE 5

### INFLUIR EN LOS TOMADORES DE DECISIONES

Consiste en definir las tácticas de presión e influencia; la revisión periódica de la estrategia y, en su caso, cambio de curso del plan de acción. También incluye la identificación de éxitos parciales.



## COMPONENTE 6

### REFLEXIONAR SOBRE LAS ACCIONES REALIZADAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Debemos saber detectar y valorar los resultados obtenidos, así como aprender de la experiencia para mejorar estrategias y procesos futuros. Se evalúa el logro de los objetivos planteados, así como el proceso que permitió obtenerlos; los avances en el cumplimiento de los resultados esperados, y la generación de lecciones aprendidas.



## COMPONENTE 1

# IDENTIFICAR EL PROBLEMA

**D**istinguir la parte del problema que afecta a nuestra organización o grupo ciudadano y que está asociada a la acción gubernamental, ya que el problema puede ser más amplio y tener múltiples

causas. También se debe definir el alcance que tendrá la iniciativa de CCP: los actores involucrados, el tipo de acción pública que se necesita y la complejidad de la acción gubernamental bajo escrutinio.



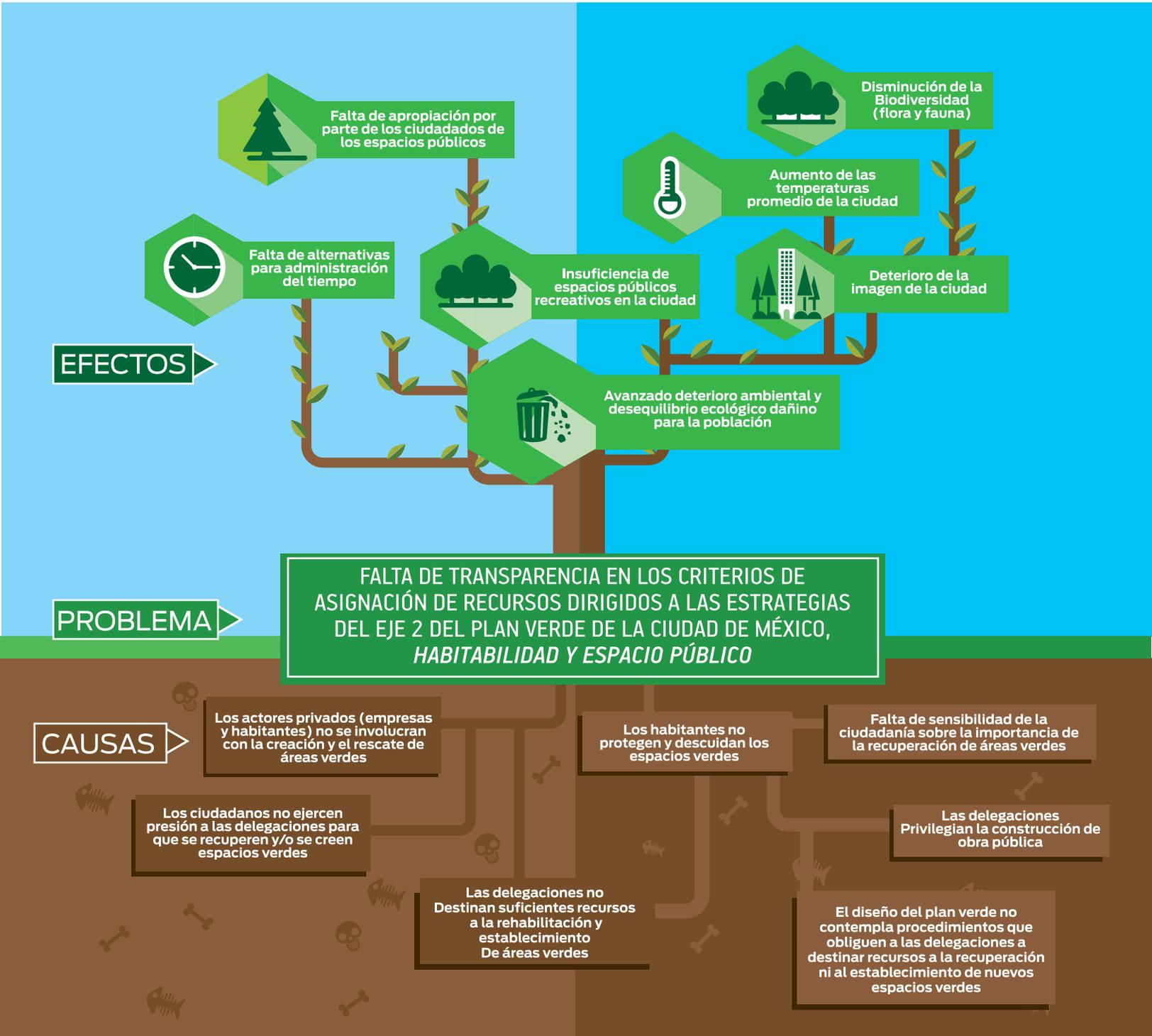
Un problema puede tener muchas dimensiones y responder a diversas causas: irregularidades en la ejecución de una acción, deficiente implementación de un programa público, actos de corrupción y abuso de autoridad, etcétera. Es importante enfocarse sólo en una de éstas, la que se considere más importante y en la que existan más posibilidades de generar el cambio.

