

“DE HABITANTES A CIUDADANOS” - COMPLEMENTO

# Metodología para el diálogo ciudadano

*Comisión Nacional de Justicia y Paz*



Conferencia Episcopal Argentina  
julio de 2008



# METODOLOGÍA PARA EL DIÁLOGO CIUDADANO

*Comisión Nacional de Justicia y Paz*

## Contenido

Introducción.....	2
Objetivos .....	3
Metodología para el Diálogo Ciudadano.....	4
Fundamentos para la Metodología del Diálogo Ciudadano.....	5
Principios guía para definir y abordar un problema.....	6
Etapas Metodológicas .....	7
<b>A. Convocar .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Convocatoria.. .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Conformación del Grupo .....</b>	<b>8</b>
Equipo Impulsor .....	9
Grupo de Promotores .....	10
Comisiones de Trabajo.....	11
<b>B. Deliberar.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Diagnóstico 1 - ¿qué nos pasa? .....</b>	<b>12</b>
<b>4. Diagnóstico 2 - ¿por qué nos pasa? .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Definición de la meta .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Planteo de las opciones .....</b>	<b>15</b>
<b>7. Evaluar y seleccionar las opciones.....</b>	<b>17</b>
<b>C. Proponer.....</b>	<b>20</b>
<b>8. Accionar la propuesta.....</b>	<b>20</b>
<b>9. Monitoreo y Evaluación .....</b>	<b>25</b>
<b>10. Trabajo en red.....</b>	<b>28</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone delinear a grandes rasgos una metodología útil para que las distintas organizaciones o grupos puedan disponer de una herramienta para la implementación de una intervención ciudadana y sea susceptible de adaptarse a su propia realidad.

Esta propuesta metodológica apunta a lograr el diálogo entre grupos de dirigentes que desean buscar juntos el bien común mediante la promoción de políticas públicas<sup>1</sup> que nos conduzcan en el mediano y largo plazo a un país que nos incluya a todos. **Sabemos que cada una de las comunidades tendrá su propio modo de abordar este proyecto porque son muchas las vías que confluyen en el desafiante camino de dialogar, consensuar y luego actuar concretando políticas de Estado.** En este sentido, es oportuno mencionar que como algunas organizaciones ya vienen trabajando en forma consolidada, es bienvenida toda oportunidad para compartir e intercambiar las buenas prácticas adquiridas en el trabajo para la inclusión social, dado que enriquecen y allanan el camino a quienes comienzan este nuevo desafío.

Se propone aquí, por tanto, una metodología, entre otras, que plantea un marco conceptual para abordar los problemas dentro de un proceso de interacción que busca estimular el paso de habitantes a ciudadanos y la colaboración en las cuestiones públicas con miras a un Bicentenario solidario.

Lo hacemos en el marco del proyecto “De Habitantes a Ciudadanos”, de manera que esta metodología oriente a la concreción de los objetivos propuestos por dicho proyecto, y su objetivo más general, propuesto por la Comisión Nacional de Justicia y Paz.

---

<sup>1</sup> Se entiende por “política pública” al conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil.

(Cfr. Oszlak, O., O'Donnell, G. *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*. p. 112).

## OBJETIVOS

¿Qué nos proponemos?

El objetivo general del trabajo consiste en:

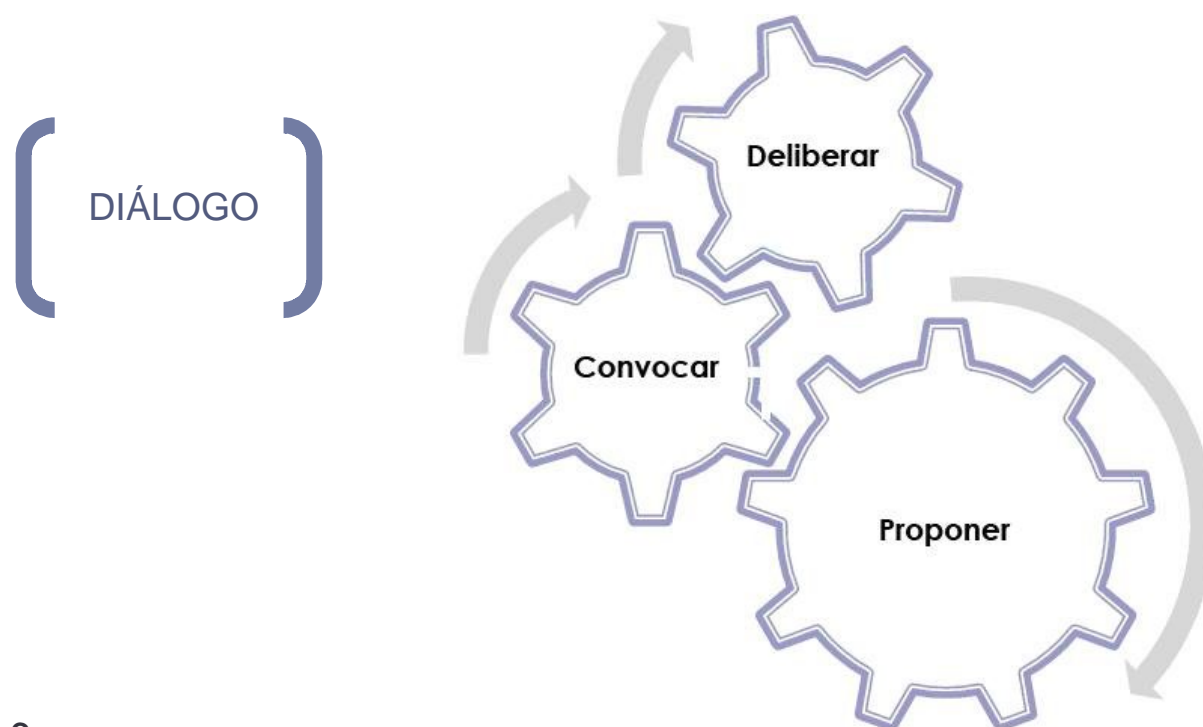
- **Potenciar la cultura ciudadana para el Bicentenario con miras a la inclusión social en todo el país.**

