



Informe de Actividad Académica

INF-IN-04-AR-2007

Organizaciones Contraparte	MISCOOPGAS / COOPERAR
Personas Contacto	Contador Juan Carlos Fissore de COOPERAR y Jorge Hippler de MISCOOPGAS
Actividad	Seminario 04-2007
Tema / Nombre	Incidencia en Políticas Públicas
Programa	Incidencia y Desarrollo Cooperativo
Sede	Auditorio Cooperativa Luz y Fuerza Ltda. Libertador General San Martín.
Fecha	19 y 20 de marzo del 2007
Instructor / Coordinador	MBA. Alberto Mora Portuguez / Oficial de Proyectos ACI-Américas
Apoyo logístico	Andrés Richter, Gerente de MISCOOPGAS

1. Participantes:

Nº	Nombre	Organización	Teléfono	Correo electrónico
1	AGUIRRE RUBEN DAVID	Coop. Eléctrica Montecarlo	03751-481555	
2	BEHR RITA LIDIA	Instituto Juan Pablo II	03743-420177 15447710	
3	BRAVO ADAN	C.E.E.L.	03751-422000	
4	CORDES AXEL	Coop. Productores de Frutas Tropicales Ltda.	(03751)15402468 03572-436023	axelcordes@gmail.com
5	DE LA CRUZ JUAN	Organización Comunitaria Barrial B° Rutz 12	03743-413018	
6	ELY RUBEN	FEMICAP	03743-493210	femicap@prico.com.ar
7	FICHTUR WUZ	Coop CAUL (25 de mayo)	03755-493226	
8	HIPPLER JORGE	MISCOOPGAS	03743-15496737	clips@prico.com.ar
9	HUTWERY ELISEO	Coop. Luz y Fuerza Puerto Rico	03743-420087	
10	KLEIBERT ARNALDO	Coop CAUL (25 de mayo)	037-55-49322	
11	KUJERES LIBORIO	CAPCA	03743-493019	
12	LUCKMANN BEATRÍZ	Canal 3 Televisión Cooperativa	03743-420876	bettyluck@hotmail.com
13	MARTINEZ DI PIETRO DANIEL	Secretaría de Estado Acción Cooperativa. Misiones	03752-15229317	damdipietro@yahoo.com.ar
14	RICHTER ANDRES A.	MISCOOPGAS	03743-420400	miscoopgas@nico.com.ar
15	SKLEPEK JORGE O.	Coop. Eléctrica	03752-400000	
16	SOSA BLANCA ESTELA	Coop. Luz y Fuerza Cdor General San Martín Ltda.	03743-420237	
17	TONN MARTÍN JULIO	Instituto de Fomento Agropecuario Industrial IFAI	03855-15518829 03752-447912	tonnmartin@arnet.com.ar
18	KOVALSKI JORGE	C.E.E.L.	03751-15443638	tesorero@ceel.com.ar
19	VILLAREAL NILDA ESTER	Instituto Juan Pablo II	03743-421324	luzmila2176@yahoo.com.ar
20	VOGEL RAQUEL GIOVANNA	Instituto Juan Pablo II	03743-420896 15440276 421265	ragio_v@yahoo.com.ar cami@prico.com.ar

2. Encuesta de opinión

En la boleta de registro, se pide a los y las participantes que respondan de manera escrita: **¿Cuál considera que es el nivel de incidencia del movimiento cooperativo en los ámbitos político, social y económico en Argentina?** El objetivo de esta pregunta, es iniciar un proceso de monitoreo sobre el conocimiento y capacidad de respuesta del movimiento cooperativo en su país sobre Incidencia y Políticas Públicas.

Cuadro No.1:
 Valoración de opinión del grupo sobre el nivel de Incidencia política, económica y social

Nivel	Político	Relación %	Económico	Relación %	Social	Relación %
Nulo	2	10,53%	0	0,00%	0	0,00%
Bajo	11	57,89%	3	15,79%	5	26,32%
Medio	3	15,79%	12	63,16%	6	31,58%
Alto	2	10,53%	2	10,53%	6	31,58%
Muy alto	1	5,26%	2	10,53%	2	10,53%
Total	19	100%	19	100%	19	100%

Presentación Gráfica:

Gráfico No.1: Opinión del grupo sobre la incidencia cooperativa en el Ámbito Político

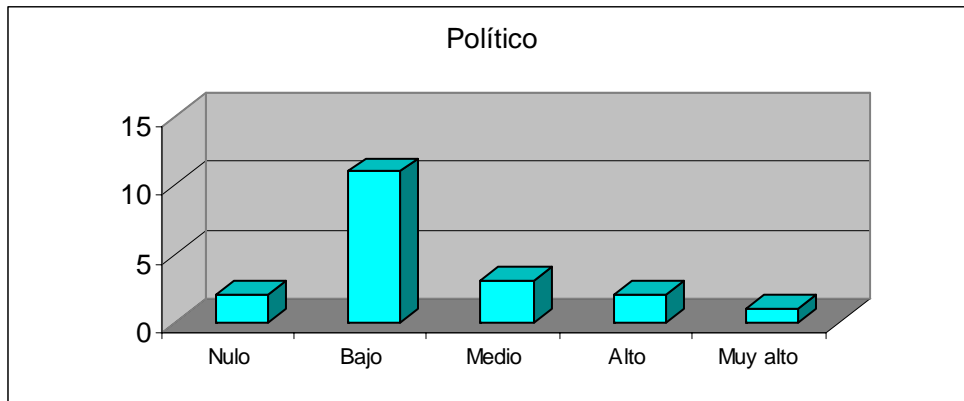


Gráfico No.2: Opinión del grupo sobre la incidencia cooperativa en el Ámbito Económico