## Árbol de problemas

Una herramienta útil para poder construir una problemática que tome en consideración causas y efectos es el árbol de problemas (ver siguiente página).



## ÁRBOL DE PROBLEMAS





**La representación gráfica bajo la forma de un árbol es útil para visualizar:**

### Las causas del problema y su lógica causal

La manera en que se relacionan las causas entre sí. Así, en el ejemplo, el hecho de que el diseño del Plan Verde de la Ciudad de México no contemple procedimientos que obliguen a las delegaciones a destinar recursos a la recuperación o el estableci-

miento de espacios verdes y que privilegien la construcción de obra pública, provoca que el Plan Verde de la Ciudad de México no haya cumplido con el objetivo de incrementar las áreas verdes.

### Las causales primarias del problema que son independientes entre sí

En el mismo ejemplo, el hecho de que los actores privados no estén motivados para crear y rescatar espacios verdes y el que las delegaciones no destinen suficientes recursos a la recuperación o al estableci-

miento de espacios verdes, son dos causas independientes —sin relaciones entre sí— que pueden contribuir a explicar por qué el Plan Verde de la Ciudad de México no ha cumplido con su objetivo.

#### PREGUNTAS CLAVE

- 1 ¿Cuál es el problema que existe en mi comunidad o colectivo que me preocupa?
- 2 ¿Cómo nos afecta ese problema como comunidad o colectivo?
- 3 ¿Qué parte de todo ese problema es responsabilidad (por acción u omisión) del gobierno?
- 4 ¿Qué aspectos del trabajo del gobierno nos interesaría conocer para darles seguimiento y exigir un cambio?
- 5 ¿Cuál es el tipo de acción gubernamental en la que busca enfocarse el trabajo que queremos hacer (acciones, servicios, programas, política pública, instituciones)?

#### APARTADO LEGAL

Uno de los requisitos para un eventual juicio es la resolución o el acto administrativo reclamado, esto es la acción de gobierno que afecta al particular o grupo. De ahí la importancia de tener claridad sobre cuál es la acción de gobierno que causa la afectación al ciudadano.



## COMPONENTE 2

# ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN

El proceso de planeación consiste en incluir todas las actividades necesarias para lograr los resultados esperados de una forma práctica y eficiente. Debemos valorar nuestra capacidad real para alcanzarlos,

esto permite identificar qué tan ambiciosa es nuestra demanda y determinar si es conveniente dividir nuestras acciones en varias fases.

### Elementos de un plan de acción

#### A Establecimiento de objetivos

La realización de una estrategia de CCP requiere recursos financieros, materiales y humanos; para utilizarlos de manera eficiente es necesario asegurarse de que el diseño de la iniciativa está orientado hacia la obtención de resultados con-

cretos y formulados antes de iniciar su ejecución. Además, se deben prever los medios para detectar y evaluar si el avance hacia la obtención de los resultados esperados, tanto durante la implementación, como al final.



Es importante establecer objetivos claros, concretos, realistas y medibles a fin de orientar los esfuerzos claramente y se llegue de manera efectiva al resultado. Así, podremos evitar que el proceso de CCP se convierta en algo vago y sin rumbo, y termine en una acción poco útil. La definición de objetivos permite saber hacia dónde moverse y hacer ajustes y modificaciones en función de lo que ocurra a lo largo de la iniciativa de CCP.

### ? PREGUNTAS CLAVE

- 1 ¿Qué es lo que se busca cambiar al involucrarse en esta iniciativa?
- 2 ¿Que se tendría que lograr para afirmar que se ha tenido éxito?
- 3 ¿En qué periodo de tiempo se piensa lograr el cambio que me interesa?  
Pueden incluirse una lista de logros parciales e incrementales que lo acerquen al logro final, así como logros finales.
- 4 ¿Por qué es importante este proyecto? Beneficios para la ciudadanía en general, para la organización, para el colectivo, para la administración pública, para la democracia, etcétera.



## ¿QUÉ CAMBIO QUIERO LOGRAR?

- Recibir la prestación de un servicio
- Mejorar la prestación de un servicio
- Detener una obra pública o una acción de gobierno que causa perjuicio a la comunidad
- Detener un acto de abuso de autoridad o corrupción
- Modificar una ley o reglamento
- Mejorar el desempeño del trabajo de los funcionarios
- Poner sobre la mesa una problemática no atendida

### **B** Definición de actividades

Una vez definidos los objetivos debemos hacer un listado de todas las actividades necesarias para alcanzar los resultados que queremos. Las actividades deben alinearse con los objetivos y reflejar todos los pasos necesarios para la realización de la iniciativa, incluyendo su seguimiento, socialización y evaluación con reflexión de aprendizajes.