Los objetivos específicos son:

- Conformar un espacio de diálogo con dirigentes locales (grupos) para contribuir en todo el ciclo de las políticas públicas propuestas, desde la elaboración hasta la ejecución
- Seleccionar una metodología –ésta u otra- que asegure el cumplimiento del diseño e implementación de las políticas públicas
- Establecer un hábito de trabajo en red con vínculos duraderos a nivel local, provincial y nacional.

## METODOLOGÍA PARA EL DIÁLOGO CIUDADANO

La metodología que aquí se propone, denominada **metodología para el diálogo ciudadano**, se puede esquematizar y resumir en tres grandes momentos: convocar, deliberar y proponer.



### Convocar

El paso inicial para toda iniciativa de participación es convocar a los dirigentes locales para crear un espacio de diálogo en su comunidad.

### Deliberar

Considerar detenidamente un asunto o problema y alcanzar entre todos un consenso sobre la mejor manera de abordarlo en común.

### Proponer

Presentar como política pública lo decidido por consenso en la deliberación y realizar acciones ciudadanas por las vías democráticas constitucionales.

Se trata de fomentar un estilo de política para que los ciudadanos trabajen juntos para definir y buscar el bien común, en un esfuerzo articulado con las instituciones del Estado. De esta manera se propone incentivar una “cultura de la democracia”.

## FUNDAMENTOS PARA LA METODOLOGÍA DEL DIÁLOGO CIUDADANO

¿De qué se trata esta metodología? La metodología para el diálogo parte de nuestras **preocupaciones** alrededor de un asunto público y desarrolla las **opciones** para abordarlo. Estas opciones expresan distintos enfoques sobre qué está en juego en determinado asunto y quiénes son los responsables de afrontarlo.

También reconoce que las opciones presentan ventajas y desventajas y que existen tensiones entre las distintas opciones.

A medida que los ciudadanos deliberan, consideran los **costos** de elegir una u otra opción frente al problema, las consecuencias de cada opción y se encaminan hacia un consenso que forma la base de la acción pública.

### ¿Qué asuntos o problemas públicos se pueden abordar con esta metodología?

Hay que recordar que, de acuerdo con los objetivos planteados, se tratarán problemas relacionados con la inclusión social con miras a promover el bien común. Éstos son problemas en donde:

- Se deben tomar decisiones pero no hay respuestas claras
- Hay implicancias de una amplia preocupación de la comunidad
- Un espectro de personas y grupos deben actuar con el fin de que la comunidad se movilice
- Los nuevos enfoques pueden incentivar a la comunidad para que actúe
- Los ciudadanos no tuvieron la oportunidad de considerar distintos cursos de acción y sus consecuencias a largo plazo
- Los formuladores de políticas necesitan conocer el juicio u opinión pública (fruto de la deliberación) para la toma de decisiones

### - ¿Qué queda afuera de esta metodología?

- Un problema que sólo reclama una solución meramente técnica
- Un problema que sólo necesita o admite un “sí” o un “no” como respuesta
- Un problema para el cual ya se ha decidido una solución y el rol de la comunidad sólo sería “decorativo”
- Un problema que requiere una respuesta inmediata
- Un problema relevante sólo para un pequeño grupo de interés
- Un problema en donde el grupo ya tiene un enfoque particular para defender <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fundación Kettering.

## Principios guía para definir y abordar un problema<sup>3</sup>

<b>Premisas generales</b>	<b>Fundamentos</b>
Reconocer que la definición del problema supone considerar las preocupaciones más profundas.	Un problema definido en términos de lo que es realmente valioso difiere en gran medida de aquel definido en forma técnica o ideológica y así se acerca a lo que realmente conmueve a los ciudadanos.
Aquello que es realmente valioso para la gente surge de las experiencias cotidianas.	Los problemas deben ser definidos en términos públicos para que la gente se identifique con ellos.
Tomar conciencia de que la definición del problema debe reflejar las preocupaciones que emanan de diversos sectores.	El compartir distintas experiencias puede producir una definición que refleja los intereses de la mayoría, hecho que legitima una cuestión pública y crea pertenencia.
Los actores necesitan saber sobre los problemas para poder actuar. La presentación de los temas mediante un rango de opciones, antes que con un plan de acción, impulsa a los ciudadanos a tomar decisiones.	Al trazar las acciones que responden a los intereses de los ciudadanos se lleva la conversación del plano analítico o filosófico a un diálogo político donde los ciudadanos deben tomar decisiones.
Las opciones no equivalen a las soluciones. Las alternativas para la acción se relacionan con las intereses y pueden agruparse alrededor de aquello que es valioso para la gente. Las opciones pueden diferenciarse, no por cuestiones técnicas sino por los diversos intereses o perspectivas implicados.	No se trata simplemente de optar en términos neutrales sino que hay decidir entre opciones que tendrán consecuencias en cuestiones muy valiosas para los ciudadanos.
Para que los ciudadanos asuman estas opciones deben confrontar y adentrarse en el conflicto y la incertidumbre de cada decisión. Por lo tanto, los asuntos públicos deben presentar las consecuencias tanto agradables como desagradables de cada opción.	No se decide entre el bien y el mal sino entre alternativas que suponen consecuencias tanto positivas como negativas. Por lo tanto, hay que presentar los asuntos públicos de modo tal que esta tensión sea evidente.