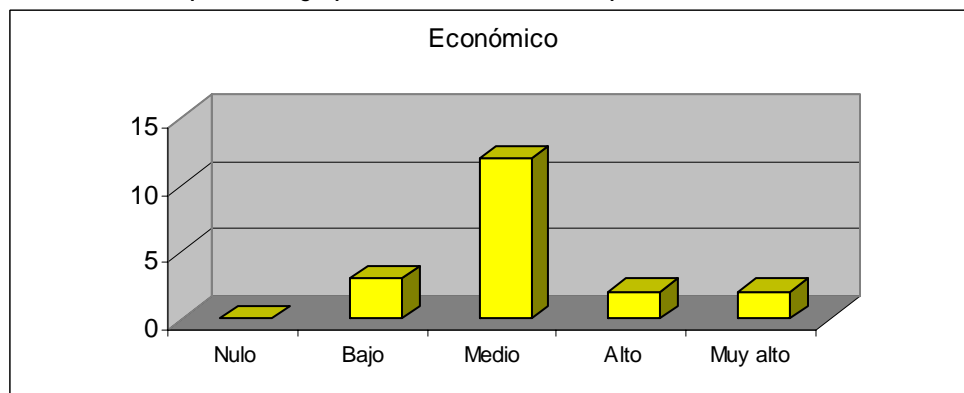
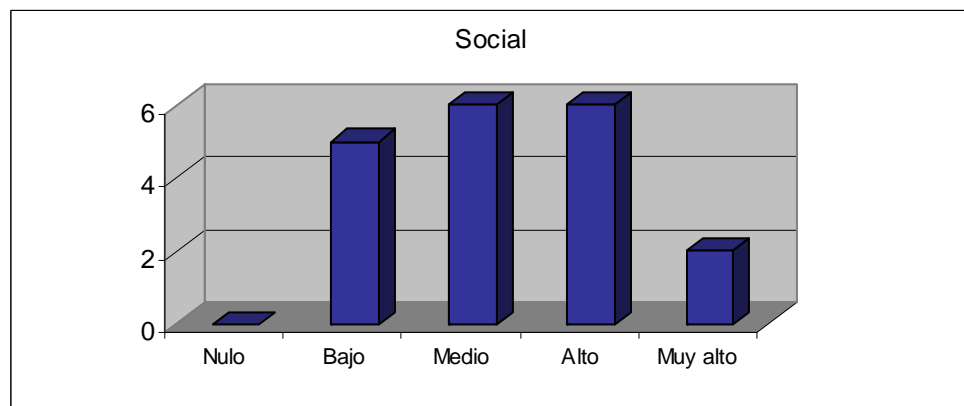


Gráfico No.3: Opinión del grupo sobre la incidencia cooperativa en el Ámbito Social



2.1. Comentarios de valoración sobre las opiniones del grupo:

El cuadro y gráficos anteriores, refleja la opinión de los 19 participantes en este seminario taller. La tabulación de los datos de opinión no “necesariamente representa la opinión general de los cooperativistas de Argentina, sino la del grupo de participantes en este seminario” específicamente. El 10,53% de los y las participantes considera que el nivel de incidencia política es nulo, un 57,89% considera que el nivel es bajo y un 15,79% del grupo manifiesta que el nivel es medio en el ámbito político, un 10,53% manifiesta que es alto y un 5,26% dice que es muy alto. En el ámbito Económico, un 15,79% refiere que existe un nivel bajo, el 63,16% considera que el nivel es medio, 10,53% dice que ese nivel es alto, 10,53% lo considera muy alto. En cuanto al ámbito social el 26,32% opina que el nivel de incidencia es bajo, un 31,58% considera que es medio, otro 31,58% dice que es alto y un 10,53% dice que es muy alto.

2.2. Problemas y propuestas de solución:

En la hoja de registro, se le solicitó a los y las participantes, que describieran de manera breve, los principales problemas que tiene el movimiento cooperativo para su desarrollo en el país o en la región. Las respuestas u opiniones de las y los participantes fueron las siguientes:

PROBLEMA	PROPUESTA de SOLUCIÓN
No hay capacitación ni formación de dirigentes. Hay muy poco conocimiento por parte de los asociados y asociadas de base, sobre lo que en realidad es el cooperativismo.	Intensificar cursos de capacitación para dirigentes y asociados de base.
Hay desconocimiento falta de práctica y desvirtualización de los principios cooperativos.	Desarrollar coherencia entre la teoría y la práctica de los principios cooperativos y difundirla.
Escasa participación de los asociados en las actividades de las cooperativas	Desarrollar nuevos servicios y actividades de motivación de los dirigentes y asociados de base.
Hay distanciamiento entre las cooperativas y sus asociados.	Dar mayor protagonismo a los asociados y asociadas de base.
Los dirigentes no se interesan por capacitar e informar a sus asociados y asociadas.	
Las mujeres no tienen espacios suficientes en los consejos de administración.	Desarrollar actividades de capacitación sobre equidad de género a todos los niveles de la cooperativa.
Poco apoyo del Gobierno Nacional y Provincial	
Ha poca comunicación entre los dirigentes y los asociados de base en las zonas rurales.	Implementar nuevas metodologías de comunicación y capacitación.
No existe logística para el transporte de asociados en las zonas rurales.	Pooling
Hay una competencia desleal por parte de las empresas privadas en cuanto a la producción y comercialización agropecuaria.	Que se hagan cumplir las leyes laborales, fiscales y tributarias
No hay espíritu ni vocación de cooperativismo.	Promoción por parte del Estado.
Muy poca incidencia en las decisiones del Gobierno.	Posicionar a dirigentes en puestos clave en el Gobierno
No hay educación y formación cooperativa hacia los dirigentes, empleados y asociados.	Elaborar y poner en marcha un plan de Educación y Formación
Una gran parte de cooperativistas de base, desconocen como es que funciona una cooperativa.	Hacer cumplir la ley de cooperativas.
Los asociados no participan en las asambleas	Desarrollar y poner en marcha un plan de motivación para los asociados
Poca promoción sobre lo que hacen las cooperativas y de los beneficios que estas brindan.	

Seguidamente se inicia con el primer taller, desarrollando el primer paso de la Guía para elaborar planes de incidencia.