### **C** Previsión de recursos humanos necesarios y asignación de responsabilidades

Es necesario contar con los recursos humanos que garanticen la realización del proyecto de CCP. Esto depende en muchas ocasiones del tiempo y la disponibilidad de las personas que forman parte de la asociación o grupo ciudadano. Por esta razón es importante equilibrar la asignación de responsabilidades, para que todos formen parte de la estrategia de incidencia.

### **D** Previsión de recursos financieros y materiales

Es un error común no elaborar al inicio del proyecto un presupuesto detallado, ya que se considera que los integrantes del equipo realizarán el trabajo de manera voluntaria, o que pondrán a disposición de la iniciativa sus recursos personales. Sin embargo, es importante identificar los costos y hacer una revisión realista que permita prever cómo serán obtenidos los recursos financieros necesarios para implementar el plan de trabajo.

### **E** Auto-diagnóstico de capacidad organizacional

Se deben identificar las capacidades técnicas —conocimiento y habilidades para hacer CCP— de la organización o grupo ciudadano. Ya que si bien es posible adquirir recursos “técnicos” a lo largo del proceso, el alcance de la iniciativa estará limitado por los recursos disponibles previamente, por lo que es imprescindible contar con ciertas capacidades, entre las que destacan: investigación y análisis, diálogo y deliberación, así como orientación de la acción hacia resultados (ver apartado 2.4).

En este sentido, la estrategia sugerida consiste en acotar el alcance de la iniciativa para poder efectuar un trabajo que dé resultados, aunque de menor alcance, de acuerdo con los recursos disponibles. Es mejor privilegiar la calidad y la profundidad del trabajo, sobre su escala y alcance.

### **F** Calendarización de actividades

Además de las actividades, es necesario incluir un calendario de trabajo (cronograma) en el que se defina la fecha límite para concluir la iniciativa, así como calendarizar las fases intermedias para cumplir con la ejecución de cada una de las acciones planeadas. El cronograma deberá incluir una división del trabajo con responsables de tareas y los requerimientos técnicos y humanos para cada actividad. También es importante aclarar cómo se dará seguimiento a los acuerdos y a las actividades pendientes.



El proceso de control ciudadano no termina en una fecha prevista, es necesario darle continuidad, pues influir en la toma de decisiones públicas constituye un objetivo de largo plazo.

## **? PREGUNTAS CLAVE**

- 1** ¿Qué se debe hacer para lograr el cambio buscado?
- 2** ¿Quién lo hará?
- 3** ¿Cómo se hará?
- 4** ¿Cuándo se hará?
- 5** ¿Qué necesitamos para hacerlo? (recursos humanos, materiales y financieros necesarios)
- 6** ¿Con qué competencias necesarias para la realización del proyecto contamos en nuestro grupo u organización?
- 7** ¿Qué competencias debemos adquirir? ¿Cómo las vamos a adquirir?
- 8** ¿Con qué tiempo contamos para realizar las actividades programadas?
- 9** ¿Cómo vamos a monitorear los avances y resultados de nuestro trabajo?
- 10** ¿Cómo dividimos y asignamos las tareas entre los miembros del equipo?
- 11** ¿Quiénes son los actores con la autoridad para hacer los cambios que buscamos?
- 12** ¿Cómo llegamos a esos actores que toman las decisiones?
- 13** ¿Cuáles son las tácticas de influencia que utilizaremos para que esos actores tomen en cuenta nuestras demandas y planteamientos?

## **🔍 APARTADO LEGAL**

En términos legales lo más importante al elaborar un plan de acción es no realizar actividades que puedan ser constitutivas de algún delito o de una responsabilidad administrativa, ya que eso acarrearía consecuencias negativas en lo personal y debilitaría a la organización o grupo.



## COMPONENTE 3

# FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD O COLECTIVO

**A**ntes de poder realizar un diagnóstico de la problemática que nos afecta y sobre la que buscamos se genere un cambio, es necesario que sepamos cuáles son los principales aspectos de esa problemática, así como la manera en que podemos contribuir a apoyar a nuestra comunidad para exigir a nuestras autoridades un cambio.

Dado que no todos conocemos a profundidad los problemas públicos que nos afectan y su origen, es importante que los integrantes de la comunidad o colectivo interesados en participar en la práctica del Control Ciudadano de lo Público, sepan cómo adquirir primero la información básica sobre el

funcionamiento del gobierno local, por qué existe ese problema y qué se puede hacer para exigir a las autoridades su solución.

Este paso es muy importante también para que la comunidad reflexione en conjunto la pertinencia de actuar de manera organizada para poder exigir al gobierno que cumpla con sus obligaciones y que lo haga de manera adecuada.

Para poder lograr estos objetivos, se recomienda programar sesiones informativas y de reflexión con los integrantes de la comunidad o colectivo.