<sup>3</sup> Fundación Kettering.

## ETAPAS METODOLÓGICAS

Con el propósito de delinear y encauzar este proceso, se pueden pensar en diez grandes etapas a seguir. Este es un proceso que puede llevar más o menos tiempo. Dependerá de varios factores, entre ellos, la complejidad del asunto o problema público a tratar, el compromiso asumido por las personas involucradas en este proceso, la mayor o menor disponibilidad para acceder a la información relacionada, el tiempo para que el asunto vaya ‘decantando’ y se asuma un consenso, la frecuencia con que se reúnen los integrantes de los equipos o comisiones. No hay un período temporal predeterminado.

A continuación se describen las diferentes etapas que componen este proceso metodológico:



## A. CONVOCAR

### 1. Convocatoria

Consiste en reunir al grupo referente que actuará como custodio de todo el proceso.

### 2. Conformación del Grupo

Aquí se propone una estructura, adaptable a la realidad de cada comunidad, para conformar el o los grupos de trabajo. En algunos casos se requerirá una mayor complejidad y distribución de funciones, mientras que en otros, un mismo equipo puede abordar diversas obligaciones.

Se compone de tres instancias:

- Equipo impulsor: define la propuesta
- Grupo de Promotores: desarrolla la propuesta
- Comisiones de Trabajo: estudian la problemática

## Equipo Impulsor

¿Quiénes lo integran?

La persona referente designada a tal efecto acompañada de un grupo reducido de cuatro o cinco líderes guiados por criterios de representatividad de los diversos sectores y credos, idoneidad, interés en el proceso de políticas públicas y promoción de acciones ciudadanas y afinidad con los principios emanados de la propuesta “De habitantes a ciudadanos”.

Responsabilidades:

- Elaborar una propuesta preliminar de trabajo con los objetivos, destinatarios, procesos, recursos necesarios y tiempos estimados.
- Acordar una pre-selección de los sectores, organizaciones y personas que desean convocar con el fin de conformar la estructura del Grupo de Promotores.
- Preparar un listado preliminar de temas prioritarios a tratar vinculados con la inclusión social. En este sentido, el temario elaborado en el documento “De habitantes a ciudadanos. Propuesta de trabajo para la participación” es un disparador.
- Custodiar el proceso del proyecto (definición y monitoreo del cumplimiento).
- Velar para instalar capacidades en la comunidad en consonancia con el objetivo del proyecto.
- Trabajar en la logística y recursos necesarios para cada etapa y asegurar el cumplimiento de los tiempos.
- Proponer las “reglas del proceso” y promover su cumplimiento.
- Presentar las propuestas consensuadas a los organismos de gobierno, instituciones y sociedad civil.

Se plantea también la presencia de **Facilitadores** que hagan de voz y de ojos del Equipo Impulsor en las distintas estructuras que conforman el proyecto, que dominen el método y la dinámica de grupos y que sean guías eficientes del proceso.

## Grupo de Promotores

¿Quiénes lo integran?

Líderes de los diversos sectores (político, económico, sindical, empresario, académico, social, sociedad civil, credos, etc.) que puedan ampliar la convocatoria gracias a su capital social - redes entre personas e instituciones en una sociedad que definen el grado de asociatividad entre los diferentes actores sociales y facilita acciones colectivas y de cooperación-. Se piensa aquí en la capacidad de 'conectividad' de los miembros. Por tanto, en algunos casos podrá ser un referente en el interior de una organización y, en otros, un nexo estratégico con otros actores.

Responsabilidades:

- Lograr consensos sobre qué áreas prioritarias referidas a la inclusión social se desea trabajar.
- Capacitarse en esta u otra metodología elegida para facilitar la acción.
- Promover y diseñar propuestas de políticas públicas y acciones ciudadanas concretas (incidencia) que fomenten la inclusión social.
- Potenciar la articulación entre el Equipo Impulsor y los Equipos de Trabajo para garantizar la coherencia de las iniciativas presentadas según el espíritu de la propuesta de trabajo.
- Dialogar en cada una de las etapas con sus organizaciones de referencia con el objeto de garantizar su respaldo.
- Poner a disposición los canales de contacto con las instituciones del Estado para la ejecución de las propuestas elaboradas.

## Comisiones de Trabajo

¿Quiénes las integran?

Los miembros de los distintos sectores con conocimiento y experiencia en los temas elegidos. Se podrán conformar tantas comisiones como áreas temáticas seleccionadas, que trabajarán dentro del marco de la metodología para el diálogo.