PASO 1. Identificación del Problema

Producto esperado: Al final de ese paso, se espera tener definido un sub componente del problema (objetivo/ asunto) debidamente retroalimentado con el diagnóstico.

Herramientas

- Árbol de problema
- Diagnóstico

Tal como se explica en la Guía, éste paso comprende cuatro fases, las cuales se pueden aplicar según el consenso del grupo, una vez que hayan leído la teoría contenida entre las páginas 14 y 22 de la guía, estas fases son:

- 1.1. Selección del problema
- 1.2. Priorización y reducción del problema a objetivo/asunto
- 1.3. Análisis de causas y efectos
- 1.4. Empleo de investigaciones y selección de datos sobre incidencia.

1.1. Selección del problema

Para seleccionar el problema, después de efectuar un análisis de situación sobre los aspectos que pueden estar afectando o que se quieren prevenir, hay que considerar cuáles requieren de una acción urgente por sus efectos negativos sobre la organización, sus efectos de impacto en prevención o mejoramiento de las condiciones organizacionales y comunales que puedan ser solucionados o impulsados por las acciones de personas, instituciones u organizaciones.

1.2. Priorización y reducción del problema a un objetivo/asunto

Identificados y seleccionados los problemas se procede a la priorización de los mismos. Estos se van enumerando de acuerdo con la jerarquía e impacto que tienen y con la viabilidad tanto política como interna de la organización. Se formaron dos grupos de trabajo, los cuales llegaron a la misma definición del problema, cuyos resultados se presentan a continuación:

Matriz para análisis y priorización de los problemas

Problema	¿Por qué es un problema?	¿A quiénes afecta y cómo?	Causas	Efectos
Débil capacitación y educación en dirigentes, empleados y asociados	Porque desvirtúa la finalidad de las cooperativas, así como los principios y valores del cooperativismo	- A los asociados de base y a las cooperativas. - Disminuye el sentido de pertenencia. - Propicia la toma de decisiones inadecuadas por parte de la dirigencia - Afecta la atención de los asociados por parte de los	- La no obligatoriedad de la enseñanza del cooperativismo en el sistema educativo formal. - Ausencia de interés por parte de los dirigentes en brindar educación. - La educación se valora como un gasto y no como una inversión. - No existe un modelo pedagógico de educación y capacitación cooperativa. - En el organigrama de las cooperativas no existe un espacio destinado a la educación y capacitación cooperativa.	- Desinterés de los asociados de base en las actividades propias de la cooperativa. - Limitado desarrollo del cooperativismo - Mínimo espacio para jóvenes y mujeres

		empleados -	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un perfil curricular sobre lo que debe de ser el o la dirigente cooperativa. - La educación y capacitación cooperativa, no es una prioridad para los dirigentes. - Ausencia de compromiso por parte de los dirigentes en la difusión de los principios cooperativos. - Inexistencia de estrategias y metodologías de implementación de la legislación vigente por parte de las autoridades educativas. - No existen indicadores de medición y control. - No existe metodología para la aplicación de los valores y principios cooperativos - Carencia de un modelo de gobernabilidad y liderazgo ético - Dirigentes sin formación cooperativa - No existen Comisiones de Trabajo en el tema de Educación Cooperativa - No existen departamentos de educación cooperativa en las cooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pierden oportunidades de negociación en el mercado - Incapacidad para responder eficientemente a los cambios del entorno
--	--	----------------	---	--

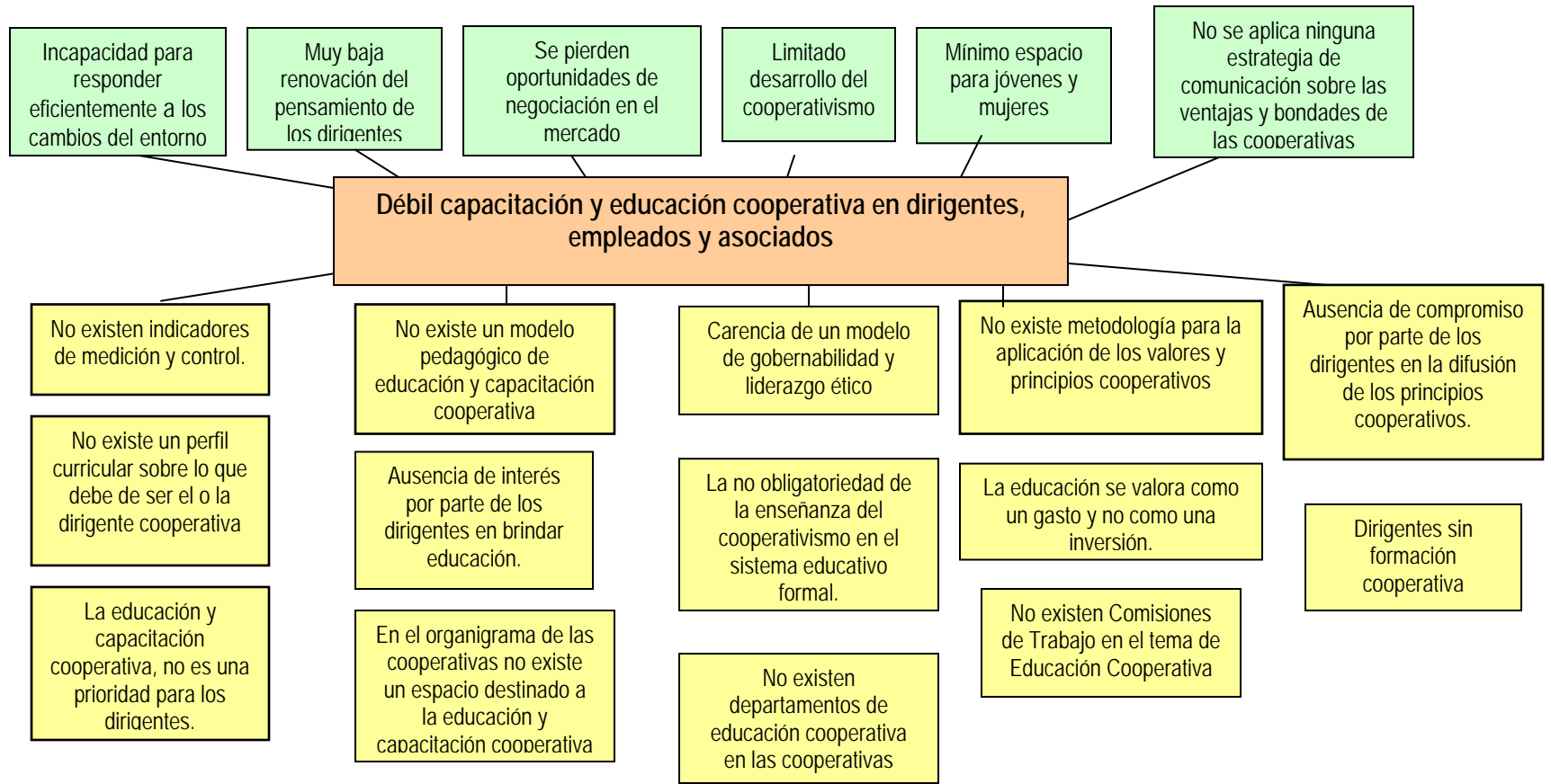
Para facilitar este proceso, se propone la siguiente matriz:

Matriz de problemas priorizados

Problemas priorizados	
1	Débil capacitación y educación cooperativa en dirigentes, empleados y asociados

Una vez desglosado el sub componente se procede a seleccionar el objetivo/asunto, tomando en cuenta la guía de criterios. Además, cuando se identifica el asunto/objetivo, este debe presentarse en términos de cuáles políticas, prácticas y actitudes se desean cambiar con el trabajo de incidencia.

Árbol de problemas



1.4. Empleo de la investigación y selección de datos sobre incidencia

Cuando se aborda el problema y se ha llegado a un objetivo/asunto, es importante indagar sobre previas investigaciones o acciones para la incidencia que hayan realizado otras cooperativas u organizaciones. Además de proporcionar datos importantes, las investigaciones son esenciales para tomar decisiones bien fundamentadas, para confirmar la relevancia del problema que se va a tratar, para identificar las soluciones al problema y para fijar metas realistas.

PASO 2. Definir y afinar la propuesta de solución

Una vez seleccionado el objetivo/asunto, o causa prioritaria del problema, y aplicadas las investigaciones que retroalimenten la selección del problema, se inicia el proceso de proponer soluciones concretas. Para cada causa puede haber más de una alternativa de solución. Si hay capacidad institucional y recursos suficientes, se pueden identificar varias causas para trabajar en orden de prioridad, haciendo de este paso el principio del plan global de incidencia.

La propuesta seleccionada y analizada debe contar con el consenso del grupo organizador, ya que todas las personas van a defender esta propuesta y algunas tendrán que negociar y ceder. Debe haber claridad en cuanto a los aspectos negociables, sobre todo, en lo único que **NO** se puede ceder.

Definir la propuesta significa considerar, además del objetivo/asunto o lo que queremos lograr, los siguientes elementos:

- **Cómo** se quiere lograr (qué acción se quiere que tome la persona sujeto o sujeta de cambio o ente al que nos enfocamos),
- **Quién** va a llevar la propuesta adelante,
- **Quiénes** se quiere que tome el poder de decisión (sobre la propuesta),
- **Para cuándo** (en qué período)

La propuesta debe tener la mayoría de las siguientes características: Ver página 24 de la Guía.

Redacción de la propuesta

La propuesta debe estar contenida en un documento breve. Cuando se plantea, es necesario escribirla de manera detallada. Debe estar expresado claramente lo que se quiere cambiar, cuál (es) persona (as) o institución (es) debe (n) realizar el cambio, cómo y cuándo se sugiere que se realice. Debe, además, expresar claramente los argumentos que justifican el cambio. Estos argumentos deben prever la contra argumentación de quienes podrían resistirse y/u oponerse. El documento que contiene la propuesta será afinado conforme se avance y se utilizará como instrumento a partir del paso 5, en la selección y ejecución de las estrategias seleccionadas.

Características del documento escrito

- No debe ser mayor a dos hojas.
- Debe contener argumentos que hagan referencia al problema específico que se pretende resolver, la importancia y el impacto dañino que tiene sobre la vida de las personas concretas.
- Debe enfatizar la factibilidad y utilidad de la propuesta y donde ya existen objeciones planteadas a dicha propuesta, debe anticiparlas y responderlas en un esfuerzo de neutralizar oponentes con argumentos basados en información objetiva y datos comprobados.

Propuestas de solución:

Los y las participantes consideran que el asunto u objetivo a tratar, es: Débil capacitación y educación de dirigentes, empleados y asociados. Por lo tanto se plantea la siguiente propuesta de solución:

Propuesta:

En cuanto a la educación formal se propone:

Elaborar un plan estratégico metodológico de implementación de la enseñanza del cooperativismo en el sistema educativo formal en las escuelas primarias y secundarias, así como en centros de formación docente.

Respecto a la educación en las cooperativas, se propone:

1. Realizar un diagnóstico en la provincia de Misiones, sobre las personas dedicadas a la educación y capacitación cooperativa.
2. Realizar un Seminario/Taller para la Formación de Formadores y Formadoras en Educación y Capacitación cooperativa.
3. Elaborar y poner en práctica un modelo información cooperativa para informar al público en general, sobre las bondades y beneficios del cooperativismo como movimiento que genera riqueza económica y social en las comunidades, países y en el mundo.

