

# MANUAL DE GESTIÓN



# **MANUAL DE GESTIÓN:**

**COMITÉ MUNICIPAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA DE LA PAZ**





## 1. PROPÓSITO DEL MANUAL

El propósito de este manual es proporcionar pautas para gestionar de manera eficiente el funcionamiento del Comité Municipal de Seguridad Alimentaria de La Paz (CMSA-LPZ), a tiempo de proponer una ruta de acción coherente que permita orientar a las y los miembros de la plataforma en torno a acciones de planificación, coordinación y ejecución de sus actividades de incidencia de manera efectiva y estratégica.

De esta manera, es importante tomar en cuenta una serie de factores de organización interna que facilite la interacción y la toma de decisión entre los miembros, las y los facilitadores y las entidades que impulsan la plataforma multiactor. Para ello, el documento se encuentra organizado en torno a las siguientes temáticas:

- Q Estructura y Organización:** esta sección describe los diferentes tipos de actores que conforman la plataforma, sus roles y responsabilidades.
- Q Procesos de Gestión:** esta sección proporciona una serie de pautas para optimizar la planificación, implementación y evaluación del trabajo del CMSA-LPZ y sus respectivas mesas temáticas.
- Q Procesos de Incidencia Social y Política:** esta sección describe los tipos de incidencia que lleva adelante la plataforma y define la estructura recomendada para la elaboración de planes de incidencia, además de brindar pautas para su implementación, seguimiento y evaluación.
- Q Comunicación Efectiva:** esta sección aborda características de la comunicación interna y externa de la plataforma y detalla los canales institucionales y los medios a ser utilizados para la difusión de información.

## 2. ANTECEDENTES DE LA PLATAFORMA MULTIACTOR

El CMSA-LPZ es un equipo multisectorial y multidisciplinario dedicado a impulsar diálogos y políticas públicas en materia alimentaria desde una perspectiva urbana. Este espacio, fundado en 2013, actúa como una entidad de asesoramiento e incidencia ante instituciones públicas y privadas, que además genera espacios de debate y análisis para la elaboración de propuestas de políticas públicas y estrategias de acción e inversión. Su objetivo principal es transformar y fortalecer el sistema alimentario del Municipio de La Paz.

Para garantizar diversidad de voces y asegurar abordajes integrales a la temática, esta plataforma reúne una diversidad de actores. De esta manera, sus miembros incluyen representantes de organizaciones de la sociedad civil, asociaciones de productores y comerciantes, empresarios y emprendedores alimentarios, profesionales independientes, académicos y representantes de universidades, personal técnico y autoridades de gobiernos municipales y departamentales.

Es importante destacar que este espacio de diálogo y acción multiactor se construye de manera participativa e incluyente. Esto lo convierte en un espacio organizado y respetuoso, propicio para que las personas dialoguen abierta y sinceramente, fomentando la construcción de la confianza social. Estos diálogos permiten alcanzar un entendimiento compartido con respecto a las fortalezas y debilidades de los actuales sistemas alimentarios y generar agendas consensuadas para la incidencia, identificando el rol de cada actor y los aportes que puede realizar.

## 3. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

El CMSA-LPZ está compuesto por la presencia de tres tipos de actores que desempeñan diversas funciones dentro de la plataforma: (i) Grupo Contenedor, (ii) facilitadores y (iii) actores clave. Sus roles son complementarios y se refuerzan de manera recíproca. La suma de los distintos esfuerzos genera un modelo de funcionamiento óptimo que hasta la fecha ha logrado que la plataforma se sostenga en el tiempo y que sume éxitos en el logro de sus objetivos.

El **Grupo Contenedor** es el conjunto de personas encargadas de garantizar el funcionamiento estratégico de la plataforma. De esta manera, este equipo debe trabajar de manera conjunta para definir mecanismos para la coordinación efectiva de actividades e implementar una serie de acciones estratégicas, entre ellas:

- 🟡 **Definir normas internas:** debe elaborar normas para facilitar la toma de decisiones en conjunto, respetando las posiciones y visiones de los actores de la plataforma. Se recomienda que esta información sea sistematizada para su posterior consideración por las y los miembros. Así también, se considera importante que estas normas estén plasmadas en un documento que se ponga a disposición para cualquier consulta.
- 🟡 **Mapear actores e identificar nuevos miembros:** debe identificar actores claves para su incorporación a la plataforma. Para esto, se pueden emplear una serie de herramientas, incluyendo análisis de redes sociales; análisis de relaciones de poder,

interés y colaboración; mapas mentales; y mapas de relaciones de poder e interés. La lista de personas a ser invitadas deberá ser complementada además con aquellas personas identificadas y recomendadas por las y los miembros.

- Q **Invitar e incorporar nuevos miembros:** debe invitar a los nuevos actores identificados, mediante carta u otro medio formal, adjuntando información de contexto y antecedentes sobre la plataforma, así como los motivos por los cuales se considera importante la participación de la persona invitada.