Responsabilidades:

- Avanzar en el estudio sobre el progreso en las distintas áreas temáticas.
- Identificar fuentes de información previa que aporten datos sobre el tema.
- Analizar la información recolectada.
- Mantener una fluida comunicación con el Grupo de Coordinadores.

## B. DELIBERAR

### 3. Diagnóstico 1 - ¿qué nos pasa?

#### 3.1. Reunirse en torno de un problema de interés público

Consiste en estimular un diálogo sistemático frente a un problema vinculado con la inclusión social para conectar los intereses personales y sectoriales. Este diálogo tiene lugar en el marco de intereses muy diversos y apunta a un proceso de toma de decisiones consensuado.

##### 3.1.1 Identificar las preocupaciones acerca de la inclusión

###### Responde al “qué” del problema

Se empieza identificando las preocupaciones porque éste es generalmente el punto de partida de la gente. Las preguntas disparadoras pueden ser:

Cuando se piensa en este problema:

- a. ¿Qué es lo que me preocupa? ¿Qué molesta de este problema?
- b. ¿Qué preocupa de este problema a los diversos sectores en relación con la inclusión?

Conviene partir de las preocupaciones que afectan a uno para luego considerar aquello que aflige a otros. En esta instancia es útil recordar que el foco de atención siempre está centrado en la inclusión social, porque al comenzar a enumerar las preocupaciones, muchas veces se corre el riesgo de “irse de tema”.

La tarea consiste en proveer tantas respuestas como sea posible para la primera pregunta antes de pasar a la segunda pregunta. Se busca alcanzar un amplio panorama del espectro de intereses que afectan a las personas. También se pretende alcanzar una visión más aguda del problema que se está analizando, no sólo desde lo racional sino también desde el plano más afectivo.

*Se recomienda volcar en un listado todo lo que se va mencionando para tener una idea bien gráfica de las respuestas.*

*Vale la pena revisar el listado y considerar si falta agregar las preocupaciones de otros actores y sectores involucrados en este problema.*

Por otro lado, y siempre dependiendo del grado de conocimiento que el grupo tenga del asunto que se va a tratar, también resulta conveniente hacer una pequeña investigación. Entre otras tareas, se

puede analizar la legislación existente relacionada con el tema, documentarse con diarios, periódicos, y trabajos de investigación, conocer la literatura y la opinión de los principales referentes vinculados con la cuestión que se va a trabajar, así como consultar si existen encuestas de opinión y datos empíricos.

Como ejemplo se menciona la problemática del trabajo infantil para explicar de forma más gráfica esta metodología. Se buscará entonces identificar las preocupaciones de todos los actores concernidos, desde los niños que trabajan y sus familias, así como la comunidad educativa, el sector empresario que emplea a menores, los funcionarios del área de desarrollo social, oficiales de justicia de menores, las organizaciones sociales vinculadas con la infancia, etc. Muy probablemente éstos tendrán una mirada distinta sobre este fenómeno social y harán hincapié en distintos aspectos e intereses.



Luego se recomienda agrupar las preocupaciones. A partir del listado se busca extraer las motivaciones y los principios que existen en común entre las distintas preocupaciones. En este momento, es útil preguntar:

*¿Qué es lo que está en juego dentro de cada preocupación?*

De este modo van surgiendo los temas que resumen a un número significativo de preocupaciones. Se puede repetir este método a partir de las distintas preocupaciones enumeradas, el punto es descubrir las convicciones y los temores subyacentes.

## 4. Diagnóstico 2 - ¿por qué nos pasa?

### 4.1 Definir el problema

#### Remite al “por qué” del problema

¿Por qué es tan importante definir el problema? Porque identificar y acordar entre todos cuál es el problema es tan fundamental como colocar adecuadamente los cimientos de una casa. Si no está bien estructurada, las paredes y el techo no podrán asentarse correctamente y mostrarán fallas estructurales con el tiempo. No se puede edificar una casa firme si no está fundada correctamente. No se puede dialogar y tomar decisiones para la acción si no existe un acuerdo sobre cuál es el problema.

Encontrar los puntos en común entre todas las preocupaciones que se han venido mencionando hasta el momento es un gran desafío. Puede existir más de un tema derivado del listado.

*A veces es útil revisar de nuevo la lista de preocupaciones para ver si se obtienen nuevas pistas del problema real, tal como lo ve todo el grupo.*

Más vale ‘demorar’ en esta etapa para alcanzar un consenso sobre cuál es el problema real y, para eso, hay que analizar cuáles son:

- las causas que lo provocan
- los componentes clave
- los intereses afectados

Hay que evitar empantanarse en cuestiones ideológicas, personales o partidistas. Tampoco se debe caer en una discusión sobre quién tuvo la culpa. Lejos de culpabilizar, al analizar cada uno de estos puntos se buscará identificar las raíces del problema y saber por qué estamos donde estamos, porque si no se entienden las causas será difícil buscar el camino para la solución.

Sin perder de vista el interés personal, sectorial y comunitario, se aspira a integrarlo con la búsqueda del bien común. Se pretende encontrar los puntos en común que comparten las numerosas preocupaciones frente a la cuestión estudiada.