En este caso se propone tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Diseñar y poner en práctica un perfil de las cualidades y aptitudes que debe de tener un asociado o asociada para ser dirigente de una cooperativa.
- ✓ Hacer obligatorio que quienes quieran aspirar a ocupar cargos de dirección, tengan que acreditarse fehacientemente y haber asistido a un programa de formación e información cooperativa, además de una actualización permanente en materia de gestión de empresas y doctrina cooperativa por medio de un módulo que se convierta en tipo de examen o filtro que permita medir la capacidad o incapacidad técnica.
- ✓ Proponer a las asambleas de las cooperativas, que se implemente un modelo o programa de educación y capacitación de manera prioritaria y que se asignen los recursos adecuados para tal efecto.
- ✓ Dar un mayor seguimiento y control a la asignación de los recursos que brinda el 5% de los excedentes, para financiar las diferentes actividades de difusión y formación cooperativa que se programen anualmente.
- ✓ Establecer y poner en práctica un corto curso sobre doctrina cooperativa, como requisito de ingreso a los nuevos asociados.
- ✓ A los asociados y asociadas actuales, se le impartirán cursos básicos sobre formación y educación cooperativa.
- ✓ Desarrollar y poner en práctica un modelo de aplicación de los principios y valores cooperativos.
- ✓ Poner en práctica el Balance Social como instrumento de medición de la responsabilidad social, la ética, el liderazgo y una Gobernabilidad adecuada.

PASO 3. Análisis del espacio de decisión y análisis de poder

Producto esperado: Mapa de poder y análisis de los actores claves y objetivo.

En este paso se pretende reflexionar: identificar y estudiar las personas e instituciones que tienen que ver con la toma de decisiones relativas a la propuesta de solución y a partir de esta reflexión, identificar a quienes toman la decisión final con respecto a la propuesta que se ha elaborado. Este ejercicio comprende cómo y dónde se toman las decisiones. Además, al final de este paso, se va a ver a la organización dentro del contexto de la toma de decisiones.

La pregunta clave sobre quién toma la decisión ante la propuesta es: **quién o quiénes, en este momento del plan de incidencia, tiene(n) la autoridad formal y/o el poder real para la toma de decisión, es decir quién(es) puede decir sí o no a la propuesta.**

Guía para participantes: Análisis y mapa de poder

El análisis de poder es una herramienta que permite identificar las relaciones de poder establecidas con organizaciones, instituciones, medios, empresas, personas con quien se actúa y a quienes llamamos actores. Estos actores serán clasificados como personas aliadas, oponentes, indecisas, nuestro(a) sujeto o sujeta de cambio (a quién o quienes irá dirigida la propuesta) y las personas o sectores organizadores que son los responsables de ejecutar las estrategias para el crecimiento de nuestra organización o empresa.

Los sectores o personas aliadas: se considera aliada o aliado al actor o a los actores que pueden apoyar la propuesta concreta que la organización se propone lograr. Son las personas e instituciones que respaldan los esfuerzos para provocar cambios, ya que también se beneficiarán; pueden ser persuadidos(as) fácilmente para que respalden el esfuerzo de la incidencia debido a inquietudes o valores compartidos.

Lo que importa saber de estos aliados (as) es:

- ¿Cuánto respaldan sus esfuerzos de incidencia?
- ¿Qué piensan realmente acerca del asunto en discusión y lo que debe hacerse?
- ¿Qué están dispuestos a hacer para expresar su respaldo?
- ¿Cuáles son sus dudas acerca de sus esfuerzos?
- ¿Cuál es el grado de compromiso e información? ¿Deberían estar comprometidos para seguir siendo aliados o aliadas?
- ¿Qué beneficios obtendrán de los esfuerzos de incidencia?

Los sectores o las personas oponentes, adversarias: Son las y los actores a quienes no les interesa que nuestra relación de poder mejore en la sociedad. El cambio inevitablemente causa conflictos. No todo el mundo comparte el punto de vista de que los recursos deben distribuirse más equitativamente, o que todos deben tener iguales oportunidades. La distribución no equitativa de los recursos y oportunidades y los problemas sociales, en general, reflejan una falta de equilibrio en el poder que inevitablemente provoca una reacción de los que están en él.

Los sectores o personas indecisas: Son los actores que no sabemos hacia dónde se van a inclinar. Son a los que tenemos que persuadir y conquistar. El buen manejo de la información es clave para inclinar la balanza de estos sectores o personas indecisas. Es un error que no los tomemos en cuenta, pues muchas veces pueden ser decisivos(as) para el éxito o el fracaso de una

estrategia planteada. En general la mayoría de los medios de comunicación pueden estar aquí y las poblaciones no organizadas, entre otras y otros actores.

Las personas o los sectores organizadores: Son las personas que planifican, ejecutan y evalúan el trabajo de incidencia. Puede ser una persona o un equipo de personas que llevan a cabo el plan de trabajo o las acciones planteadas.

Para tener más claro el papel de cada actor se utiliza el siguiente mapa, en donde se van colocando, los nombres de quiénes están a favor de la propuesta, quiénes en contra y quiénes permanecen indecisos/as.

En la página 33 de la Guía se muestra un ejemplo de cómo ubicar a los actores:

ANÁLISIS DE PODER

Una vez elaborado el mapa de poder, se identifican las personas actoras, haciéndoles un análisis profundo que permita conocer su principal interés, su relación actual con nuestra organización, su principal debilidad y su mayor fortaleza y la expectativa que tenemos respecto a estas personas en relación con nuestra propuesta.

En el mapa de poder surgen muchas relaciones. Antes de hacer el análisis a cada persona actora hay que priorizar o escoger aquellas que queremos atender bien o no atender. Además, se deben clasificar las relaciones, por ejemplo, si son de convenio, comerciales, de solidaridad, de servicio o políticas.

En este auto análisis se debe poner en detalle cada actor. No es conveniente generalizar. Esto nos proporciona claridad para escoger la mejor estrategia para abordarlo.