## COMPONENTE 4

# CONSTRUIR LA ARGUMENTACIÓN PARA UNA EXIGENCIA COLECTIVA INFORMADA Y RESPONSABLE

La gran mayoría de las decisiones públicas que tienen un impacto sobre nuestra vida diaria son tomadas por un pequeño grupo de funcionarios públicos y sus representantes. Son los que se conocen como tomadores de decisiones. Los ciudadanos no tenemos la información suficiente ni la autoridad formal para realizar los cam-

bios que nos interesan, a pesar de que casi siempre conocemos por propia experiencia las consecuencias de una mala decisión pública o la prestación de un servicio público deficiente. Esto nos coloca en una situación de desventaja y de ahí la importancia de la práctica del CCP en sus tres principios rectores:

- 1 Identificar y conocer** los procedimientos y la lógica política de la toma de decisiones gubernamentales.
- 2 Exigir** que en la toma de decisiones se priorice siempre el mayor beneficio para la comunidad y que gobierno y ciudadanía cumplan con las tareas que les corresponden.
- 3 Responsabilizarse** de las propuestas que se deriven de nuestra participación en esos procesos, si logramos influir.

Acercarse a los tomadores de decisiones con información sólida y un análisis robusto de la problemática fortalece nuestra capacidad de negociación y presión.

### EJEMPLO 1

**Organización:** Grupo de vecinos de la colonia Agrícola Oriental de la delegación Iztacalco, en el Distrito Federal

**Acto administrativo reclamado:** El otorgamiento ilegal del permiso de construcción que las autoridades de la delegación otorgaron a la constructora ARA, contraviniendo la normatividad en materia de uso de suelo.

**Intervención legal:** El grupo de vecinos interpuso varios recursos legales contra este acto administrativo, entre ellos:

- 1)** Recurso ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo del DF
- 2)** Denuncia ante la Contraloría del DF
- 3)** Quejas ante la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal
- 4)** Solicitudes de acceso a la información pública

Con el fin de recopilar la información que necesitamos para construir los argumentos de nuestra estrategia requerimos realizar

un diagnóstico que nos permita conocer cuál es el contexto en el que se da el problema que hemos identificado.



## Realización de un diagnóstico

El diagnóstico tiene como objetivo identificar y analizar los principales aspectos que están detrás de la problemática asociada a la gestión gubernamental que nos preocupa. No busca informar a los tomadores de decisiones, ya que estos generalmente conocen las problemáticas asociadas a su implementación.

El diagnóstico nos permite contar con evidencia para argumentar por qué se considera que el curso de acción gubernamental actual en determinado tema no es satisfactorio y de qué manera podría mejorarse.

Es decir, nos ayuda a identificar de manera sistemática y ordenada irregularidades o ineficacias en la acción gubernamental y a emitir recomendaciones factibles de ser atendidas.

La generación de evidencia sólida implica la recopilación y análisis de información existente (análisis documental), así como la búsqueda de información complementaria mediante trabajo de campo que nos permita identificar los aspectos que no estén documentados y entender el funcionamiento real de la acción gubernamental bajo escrutinio.

## Cuatro pasos para realizar un diagnóstico

### PASO 1

**Seleccionar dimensiones que nos servirán para analizar el problema.** Una vez que tenemos identificado el problema concreto es útil seleccionar las dimensiones o “lentes” que queremos utilizar para analizarlo. El problema que nos interesa tendremos que mirarlo con ese “lente”, para que nuestros hallazgos correspondan con el aspecto concreto que queremos documentar. Para cada “lente” tendremos que desarrollar herramientas específicas que nos permitan hacer ese análisis.

Algunos de los lentes que podemos utilizar son:

- 1 Eficiencia.** Relación entre los recursos invertidos y los resultados logrados (se incluye el análisis del presupuesto público).
- 2 Eficacia.** Nivel de logro de los objetivos propuestos por la acción, programa o política.
- 3 Cumplimiento legal.** El apego al marco legal y a la normatividad (identificación de irregularidades, actos ilegales o corrupción).
- 4 Calidad de los bienes y servicios provistos.** Cómo sucede la prestación de bienes y servicios y si se apega a criterios de calidad. Incluye la satisfacción de beneficiarios y usuarios.
- 5 Desempeño.** Se valora la manera en que un funcionario, una persona que ejerce una función electa, un grupo de personas o una institución realiza las funciones y las labores que le corresponden.
- 6 Resultados.** Evaluados por los efectos en la realidad directamente atribuibles a una acción pública.
- 7 Relevancia.** Está relacionada con la orientación de la acción pública hacia el interés público. Es decir, el grado en el que los servicios, programas y recursos se dirigen hacia grupos de la población considerados prioritarios o estratégicos para el desarrollo social del país y atienden sus necesidades reales: mujeres, población indígena, población con altos grados de marginación, entre otros.