*Se puede mirar la lista de preocupaciones que se agruparon. Intentar buscar el hilo conductor. ¿Realmente refieren a un problema en común? ¿Cómo identificarían o definirían ese problema?*

Luego se realiza otra lista con proposiciones u oraciones cortas. Una forma práctica de comenzar es:

*El problema común que yo veo es...*

Después de armar esta lista conviene revisar cuál proposición expresa más fehacientemente todo el espectro de las preocupaciones.

*Recordar que definir un problema en forma muy amplia puede hacer perder el foco. Por ejemplo, si bien la declaración “se necesita hacer algo para el hambre en el mundo” ciertamente cubre un espectro de preocupaciones, contiene muchas cuestiones. Del mismo modo, si se define el problema en forma muy estrecha, se dejará afuera a diversos actores y sectores en la deliberación. No habrá lugar para una variedad de opciones.*

## 5. Definición de la meta

### ¿A dónde queremos llegar?

Una vez que se haya definido el problema ya será más fácil vislumbrar la meta que se persigue. El problema va a trazar el campo o terreno en el cual se concentrarán los esfuerzos para activar un cambio positivo. La meta permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se ha resuelto el problema. Es el cambio que fomentará el proyecto que se propone.

Es útil explicitar la meta hacia la cual se encamina el grupo porque servirá de norte para guiar a todos los involucrados en un mismo esfuerzo.

## 6. Planteo de las opciones

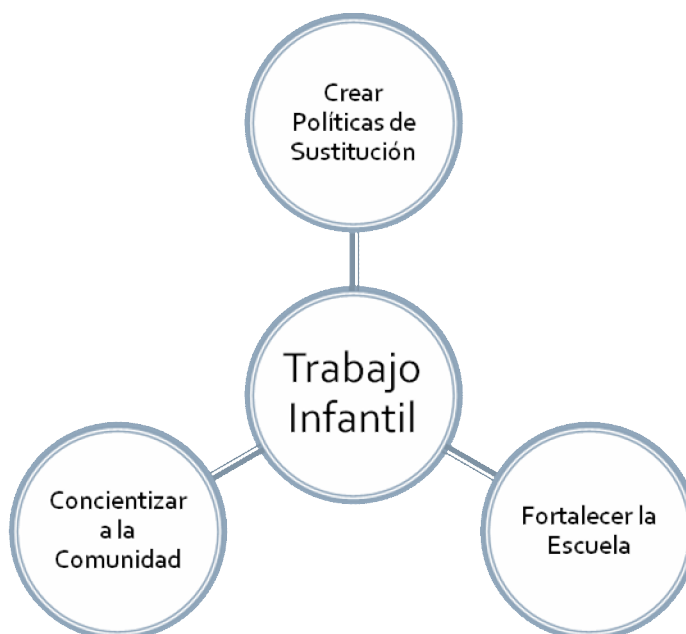
Una vez que se haya definido el problema y acordado la meta, el paso siguiente consiste en trazar las opciones que permitirán abordarlo. Se intenta conocer cuáles son los principios unificadores que permiten agrupar las preocupaciones dentro de un número razonable de alternativas frente al problema. En esta etapa, lo importante es considerar todas las alternativas que vayan surgiendo. Posteriormente, éstas tal vez se fusionen en tres o cuatro.

*A veces puede ser útil escribir al lado de cada posible alternativa una oración o dos que capten la esencia. Cada uno de estos grupos de preocupaciones relacionados se convierte en la base de una opción posible frente al problema. De esta manera se van reuniendo las piezas que permiten construir el marco para la deliberación.*

Cuando se hayan esbozado las posibles opciones, es recomendable acordar qué es lo crucial y distintivo de cada una, para tener un mapa claro del problema.

*Se recomienda ir anotando las opciones a medida que se mencionan.*

Frente a la cuestión del trabajo infantil mencionada más arriba, se plantean tres alternativas como ejemplo para enmarcar opciones:



- Fortalecer la escuela con el fin de converger en esta institución las políticas públicas y las acciones destinadas a combatir el trabajo infantil. El ámbito escolar no sólo brinda mejores oportunidades futuras para los niños, sino que también en el corto plazo los mantiene alejados de conductas peligrosas.

- Concientizar a la comunidad dado que la reproducción del círculo vicioso del trabajo infantil no sólo obedece a causas económicas sino también a causas culturales. Se necesita un abordaje más integral que el que ofrece la escuela.
- Generar políticas de sustitución de ingresos ya que el factor determinante de esta problemática está dado por dificultades económicas. Cualquier curso de acción que pretenda combatir efectivamente el trabajo infantil debe reemplazar los recursos que obtienen los menores para lograr la supervivencia de todo el grupo familiar.

### 6.1 Deliberar y establecer un consenso

La deliberación no consiste simplemente en hablar sobre los problemas, sino más bien, en balancear las opciones y medir cómo las consecuencias inciden tanto sobre el grupo como sobre aquellos cuya cooperación es clave. Se apunta a generar un terreno común para luego definir la acción. La deliberación siempre involucra una elección y apunta a incentivar la voluntad política, es decir, el compromiso ciudadano para asumir una acción pública.

*Se recomienda analizar el impacto que puede generar cada una de las opciones unido a la facilidad o dificultad de aplicación.*

En el momento de la deliberación o balance entre las ventajas y desventajas de las opciones hay que considerar las tensiones tanto entre las alternativas como en el interior de cada una de ellas.