Matriz de análisis de poder

Actor	Actitud del actor	Interés principal	Debilidad	Fortaleza	Argumentos a favor de nuestra propuesta	Argumentos en contra de nuestra propuesta
Ministerio de Educación	Indiferente	Legislar	Burocracia	Poder	Existencia de la Ley. Necesidad de educar en Cooperativismo a los habitantes de una provincia en la que existen mas de 500 cooperativas	Intereses económicos de Sectores privados
Secretaria de Estado Acción Cooperativa	Aliado	Establecer reglamentación	División interna	Poder de Decisión	Beneficia a la familia cooperativa Apoyo de las Federaciones	La Resistencia al Cambio
Cooperar	Aliado	Integración, defensa y desarrollo de las cooperativas	No tiene	Representatividad	Le interesa y promueve	No tiene
Coninagro	Aliado	Integración, defensa y desarrollo de las	Distanciamiento con las cooperativas	Representatividad	Le interesa y promueve	No tiene

		cooperativas	de la región			
Femicap	Aliado	Integración, defensa y desarrollo de las cooperativas	No hay integración	Representatividad	Le interesa y promueve	No tiene
Fecem	Aliado	Integración, defensa y desarrollo de las cooperativas		Representatividad	Le interesa y promueve	No tiene
Miscoopgas	Aliado	Integración, defensa y desarrollo de las cooperativas	No tiene	Representatividad	Le interesa y promueve	No tiene
Fed. Coop. Trabajo	Aliado	Integración, defensa y desarrollo de las cooperativas		Representatividad	Le interesa y promueve	No tiene
Gerentes de Cooperativas	Aliado	Administrar eficientemente las empresas cooperativas		Poder de decisión	Le interesa y promueve	No tiene
Universidades	Aliado	Investigación y Educación	No tiene	Experiencia	Le interesa y promueve	No tiene
Consejo General de Educación	Aliado	Educación		Autoridad en el tema pedagógico	Aprueba la propuesta	No tiene
Consejos de Administración de Cooperativas	Aliado	Administrar eficientemente las empresas cooperativas.		Toma de decisiones	Le interesa y promueve	No tiene
Municipios	Aliado					
Técnicos de Educación Cooperativa	Aliado	Educar y capacitar		Especialización e interés en el tema	Le interesa y promueve	No tiene

PASO 4: Autoanálisis

Producto esperado: un análisis interno de las debilidades y fortalezas de la organización en relación con la propuesta.

El auto análisis es el espacio de reflexión donde se define la forma en que se va a organizar el plan y cuáles son las fortalezas y limitaciones de la organización de acuerdo con la propuesta.

A continuación se presenta una guía de preguntas, las cuales permiten focalizar el análisis sobre las capacidades y debilidades internas:

Guía de preguntas para el análisis interno del grupo.

Pregunta	Valoración del Grupo
¿Estamos bien organizados con hombres y mujeres dispuestos a apoyar las acciones que forman parte del plan?	Si estamos organizados.
¿Son los líderes capaces de orientar el proceso?	Si.

¿Tenemos capacidad técnica para identificar los elementos claves que debe contener la propuesta .	Parcialmente, pero nos haremos asesorar por profesionales en educación.
¿Manejamos datos e información sobre el problema?	Parcialmente
¿Hay necesidad de ajustar la propuesta?	Es ajustable.

Considerando el análisis de las personas que pueden influir en la decisión, las fortalezas y debilidades de nuestro grupo y el contexto político donde se toma la decisión, es necesario preguntarse:

¿Se puede lograr nuestra propuesta o debemos cambiarla? Si se puede.

Para el análisis interno se debe iniciar con una identificación clara y precisa de **quiénes van a impulsar las acciones** de incidencia. Si se hace bajo una coalición, **qué va a aportar cada organización o individuo y cómo se van a tomar las decisiones**. Se deben definir los límites de autoridad.

La siguiente guía de preguntas puede encauzar la precisión sobre el manejo **y los mecanismos de la toma de decisiones**:

Pregunta	Valoración del Grupo
¿Quiénes son los representantes oficiales para la toma de decisiones?	Todo el grupo
¿Tendrán facultades plenas o tendrán que consultar?	Consensuar ante sus organizaciones
¿Cuáles son los procedimientos para la toma de decisiones?	Por consenso
¿Cómo se va a comunicar con todo el grupo?	Por teléfono, correo electrónico y reuniones
¿Quiénes conforman el grupo de negociación de alto nivel?	Jorge Hippler, Daniel Dipietro, Martín Tonn, Rita Lidia Behr, Raquel Giovanna Vogel
¿Quiénes son los encargados de prensa?	Beatriz Lukmann
¿Qué se esta autorizado a decir o hacer?	Los resultados del seminario
¿Cómo se van a manejar los desacuerdos y conflictos?	Por consenso
¿Cuántas personas se van a asignar por grupo y por cuanto tiempo?	De acuerdo a las necesidades
¿Cómo se van a dividir las tareas dentro del equipo de trabajo?	Por afinidad técnica, tiempo y recursos

Luego de establecidas las pautas de la organización, la toma de decisiones, etc., se prosigue a la identificación de fortalezas y debilidades de la organización impulsora. Esta etapa incluye el planteamiento de algunas alternativas de solución a las debilidades de mayor importancia en términos de su potencial para provocar el fracaso del plan de incidencia.

Parte de este ejercicio auto-crítico es la **identificación de atributos positivos o fortalezas** que se pueden aprovechar así como de **debilidades** en relación con la propuesta. A continuación se presenta una guía para el análisis:

- La capacidad de investigación de políticas, programas y planes oficiales.
- Las relaciones con los actores de los sectores público y privado.
- El conocimiento de la temática y el dominio de datos y estadísticas.
- Las relaciones con los medios de comunicación masiva.
- Las relaciones con sectores o personas aliadas nacionales e internacionales.

- La credibilidad, la representatividad, la legitimidad y el poder de convocatoria.
- Los recursos económicos con que se cuenta.
- La calidad del liderazgo.
- Los niveles de consenso.
- La capacidad y la experiencia en plantificación.

Una vez definidas las fortalezas y las debilidades, se procede a priorizarlas y a identificar las posibles soluciones a los aspectos débiles:

Fortalezas	Debilidades	Medidas de solución
Grupo multifacético	Muy pequeño y con poca representación	Difusión y busca de apoyo. Buscar el apoyo del grupo de actores identificados en el mapa de poder. Promover nuevos aliados. Lograr un espacio en el Congreso de MERCOSUR para presentar la propuesta.
Voluntad y compromiso		
Metodología aprendida		

Una vez identificadas y analizadas las debilidades, se seleccionan varias actividades para fortalecer al grupo y la capacidad institucional.