- 8 **Inclusión y equidad.** Si las acciones, programas o políticas contribuyen o no a disminuir la exclusión y desigualdad de los grupos de la población a quienes van dirigidos.
- 9 **Transparencia.** Facilidad o dificultad para acceder a la información acerca de una acción pública y de las instituciones responsables de llevarla a cabo.
- 10 **Participación ciudadana.** Grado de incorporación de la ciudadanía en la toma de decisiones.
- 11 **Toma de decisiones.** Criterios y procesos utilizados para la toma de decisiones.
- 12 **Amplitud del beneficio social generado y orientación de la acción pública hacia el interés público.** El grado en el que los proyectos, servicios y recursos se orientaron hacia las categorías de población consideradas como prioritarias o estratégicas para la política pública en general.
- 13 **La legalidad de la acción pública.** El apego al marco legal y el uso no ilícito de recursos públicos. Este tipo de control está orientado hacia la prevención, identificación y sanción de la corrupción y del uso de recursos públicos con fines proselitistas.
- 14 **La orientación de los proyectos en el marco de las políticas.** La coherencia con otras acciones en los distintos niveles de gobierno y con las acciones llevadas a cabo por otras instituciones públicas en el sector.

### EJEMPLO

#### **Organización: Nääxwīin**

**Proyecto:** Vigilancia ciudadana de los servicios de salud materna de la región mixe en el Estado de Oaxaca

#### **Dimensión analítica:**

1) Desempeño y 2) Inclusión y equidad

Las mujeres indígenas señalan que no son tratadas satisfactoriamente en los centros de salud; las quejas se refieren a dos dimensiones de la calidad de la atención médica: la cultural y la humana.

#### **A Cultural:**

Las mujeres expresan que se les regaña porque buscan atención con las parteras tradicionales, se mofan y descalifican sus nociones y prácticas en el cuidado y atención del embarazo, parto y puerperio, no se les escucha durante la consulta médica, les son aplicados pro-

cedimientos contraindicados por su cultura, no se les explica, o bien, ellas no entienden por qué el prestador del servicio no habla su lengua.

#### **B Humana:**

Se refiere al trato digno y respetuoso que debe ofrecerse al usuario. Las mujeres indígenas señalan que son maltratadas en los centros de salud: no se les trata con dignidad, se les obliga a asistir a consulta para poder tener acceso a programas para la reducción de la pobreza, se hacen procedimientos que las avergüenzan sin ninguna explicación de su pertinencia, se les discrimina y se violan sus derechos reproductivos; incluso servidores públicos del sector salud declaran que hace falta avanzar en el aspecto humano para que las mujeres indígenas se acerquen a los centros de salud.



La práctica del CCP puede incluir una o varias dimensiones analíticas. Lo ideal es que no sean más de tres, para lograr una estrategia más efectiva.



## PASO 2

**Reunir evidencia.** Uno de los factores de éxito de las iniciativas de CCP es dominar la problemática sobre la cual buscamos una solución. En este sentido, la información que genera la institución gubernamental bajo escrutinio es el punto de partida obligado, pero además ésta debe compararse y contrastarse con la que se obtenga al realizar el trabajo de campo.

Antes de empezar la investigación propiamente dicha, se sugiere realizar un mapa institucional, que es una mini-investigación documental para adquirir conocimientos sobre la institución que opera la acción, programa o política en la que estamos interesados.

El mapa permitirá identificar las necesidades de información y anticipar las dificultades eventuales para obtenerla y ello nos ayudará a planear mejor la ejecución de la iniciativa.

Al construir el mapa institucional podemos darnos cuenta de que los procesos operativos del programa que queremos investigar están poco documentados —por ejemplo, porque no existen reglas de operación o porque no hubo evaluaciones externas en el pasado—, por lo que debemos prever que será necesario realizar entrevistas con los funcionarios y operadores del programa, con el fin de entender cómo suceden los procesos operativos en la realidad.

## Contenido del mapa institucional

El mapa institucional debe responder a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuáles son los recursos de la institución?
- ▶ ¿Cuál es el organigrama de la institución?
- ▶ ¿De quién depende el nombramiento de su titular?
- ▶ ¿A quién rinde cuentas la institución?
- ▶ ¿Qué otros actores o instituciones participan en las actividades de la institución?
- ▶ ¿En qué planes y programas sectoriales se enmarca la política pública analizada?
- ▶ En el caso en que el programa sea federal, ¿qué responsabilidades tienen los estados y municipios?
- ▶ ¿Existen reglas de operación? ¿Un reglamento? ¿Lineamientos de operación?
- ▶ ¿Programa Operativo Anual?
- ▶ ¿Existen evaluaciones externas de la política pública y de la institución relacionada?

De igual forma, la revisión documental debe incluir todos aquellos documentos que se relacionan con nuestro objeto de CCP, entre otros podemos mencionar:

- Normatividad vigente: Constitución Política, leyes, decretos, reglamentos y normas oficiales, reglas de operación
- Programas o planes de gobierno
- Estudios realizados por investigadores o equipos profesionales
- Informes y declaraciones de gobierno
- Presupuestos
- Oficios, circulares u otro documento que pueda servir como prueba de la acción



Esta documentación complementa la información principal que tenemos con base en nuestra propia experiencia y otros datos que vamos obteniendo en el proceso de la implementación de nuestro plan de acción.