En cuanto a las tensiones entre las alternativas, se desprende que las opciones representan a un grupo de preocupaciones. Si se está de acuerdo en que se puede enunciar la verdadera dirección de cada uno de estos grupos, se puede evaluar si el esbozo de todas las opciones es equilibrado mediante la pregunta sobre si, al menos en esta instancia teórica, cada una de las opciones tiene algo atractivo para todos. No todos van a coincidir con todas las alternativas, pero todos deberían ser capaces de asentir respecto de las motivaciones que fundamentan a cada una.

Al mismo tiempo, hay que asegurarse de que cada opción conlleva a una dirección distinta del resto. Se busca captar los modos diferentes, incluso conflictivos, de abordar un problema.

## 7. Evaluar y seleccionar las opciones

### Implica delinear las ventajas y desventajas de cada opción

Ventajas: Una vez que todos acuerdan que existen verdaderas tensiones entre las opciones y que se han enumerado las acciones para hacer realidad cada una de las opciones, ya se ha alcanzado el marco básico. Tal vez haya una o dos opciones sobrantes, pero los siguientes pasos contribuirán a decantar el número de opciones necesarias. Para completar el abordaje de un asunto vinculado con la

inclusión social dentro de este proceso de deliberación pública habrá que considerar las tensiones dentro de cada opción.

Un modo conveniente de hacerlo consiste en abordar las opciones una por una y tomarse un tiempo para definir cinco o seis de las mejores razones para tratar el problema desde cada una de las perspectivas en particular. Dado que cada opción requiere que se presente de la manera más atractiva posible, se necesita definir y enumerar las ventajas que suponen tomar uno u otro camino.

Desventajas: una adecuada deliberación deberá considerar también las consecuencias de asumir una determinada opción. Por tanto, es recomendable enumerar y analizar los costos que conllevan elegir cada opción. El confrontar las desventajas estimula el diálogo deliberativo.

La intención de detenerse a analizar las ventajas y desventajas de cada opción no pretende que cada uno se alinee como defensor u opositor amparándose respectivamente en los aspectos positivos o negativos de cada opción. Se reconoce que cada opción es mucho más compleja y que la aceptación de una opción puede implicar varias consecuencias (algunas no buscadas pero sí aceptadas).

Se reconoce entonces que las políticas sugeridas de las distintas opciones también contemplan desventajas. En la deliberación habrá que medir las consecuencias de una opción frente a lo que tiene de valioso. Cabe preguntarse, ¿qué se deberá resignar o cambiar si se asume tal o cual alternativa? ¿Habrá efectos secundarios? ¿Quién se verá afectado? ¿Qué tiene de positivo y no tan positivo esta alternativa?

En este punto el grupo puede evaluar nuevamente cada opción.

### **Características para evaluar si un problema está bien definido y las alternativas para la acción son correctas:**

- Las alternativas son diferentes, no simplemente opuestas entre sí (porque eso sería la imagen positiva y negativa de la misma opción)
- Las alternativas son lo suficientemente persuasivas como para “disputarse” entre sí: cada una tiene un atractivo para distintos intereses
- Cada opción se presenta de modo que alguno de sus aspectos interese a todos
- Cada opción encierra algo valioso para la gente

Si alguna de las posibles opciones no reúne estas características, probablemente no sean verdaderas opciones y deberían descartarse o incorporarse a las otras alternativas.

En esta instancia, ya habiendo definido el problema, se empezará a analizar qué es lo que está en juego. La descripción de lo que está en cuestión evidencia que existe un conflicto o tensión entre los modos discutibles de abordar un problema.

Siguiendo el planteo de la cuestión del trabajo infantil, se balancean los pros y los contras de cada opción para deliberar y buscar un consenso para la acción.



Por ejemplo, si se analiza en detalle la segunda opción, “fortalecer la escuela”, se acuerda que tiene varias ventajas: si bien los resultados de la educación son visibles en el largo plazo, sus resultados son más duraderos; se brinda un espacio de contención que aleja a los alumnos del ambiente de la calle y ofrece a los niños oportunidades para su vida adulta. Ahora bien, los programas y campañas de este tipo son a largo plazo y el trabajo infantil constituye un problema moral que debe ser atacado en forma urgente, además, la calidad de la escuela ha decaído, por lo que no asegura una formación rigurosa con mejores oportunidades a futuro.

## C. PROPONER

### 8. Accionar la propuesta

#### Diseño del curso de acción ciudadana y desarrollo del plan de acción

Una vez planteada la dirección hacia la cual se quiere ir, se debe planear cómo llegar allí. En esta etapa, el primer desafío consiste en aclarar cuál es el punto de partida para luego así diseñar un plan de acción. Si se va a trabajar en conjunto, no hace falta una coincidencia absoluta (poco probable de alcanzar) en todos los aspectos referidos al abordaje del problema, pero sí es necesario partir de un consenso para planear los pasos de la deliberación a la acción.

Es favorable que el grupo sepa diferenciar entre la etapa de diseño y la posterior etapa de implementación del plan de acción. Antes de iniciar la acción es recomendable que el grupo se detenga a analizar aquello que es factible de llevar a cabo con las condiciones dadas en su comunidad.

*Es preferible que el grupo realice un adecuado filtro de factibilidad de las propuestas. Se busca que las propuestas sean realistas.*

Se pueden plantear los siguientes interrogantes:

#### ¿Cuáles son los principales obstáculos para encaminarse hacia la dirección deseada?

- ¿Estos son los obstáculos reales o existen otros obstáculos más enraizados?
- ¿Se están contemplando los temores, percepciones erradas y animosidades que bloquean las relaciones de trabajo hoy?