PASO 5: Definición de estrategias de influencia

Productos esperados:

- Un análisis de los intereses y motivaciones de la o el sujeto de cambio;
- Un conjunto de estrategias seleccionadas;
- Una propuesta afinada y redactada.

Una vez identificado la o el sujeto de cambio y los actores claves con el mapa de poder, se debe establecer cómo se va a convencer a la o el "sujeto de cambio" y a las personas indecisas, cómo motivar a actuar a sectores o personas aliadas y cómo neutralizar a los sectores o personas oponentes.

PASO 6. Plan de actividades

Productos esperados:

- Planificación de las actividades de cada estrategia.
- Comisiones creadas.

Las actividades deben estar coordinadas entre sí y tener un responsable para su ejecución. Todas las actividades o acciones deben estar vinculadas a una estrategia, en un orden preciso.

En este paso, se definen las actividades que se van a llevar a cabo, el resultado que se espera de cada actividad, la fecha en que se realizará, los participantes y la persona responsable.

Se estima que el tiempo requerido para esta planificación es de ocho horas, por lo que se recomiendan dos sesiones de trabajo de cuatro horas cada una. Es importante que las personas que

están involucradas en el proceso estén presentes en este momento, ya que deben decidir si asumen las tareas y qué tipo de actividades desean y pueden realizar.

Todas las actividades definidas en esta sección están vinculadas con alguna estrategia, con el propósito de persuadir al la persona sujeto o sujeta de cambio y a las o los demás actores clave, sobre el cambio propuesto.

A continuación se presenta una propuesta de matriz de un plan de actividades:

ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACTIVIDADES:

Estrategia	Actividades	Resultados Deseados	Fecha	Responsables	Participantes	Recursos
Cabildeo	Negociación Llamadas Telefónicas Envío de Propuestas Visita cara a cara Entrevistas	Que tome en cuenta nuestra propuesta	Abril de 2007	Todo el grupo	Todo el grupo	Gestionar recursos en las organizaciones
Presión y Movilización	Campañas de concientización ante los consejos de administración	Que las autoridades cooperativas tengan conocimiento sobre la incidencia	Abril de 2007	Todo el grupo	Todo el grupo	Gestionar recursos en las organizaciones
Educación, Sensibilización y medios	Asistir a programas de difusión cooperativa, publicaciones, carta al editor, conferencia de prensa, radio y TV, página web Internet. Lograr un espacio en el 3 Congreso del MERCOSUR, capacitación, promoción y educación cooperativa	Que los asociados se concienticen Que se demuestre que las cooperativas invierten las ganancias en sus asociados Que se generen debates sobre el problema	Abril de 2007	Todo el grupo	Todo el grupo	Gestionar recursos en las organizaciones
Prensa	Programas televisivos y radiales	Que se genere debate sobre el problema	A partir de la fecha	Betty Luckmann	Todo el grupo	Gestionar recursos en las organizaciones
Organización	Reuniones, Visitas institucionales	Socialización y aprobación de la propuesta	Abril de 2007 y durante el Congreso MERCOSUR	Jorge Hippler, Raquel Vogel, Daniel Martinez Dipietro	Todo el grupo	Gestionar recursos en las organizaciones

PASO 7 Evaluación

La evaluación es un proceso que permite hacer un balance de lo realizado hasta el momento con el "plan de incidencia". La evaluación debe ser constante y orientada a: revisar, comprobar, corregir, reforzar, actualizar y ampliar.

En el proceso evaluativo se puede utilizar preguntas tales como:

- ¿Qué se está haciendo bien? ¿Qué se está haciendo mal?
- ¿A qué se le debe dar continuidad?
- ¿Se planificó bien la reunión con la persona sujeto o sujeta de cambio y con las o los demás actores clave?

Estrategias

- En las entrevistas radiales ¿se logró presentar la propuesta de forma clara? ¿Se logró cobertura de la propuesta por parte de los medios?

- Con las movilizaciones, ¿se logró convocar a la gente que se esperaba? ¿Se logró el resultado esperado?

Relaciones de poder

- ¿Han surgido personas aliadas, indecisas u oponentes que no se tenían previstas?
- ¿Se ha logrado conseguir el apoyo concreto de otros grupos y neutralizar a los opositores?

Organización interna

- ¿Han salido nuevos y nuevas líderes a través del plan?
- ¿Cómo participa cada integrante? ¿Cómo cumple con sus responsabilidades?
- ¿Ha habido participación de las mujeres en la toma de decisiones?
- ¿Han tenido las mujeres oportunidad para desenvolverse en tareas visibles como hablar en público o coordinar una reunión?
- ¿Hay suficiente dinero para cubrir los gastos?

Plan de actividades

- ¿Se logró la aprobación de la propuesta según lo planteamos? ¿Si no, por qué?
- ¿Se hizo un buen análisis del problema?
- ¿Se logró cumplir el objetivo de cada actividad?

A continuación se presenta un cuestionario diseñado especialmente para evaluar los planes de incidencia. Está dividido en 7 áreas:

- asunto/objetivo de incidencia,
- presentación/comunicación del mensaje,
- uso de datos e investigación,
- formación de coaliciones,
- participación/grupos afectados,
- proceso de toma de decisiones,
- asuntos generales gerenciales/organizativos.

Se recomienda utilizar este cuestionario cada 3 ó 6 meses para un registro del progreso y mejora de las actividades.