Esta parte del proceso nos sirve para identificar las posibles fuentes de información, los instrumentos que se utilizarán para recopilarla y diseñar las herramientas que utilizaremos para hacer el trabajo de campo. Las fuentes de información del trabajo de campo son esencialmente humanas. Los actores clave son quienes están directa o indirectamente involucrados:

- **Beneficiarios o usuarios:** a quienes afecta directa o indirectamente el tema.
- **Grupos de interés:** aquellos que afectan de manera importante las decisiones del programa.
- **Actores clave con autoridad y capacidad de decisión:** quienes poseen información, recursos y experiencia necesaria tomar decisiones sobre el programa.
- **Funcionarios:** los responsables de controlar la implementación del programa.

Los métodos para la recolección de información deberán diseñarse en función de las necesidades y las fuentes de información identificadas. Pueden ser herramientas cualitativas y cuantitativas, como una encuesta, la observación, entrevistas a profundidad, entrevistas semiestructuradas, grupos focales o diagnóstico participativo. Además de registrar la información recolectada, es importante registrar

el proceso en una bitácora para evaluar qué tanto los responsables de la acción pública han tratado de facilitar u obstaculizar nuestro proyecto y reportarlo luego en nuestro informe. Consignar cómo se desarrolló la ejecución del proyecto y cuáles han sido las reacciones de los distintos actores nos da información valiosa para preparar las estrategias de incidencia.

### PASO 3

**Análisis de la información.** Con la evidencia recopilada es posible hacer un análisis basado en las dimensiones que hemos seleccionado (eficacia, eficiencia, etcétera). De igual forma se deben considerar dos aspectos: **a) análisis de la problemática**, que nos ayude a identificar si se comprueba nuestra intuición inicial o nos damos cuenta que estábamos equivocados, por lo que es el momento para redefinir la acción y los objetivos planteados, y **b) análisis de actores** que nos permita reconocer a los distintos perso-

najes que intervienen en la toma de decisiones, esto nos sirve para identificar la posición que asumirán con respecto a la nuestra, los recursos con los que cada uno de ellos dispone y la manera en cómo los distintos actores se vinculan entre sí.

Una herramienta útil para llevar a cabo el análisis de los actores es el mapa de poder que permite visualizar quiénes son los actores gubernamentales clave involucrados, cuál es su poder de acción sobre la problemática y cuáles son las con-



secuencias a tomar en cuenta para la ruta hacia la incidencia.

Generalmente, se debe empezar a construir el mapa de poder desde la planeación inicial del proyecto para poder evaluar tiempos, recursos y actividades a realizar en función de la

complejidad y de la dificultad del contexto de nuestra problemática. El mapa de poder se enriquecerá a lo largo de la ejecución del plan de acción, en función de la información obtenida durante el diagnóstico, así como a partir de la experiencia adquirida al llevar a cabo los primeros contactos con los actores involucrados.

## Propuesta de formato para el mapa de poder

Actor	Intereses (positivo, neutro, negativo)	Problemas percibidos	Recursos y mandato	Grado de influencia para generar cambios	Estrategia de presión y negociación
-------	--	----------------------	--------------------	--	-------------------------------------

### PASO 4

**Elaboración de recomendaciones.** Una vez recabados los datos, se sintetizan, ordenan y priorizan los resultados y hallazgos, generando el cuerpo del diagnóstico. La falta de respuestas también constituye un hallazgo, ya que también estamos evaluando cómo las autoridades públicas facilitan u obstaculizan nuestras actividades. Los hallazgos constituyen la base para la

generación de conclusiones y recomendaciones. La sistematización de la información obtenida puede concentrarse en uno o varios documentos para dar sustento a la estrategia de incidencia y pueden ser informes, minutas de reuniones e, incluso, material audiovisual. Toda esta información nos sirve para construir los argumentos con los que negociaremos con las autoridades durante la ejecución del paso siguiente.

### ¿ PREGUNTAS CLAVE

- 1 ¿Qué evidencia es relevante para mostrar el problema necesitamos reunir?
- 2 ¿Qué tenemos que hacer para probar el aspecto del problema al que nos vamos a enfocar?
- 3 ¿Cuáles son las posibles fuentes de información?
- 4 ¿Qué métodos, cualitativo y cuantitativo, parecen los más adecuados para obtener qué tipo de información como insumo para responder a la problemática formulada?
- 5 ¿Qué herramientas e instrumentos se utilizarán para recopilar información? (deberán diseñarse en función de las necesidades de información identificadas y pueden ser cualitativos y cuantitativos).
- 6 ¿Existe información sobre la acción pública controlada (evaluaciones, indicadores, etcétera) disponible?