#### ¿Qué pasos pueden ayudar para remover los obstáculos identificados?

- Ninguna acción aislada es suficiente para modificar relaciones de largo plazo, más bien, será necesaria una serie de pasos para alcanzar un impacto acumulado.
- Debe prestarse una atención especial a los obstáculos humanos. Suelen ser los más serios, pero se sabe poco acerca de cómo responder frente a ellos.
- También deben tenerse en cuenta los obstáculos que poseen el propio grupo.

#### ¿Quién puede llevar a cabo esos pasos? Se trata de identificar los actores capaces de asumir esas tareas.

- ¿Qué pasos debe realizar el grupo?
- ¿Qué pasos deben llevar a cabo otros?

#### - ¿Cómo se pueden disponer esos pasos o acciones para generar una interacción donde un paso conduzca a otro?

- ¿Qué pasos debe dar primero el grupo?
- ¿Qué pasos se requieren que asuman otros grupos para poder los propios del grupo?
- ¿Cómo debe responder el grupo u otros para hacer su paso posible?
- ¿Qué otros grupos deben tenerse en cuenta en esta secuencia interactiva?
- ¿Cómo se deben agrupar para estos pasos para potenciar el impacto?
- ¿Cuándo se han llevado adelante varios pasos, qué necesita hacerse para crear el reconocimiento público de que algo diferente está ocurriendo? <sup>4</sup>

En esta instancia, el grupo no debe proyectar hacia un futuro muy lejano. El objetivo por el momento es superar la inercia y lanzar el plan de acción.

### 8.1 Enumerar las acciones

A medida que se avanza en el proceso de identificar los distintos abordajes del problema, no hay que olvidar que el propósito final es posibilitar la toma de decisiones para la acción. Para eso, hay que ser concretos y definir los pasos específicos que se van a seguir si se elige uno u otro camino. El curso de acción puede incluir actividades específicas propuestas para que lleven a cabo organizaciones civiles, agencias de gobiernos u otras instituciones.

La enumeración de acciones para cada opción es también otro modo de medir el proceso de abordar un problema. Si el grupo encuentra muchas dificultades para plantear acciones desde la perspectiva de una de las opciones, puede ser que esa opción no sea lo suficientemente válida por sí misma. Tal vez sea parte de otra opción.

Cabe mencionar que aquellos que se inclinan por una opción no necesariamente coincidan con todas las acciones enumeradas. Sin embargo, sí es importante que toda acción sea consistente con los principios subyacentes de esa opción.

En el proceso de identificación del listado de acciones, tal vez puede ser útil que el grupo se plantee esta pregunta:

Si se creyera que esta opción es la más adecuada para abordar con este problema, ¿qué se necesitaría hacer? ¿Qué acciones deberían llevarse a cabo?

En esta instancia hay que dejar de lado toda vaguedad y buscar la mayor precisión posible. Por consiguiente, el grupo tiene que definir:

- quién tiene que actuar
- qué debe hacer específicamente

Aquí se pretende delinear acciones. Verbos tales como “promover”, “apoyar” no remiten directamente a una acción. Hay que preguntarse:

- ¿quién debe hacer qué?

---

<sup>4</sup> Fundación Kettering.

## 8.2 Actuar conjuntamente

Implica llevar adelante las acciones complementarias que han sido propuestas (de corto, mediano y largo plazo).

Retomando el ejemplo de la problemática de trabajo infantil mencionada anteriormente, se mencionan acciones para ejecutar en diversos plazos temporales.

<b>Acciones de corto plazo</b>	Detectar el trabajo infantil desde la escuela mediante un registro	Incentivar la gestión asociada, con apoyatura técnica de la universidades (recursos humanos) y económica (recursos financieros) por parte de las empresas para crear emprendimientos productivos
<b>Acciones de mediano plazo</b>	Articular mecanismos entre el sistema educativo formal y no formal	Buscar alianzas con los medios de comunicación para proveer espacios culturales y educativos dedicados a la familia y su entorno
<b>Acciones de largo plazo</b>	Promover políticas públicas integrales para la protección real y efectiva del niño en el ámbito familiar y social	Adecuar y crear normativas legales para la mayor participación de las entidades intermedias

El grupo que decide llevar su plan a la acción necesita reflexionar acerca de lo que es posible:

### ¿Qué condiciones son favorables / desfavorables?

- ¿Qué riesgos deberán asumirse?
- ¿Pueden modificarse las condiciones desfavorables? ¿Cómo?

### ¿Qué recursos/capacidades se encuentran disponibles?

- ¿Los ciudadanos tienen experiencia de compromiso en el tipo de acción social/política que se requiere? ¿O se necesita algún tipo de trabajo preparatorio?
- ¿Quién puede dar esos pasos? ¿Cómo se los puede persuadir?<sup>5</sup>

#### 8.2.1 Evaluación de recursos/capacidades: relaciones y conexiones <sup>6</sup>

Previamente a la ejecución de un curso de acción sistemático, el grupo debe detenerse a analizar con qué capacidades cuenta. Cada uno podrá cuestionarse:

<sup>5</sup> Fundación Kettering.

<sup>6</sup> Ídem.