Cuestionario para Evaluar el Trabajo de Incidencia

1. Asunto/Objetivo de la incidencia

- ¿Se está desarrollando el asunto de la incidencia a través del proceso sin tropiezos o se han encontrado obstáculos? ¿Cuáles son esos obstáculos y cómo se pueden superar?
- ¿Qué más se puede hacer para llevar adelante el objetivo? ¿Se agilizaría el paso de su objetivo por el proceso de toma de decisiones si se crearan nuevas alianzas o si se aumentara el alcance de los medios de comunicación?
- Si el objetivo no parece ser alcanzable, ¿deberían cambiarlo? ¿Qué sería alcanzable? ¿Podrían lograr parte de su objetivo negociando o llegando a un arreglo?
- ¿Cómo refleja la política/programa su objetivo? ¿Lograron su objetivo en su totalidad, en parte, o no lo lograron en absoluto?
- ¿Pueden/deben ustedes tratar de lograr el resto de su objetivo durante el próximo ciclo de toma de decisiones? ¿O deben ustedes pasar a un objetivo totalmente nuevo? ¿Cuáles son los pros y los contras de cada decisión?
- ¿Logró el cambio de política/programa hacer una diferencia en el problema que estaban abordando? Si se logró el objetivo en su totalidad o en parte, ¿ha tenido el impacto que esperaban?

2. Presentación del mensaje

¿Llegó el mensaje al público clave? De no ser así, ¿qué se puede hacer para mejorar la situación?

¿Respondió positivamente el público a su(s) mensaje(s)? De no ser así, ¿qué se puede hacer para mejorar la situación?

¿Cuáles formatos de presentación funcionaron bien? ¿Cuáles no fueron efectivos y por qué? ¿Cómo se pueden cambiar o mejorar estos formatos?

¿Recibieron cobertura de los medios/prensa? ¿Fue de ayuda para su trabajo? ¿Cómo podrían mejorarse sus relaciones con los medios?

¿Está el público específico cambiando sus conocimientos, actitudes, creencias y conductas como se esperaban?

3. Uso de la investigación y los datos

¿En qué forma intensificó su esfuerzo el uso de los datos y la investigación?

¿Fueron los datos presentados de manera clara y persuasiva? ¿Cómo podría mejorarse su presentación?

¿Surgieron con el trabajo de incidencia nuevas interrogantes para la investigación? ¿Se requieren más datos para respaldar el objetivo de incidencia? De ser así, ¿están los datos disponibles en otra parte o tiene que llevar a cabo la investigación?

4. Proceso de toma de decisiones

¿En qué forma se logró una mayor apertura en el proceso de toma de decisiones debido a sus esfuerzos?

¿Será más fácil tener acceso y persuadir a los encargados de la toma de decisiones la próxima vez? ¿Por qué o por qué no?

¿Cuántas personas/organizaciones más participan en el proceso de toma de decisiones antes de que ustedes comenzaran? ¿En qué forma ha contribuido esto a ayudar o a entorpecer esfuerzos?

¿En qué forma podrían ustedes mejorar la manera en que han llevado adelante el proceso de toma de decisiones?

5. Participación y formación de grupos afectados

¿Cuál es el propósito de la estrategia de participación?

¿Quién toma las decisiones finales en cuanto a la iniciativa para la cual se solicita la participación?

¿Cuál es el resultado final de la participación y quién se beneficia?

¿Cómo pueden los ciudadanos comprender mejor el proceso político? ¿Comprenden mejor las personas sus derechos? ¿Los ejercen más?

¿Se pudieron organizar más efectivamente los ciudadanos para hacer rendir cuentas al gobierno por sus promesas y exigir una mayor capacidad de respuesta?

¿Fueron suficientes los tipos de educación, información, destrezas y esfuerzos para crear organizaciones, para permitir a la gente mantener su participación en las decisiones que la afectan y mantener la atención de los encargados de la toma de decisiones y de los dueños de poder?

6. Formación de coaliciones

¿De qué manera fue exitosa su coalición para atraer la atención hacia el problema en cuestión y para crear un respaldo para el objetivo de incidencia?

¿Se distribuyó la información a los miembros de la coalición en forma oportuna? ¿Cómo podría mejorarse la información difundida?

¿Hay conflictos no resueltos en la coalición? ¿Cómo pueden abordarse y solucionarse?

¿Existe un elevado nivel de cooperación e intercambio de información entre los miembros de la coalición?

¿Cómo podrían mejorarse las relaciones internas de la coalición?

¿Se sumó algún miembro a la organización? ¿Se perdió algún miembro? ¿Cómo se pueden atraer nuevos miembros y/o evitar que otros se vayan?

¿En qué forma fue útil su red para su trabajo de incidencia? ¿Cómo puede ampliar su red?

7. Asuntos generales organizativos

¿Es su trabajo de incidencia viable desde el punto de vista financiero? ¿Cómo podrían recabar recursos adicionales?

¿Es adecuado el sistema de contabilidad? ¿Pueden presentar a los contribuyentes de fondos una contabilidad precisa que explique cómo se gastó el dinero?

¿Cómo podrían haberse empleado más eficientemente sus recursos financieros?

¿Se llevaron a cabo los eventos con éxito? ¿Se realizaron las reuniones sin tropiezos? ¿En qué casos hubo problemas y por qué? ¿Cómo se puede mejorar la logística?
¿Se sienten ustedes o su organización agobiados o desanimados? ¿Cómo podrían obtener más ayuda? ¿Sería conveniente reducir su meta o extender el marco temporal, a fin de hacer más manejable su esfuerzo?

Se recomienda utilizar este cuestionario para evaluar el proceso de ejecución de las propuestas elaboradas. Como conclusión los integrantes del Grupo B, consideran que esta actividad, fue transformar el ejercicio práctico en una propuesta con incidencia real hacia el interior del movimiento cooperativo.

Esta actividad se llevó cabo con el apoyo del Centro Cooperativo Sueco, dentro del proyecto de Incidencia y Desarrollo Cooperativo de la ACI-Américas.

Puerto Rico, Argentina, 19 y 20 de enero del 2007.

MBA: Alberto Mora Portuguez
Oficial de Proyectos
ACI-Américas

Tel. (506) 296-0981
E-mail: incidencia@aciamericas.coop
www.aciamericas.coop