## APARTADO LEGAL

La fase de diagnóstico es fundamental para recopilar información que pueda servir como base para una acción legal. A través de nuestro mapa de poder podremos saber quiénes son las autoridades responsables y a qué ámbito de gobierno pertenecen (federal, estatal o municipal). De igual forma, en una acción legal es necesario establecer con toda claridad y precisión los hechos controvertidos, es decir, la situación que está causando un problema y las circunstancias de tiempo (¿cuándo sucedió?), modo (¿cómo sucedió?) y lugar (¿dónde sucedió?). Por lo anterior, es fundamental que los testimonios, entrevistas, o cualquier otro tipo de contacto con servidores públicos o actores involucrados queden debidamente registrados en la bitácora. Asimismo, la elaboración del diagnóstico es particularmente importante para reunir evidencia que pueda servir como prueba en un eventual proceso legal, por ejemplo, documentales, testimoniales, periciales, etcétera.



## COMPONENTE 5

# INFLUIR EN LA TOMA DE DECISIONES

**C**on las conclusiones del diagnóstico y retomando los objetivos del plan de acción podemos diseñar la estrategia de incidencia, es decir, el conjunto de acciones que realizaremos para influir en aquellos que tienen autoridad y poder para lograr que nuestra iniciativa tenga éxito.

La estrategia de incidencia se plasma en un plan de incidencia que incluirá las actividades concretas, los responsables y los tiempos para su realización. Cada uno de los integrantes de la organización o grupo deberá cumplir con la función que le fue asignada para alcanzar el objetivo pro-

puesto en el plan. Es posible que durante el curso de la acción sea necesario aplicar tácticas de incidencia más contundentes, siempre en el marco de la ley.

Si bien la ejecución del plan de acción tiene plazos definidos, la tarea de incidencia es un proceso continuo. Un compromiso verbal por parte de algún servidor público para ejecutar los cambios, no implica que estos sucedan, además existe siempre la posibilidad de que el curso de la acción gubernamental vuelva a modificarse en detrimento de las recomendaciones que formulamos. Por lo tanto, es importante considerar tareas de seguimiento.

### **Definición de tácticas de presión e influencia**

Una parte fundamental es la definición de las tácticas de presión e influencia que apoyarán el cumplimiento de la meta planteada en la iniciativa de CCP. El objetivo de estas tácticas es la difusión de la información a la opinión pública como un recurso de presión sobre los tomadores de decisiones.



### ALGUNOS EJEMPLOS

- Campañas de divulgación o información a la comunidad o colectivo
- Movilización comunitaria o colectiva
- Negociación con autoridades responsables de los cambios buscados
- Incluir decisión en asamblea comunitaria
- Denuncia mediática
- Trabajo en coalición o alianza
- Participación en espacios institucionales (órganos colegiados)
- Cabildeo (involucramiento del legislativo)
- Litigio

Muchas de las veces la combinación de varios de estos mecanismos es la única manera de dar a conocer los resultados de forma efectiva.

#### Ejemplos de estrategias combinadas para la incidencia pública

- 1 Presentar hallazgos y recomendaciones puntuales con base en la evidencia obtenida y que reflejen conocimiento de la lógica y los tiempos de la gestión pública.
- 2 Programar reuniones de acercamiento, interacción y negociación con la institución o los actores públicos de interés.
- 3 Establecer alianzas con otros actores para fortalecer la exigencia y capacidad de influencia en el tema concreto en el que se busca incidir.
- 4 Trabajar de manera cercana con medios de comunicación para difundir la información y generar perspectivas y acercamientos adicionales al tema.

## Revisión periódica de la estrategia y, en su caso, cambio de curso del plan de acción

El proceso de incidencia puede tener avances y retrocesos, por lo que es necesario revisar permanentemente la ejecución del plan de acción. Puede necesitarse redirigir la estrategia en función de los resultados parciales que hayamos obtenido en el proceso, incluso se puede pedir ayuda a otras organizaciones o expertos en el tema.



Es importante garantizar un sistema de información fluido y continuo de quienes están participando directamente en el proceso hacia los integrantes de la asociación o grupo ciudadano; los interesados deben estar informados en todo momento de lo que sucede en el proceso de incidencia. De esta manera, la estrategia misma se enriquece y el grupo se fortalece.



## Identificación de éxitos parciales

El proceso de incidencia es una tarea ardua y se presentarán muchas situaciones que no dependen de nosotros, por ello es importante destacar las pequeñas victorias alcanzadas en el proceso, ya que sirven como incentivo para continuar trabajando. Para identificar con más facilidad estos éxitos sugerimos responder a las siguientes preguntas:

### PREGUNTAS CLAVE

- 1** ¿Qué avances hubo en el cumplimiento de las actividades planeadas?
- 2** ¿Se han cumplido? ¿Cuál es el resultado?
- 3** ¿No se han cumplido? ¿Cuál es el obstáculo?
- 4** ¿Qué mecanismos, estrategias o vías alternativas podemos usar para rebasar las dificultades?
- 5** ¿Qué diversos tipos de acciones y actividades podríamos diseñar para dirigirnos y atraer a una base de apoyo diversa, tomando en cuenta las distintas preferencias y estilos de comunicación, restricciones de tiempo y otras variables?
- 6** ¿Qué queremos que cada uno de nuestros aliados haga para impulsar nuestros objetivos?
- 7** ¿Qué políticos, celebridades u otras personalidades de alto perfil podemos involucrar? ¿Cómo podríamos convencerlos? ¿De qué forma podríamos colaborar?
- 8** ¿Qué otras acciones y eventos podrían atraer a nuevas personas a la causa que defendemos?
- 9** ¿Cómo vamos a dar seguimiento a las tácticas de incidencias planeadas?