- ¿Cuáles son mis intereses y los intereses de los grupos con quienes me identifico al encaminarme en esta dirección?
- ¿Cuáles son los intereses de los principales grupos cuya colaboración necesitamos?
- ¿Dónde exactamente coinciden los intereses?
- ¿Existe suficiente consenso a partir del cual se puede basar la acción?
- ¿Qué es mayor, el costo de seguir como se está o encaminarse hacia la dirección que se ha definido?
- A juzgar por el análisis de la pregunta anterior, ¿existe la voluntad compartida de comenzar a actuar?

Si los principales activos son los intereses compartidos y la voluntad de actuar, ¿con qué otros elementos se cuenta?

- Las relaciones propias del grupo. (Se entiende que existe una relación cuando las personas se unen en repetidas interacciones alrededor de intereses en común). Muy ocasionalmente se coincide en todo. ¿Cómo se pueden estructurar las relaciones –la manera de trabajar juntos, tanto en forma conjunta como complementaria- para construir a partir de los propósitos comunes y evitar que los desacuerdos sobre las prioridades se interpongan en el camino?
- Las posibilidades de trabajar con otros grupos que tal vez compartan los intereses pero que tengan modalidades distintas del grupo. ¿Cómo se puede trabajar en forma complementaria con aquellos cuyos intereses se diferencian de los del grupo? ¿Qué necesita el grupo de ellos? ¿Qué necesitan ellos del grupo?

En este punto vale la pena analizar con mayor profundidad las relaciones y conexiones que puedan significar una potencial fuente de poder:

- La manera en que las personas se relacionan con otros así como los hábitos de trabajo (o falta de trabajo) en conjunto son susceptibles de cambio. ¿Qué se puede hacer en el trabajo, en las relaciones sociales, en casa –en la vida diaria- para cambiar la relación con el problema que se viene deliberando?
- ¿Cómo se puede reforzar con otras personas los esfuerzos aislados para acercarse hacia los propósitos planteados?
- ¿Qué conexiones harían el cambio más factible? ¿Cómo se pueden complementar cada uno de los esfuerzos e iniciativas?

También deben considerarse las acciones que harían más efectiva la actuación oficial. ¿Cuáles serían?

### **Alternativa**

En el transcurso de estas cinco etapas existe la posibilidad de concentrar la deliberación y acción ciudadanas dentro de los grupos o equipos de trabajo o bien, “abrir el juego” a la comunidad para que participe, mediante **foros** de interés ciudadanos, en los diversos asuntos públicos.

## 9. Monitoreo y Evaluación <sup>7</sup>

Elaborar un sistema que permita recoger la experiencia que se va desarrollando, tanto para establecer vías de comunicación “de ida y vuelta” con el Equipo Impulsor y el Grupo de Promotores así como para sistematizar prácticas que pueden ser útiles a otros.

¿Qué se entiende por monitoreo?

Es el procedimiento a través del cual se verifica la eficiencia y eficacia de la ejecución de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomienda medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

El monitoreo de proyectos genera los siguientes beneficios:

- identifica fallas en el diseño y el plan de ejecución;
- establece si el proyecto se está realizando conforme al plan;
- examina continuamente los supuestos del proyecto, determinando así el riesgo de no cumplir con objetivos;
- determina la probabilidad de que se produzcan los componentes o productos en la forma planificada;
- verifica si los componentes resultarán en el logro del Propósito;
- identifica problemas recurrentes que necesitan atención;
- recomienda cambios al plan de ejecución del proyecto;
- ayuda a identificar soluciones a problemas

---

<sup>7</sup> Fuente: EVO - Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)-3/97 – BID- Oficina de evaluación y Supervisión.

### 9.1 Pasos requeridos para el monitoreo exitoso de un proyecto

Familiarizarse con el proyecto

- Determinar los requisitos de información
- Establecer un sistema de información gerencial
- Intervenir para mejorar el desempeño del proyecto.

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post.

**Cuadro No. 1: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO**

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>FIN</b></p> <p>El <u>Fin</u> es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se <u>lograron</u>. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "<u>sustentabilidad</u>" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>El <u>Propósito</u> es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se <u>están logrando</u>. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p>	<p>Los indicadores de los Componentes son</p>	<p>Este casillero indica dónde el</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las</p>

<p>Los <u>Componentes</u> son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>descripciones breves, pero claras de <u>cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución</u>. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Las <u>Actividades</u> son las tareas que el ejecutor debe cumplir <u>para completar cada uno de los Componentes del proyecto</u> y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

## 10. Trabajo en red

Mantener las vías de comunicación con la Comisión Nacional de Justicia y Paz y los referentes que están implementado la propuesta en las distintas diócesis para intercambiar experiencias, servicios y potenciar el trabajo realizado.

Esta última etapa tiene la particularidad de ser transversal a todo el proceso, ya que en cada una de las instancias se recomienda mantener un sólido trabajo en red tanto dentro de los grupos que encaran este proyecto así como con los grupos que trabajan o han trabajado en iniciativas similares en otras comunidades. La consulta en las distintas etapas es útil para tener un panorama del diseño, ejecución y evaluación de otros proyectos y de las particularidades metodológicas de cada uno. Para eso, se sugiere potenciar el uso de las herramientas tecnológicas, así como generar encuentros presenciales para enriquecer el intercambio de información, prácticas, experiencias y contactos.