### APARTADO LEGAL

Durante la fase de implementación la información puede ser muy fluida, por lo que se sugiere continuar recabándola para que pueda servir después como prueba en un eventual proceso legal.



## COMPONENTE 6

# REFLEXIONAR SOBRE LAS ACCIONES REALIZADAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

**E**n la medida en que el proceso avanza, aprendemos y sumamos experiencia mediante nuestros aciertos y errores que se cometen. El CCP demanda muchos recursos y esfuerzo, por lo que es crucial ir obteniendo los resultados propuestos. Por lo tanto, debemos saber detectar y valorar los resultados obtenidos, así como aprender de la experiencia para mejorar estrategias y procesos futuros.

En este momento buscamos generar reflexión dentro de nuestra organización o grupo ciudadano y, eventualmente, con otros actores que nos apoyaron. La evaluación se realiza al terminar el plazo que hemos previsto para la ejecución del proyecto. Sin embargo, el proceso no acaba en una fecha prevista de antemano; es necesario darle continuidad, porque la incidencia pública es un proyecto continuo y de largo plazo.

**La evaluación ex post del proceso de CCP puede realizarse siguiendo tres pasos:**

- 1** Evaluación del logro de los objetivos planteados y del proceso que permitió obtenerlos
- 2** Evaluación de los avances en el cumplimiento de los resultados esperados
- 3** Generación de lecciones aprendidas

### **?** PREGUNTAS CLAVE

- 1** ¿En qué medida se alcanzaron los resultados esperados?
- 2** ¿Cuáles fueron los elementos internos de nuestra organización que obstaculizaron o frenaron el logro de los resultados?
- 3** ¿Qué medidas se tomaron para enfrentar los obstáculos y frenos internos encontrados?
- 4** ¿Cuál fue el resultado de estas medidas? ¿Se consideran pertinentes?
- 5** ¿Cuáles fueron los elementos externos a nuestra organización que obstaculizaron o frenaron el logro de los resultados?
- 6** ¿Qué medidas se tomaron para enfrentar los obstáculos y frenos externos encontrados?
- 7** ¿Cuál fue el resultado de estas medidas? ¿Se consideran pertinentes?
- 8** ¿Cuáles fueron los errores que cometimos durante el proceso de incidencia pública?
- 9** ¿Cuáles fueron los errores que cometimos en el proceso de documentación?

### **⚖** APARTADO LEGAL

Las conclusiones a las que se llegue en este paso del proceso pueden incluir la decisión de realizar una acción legal, en ese caso es necesario recuperar toda la información del proceso para armar la estrategia legal.



## Factores de éxito

Conforme a la experiencia de organizaciones de la sociedad civil con las que el CCS ha trabajado, existen ciertos factores que determinan el éxito de una estrategia de incidencia, por ejemplo:

**Trabajo de base.** Los resultados de la acción de incidencia dependen fundamentalmente del trabajo que se haga con y desde la base social del grupo, de esta manera, el CCP se convierte en una cocreación de la organización, que la fortalece y consolida.

**Organización de las actividades.** Uno de los factores que determinan el éxito es la organización, ya que en el proceso hay muchas tareas que cumplir y cada una es imprescindible para alcanzar el objetivo planteado. Cada grupo deberá elegir la mejor forma de organizar las actividades, pero siempre buscando el equilibrio en la distribución.

**División equitativa del trabajo de acuerdo con competencias.** Es importante tener un autodiagnóstico de las capacidades y habilidades de cada uno de los

integrantes del grupo, con ello se favorece la distribución de funciones de acuerdo con sus competencias.

**Conocer el tema.** Es fundamental conocer el tema en que se busca incidir, en este sentido, es importante distinguir entre dos situaciones: 1) cuando se trata de grupos organizados que tienen un trabajo previo y, por lo tanto, experiencia en el ámbito del control ciudadano de lo público, y 2) cuando son grupos de ciudadanos que se unen de manera coyuntural por una situación nueva que les afecta y alrededor de la cual deciden organizarse. En el primer caso es probable que el grupo conozca el tema de trabajo, lo cual facilita la estrategia de incidencia; sin embargo, cuando se trata de grupos de reciente creación será necesario documentarse a fondo sobre el tema para tener herramientas necesarias para la incidencia.

**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social  
(CIESAS)**

**CCiudadano. Construcción y articulación de lo público**