Las y los **facilitadores** son aquellas personas encargadas de orientar el desarrollo de las reuniones del CMSA-LPZ. Estas personas son responsables de guiar los procesos de análisis, diálogo y debate, facilitando la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones. Las principales funciones de estas personas incluyen:

- Q **Guiar:** deben conducir y estructurar las sesiones, talleres o reuniones para asegurar que las y los participantes alcancen sus objetivos. Esto implica diseñar la agenda, establecer reglas de interacción y mantener el enfoque en el tema central.
- Q **Fomentar la participación:** deben estimular la participación activa de todas y todos los miembros del grupo, asegurándose de que se escuchen diferentes perspectivas y se promueva un ambiente inclusivo y respetuoso.
- Q **Facilitar la comunicación:** deben generar un ambiente de diálogo abierto, fomentando una comunicación efectiva y constructiva entre las y los participantes, eliminando barreras y asegurando la comprensión mutua.
- Q **Gestionar conflictos:** deben identificar y abordar los conflictos o tensiones que puedan surgir durante la sesión, aplicando técnicas para gestionarlos y transformarlos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento para el grupo.
- Q **Promover la toma de decisiones:** deben facilitar el proceso para que el grupo llegue a conclusiones o decisiones de manera consensuada y basada en el entendimiento mutuo, usando técnicas como la lluvia de ideas, el análisis FODA u otras.
- Q **Adaptarse:** deben ajustar dinámicas y metodologías según las necesidades del grupo, manteniendo un equilibrio entre la estructura planificada y la adaptación a situaciones imprevistas.
- Q **Evaluar:** deben solicitar la retroalimentación de las y los participantes a modo de evaluar la efectividad de la sesión y adoptar recomendaciones para futuras sesiones.

Las y los **actores clave** son todas y todos los miembros y participantes ocasionales, que constituyen la base y el motor de la colaboración, aportando diversidad de perspectivas, conocimientos y experiencias para abordar los desafíos planteados. Son quienes, mediante su participación activa y comprometida, impulsan la efectividad y el éxito de las iniciativas, representando un pilar fundamental en la consecución de objetivos colectivos. Las principales funciones de estas personas incluyen:

- Q **Contribución de conocimientos:** deben aportar conocimientos, experiencia o habilidades específicas relevantes para el tema o problema que aborda la plataforma, enriqueciendo las discusiones y aportando soluciones informadas.

- Q **Representación sectorial:** deben representar un grupo, sector o comunidad, asegurando que sus intereses, necesidades y perspectivas sean considerados en las decisiones y acciones de la plataforma.
- Q **Promoción de alianzas:** deben facilitar la colaboración entre diferentes actores, promoviendo la creación de alianzas estratégicas y redes que fortalezcan el impacto y alcance de la plataforma.
- Q **Compromiso y colaboración:** deben colaborar en la implementación de acciones, la resolución de problemas y el logro de metas colectivas.

## GRUPO CONTENEDOR

- Garantizar la multisectorialidad y multidisciplinariedad.
- Convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias si fueran necesarias.
- Liderar y operativizar los espacios de diálogo y trabajo, articulando las acciones en mesas temáticas.
- Realizar cabildeo, difusión y vocería.
- Realizar labores complementarias de incidencia ante las instancias políticas pertinentes y la opinión pública en general.
- Coordinar los esfuerzos vinculados a la incidencia en la agenda pública.
- Realizar el seguimiento de las propuestas de incidencia ante las instancias pertinentes.
- Socializar las actividades en redes sociales y en otros ámbitos para dar a conocer el trabajo del Comité.
- Concretar toda la logística (lugar, refrigerios, materiales u otros) tanto para las reuniones como para otras actividades del Comité.



## FACILITADORES

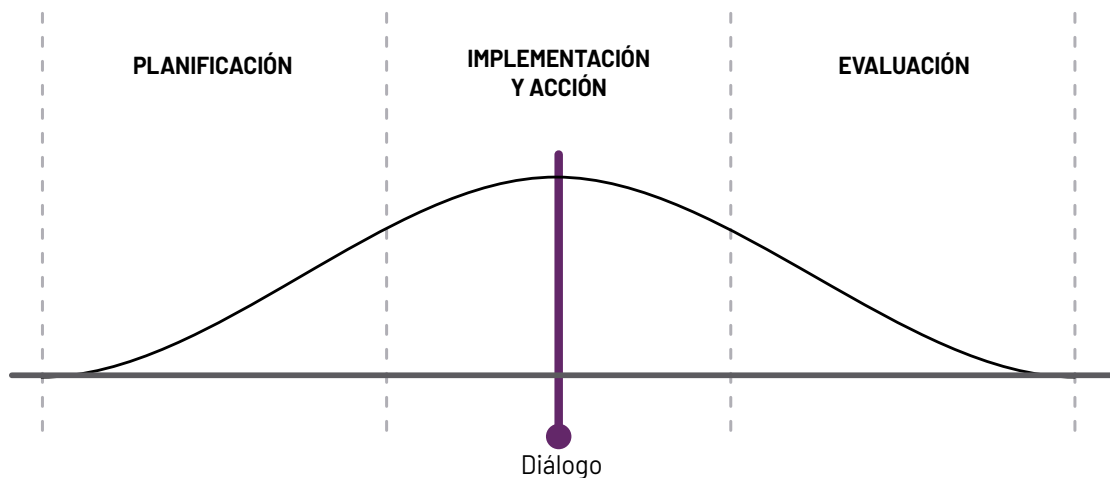
- Facilitar los espacios de participación para la conformación de la mesa de diálogo que lidera y dinamizar la reunión.
- Facilitar procesos de análisis, reflexión y acción con metodologías que favorezcan, aseguren y motiven la participación activa de todos los miembros.
- Sistematizar los insumos recogidos en las mesas de trabajo y organizar la información.
- Orientar el trabajo basándose en la normativa, los enfoques y los principios relacionados con los sistemas alimentarios y el Comité.
- Facilitar el acceso a estudios e investigaciones sobre la temática que aborda su respectiva mesa.
- Recolectar insumos en las reuniones mensuales para informar y enriquecer el diseño de estrategias de incidencia y comunicación, propuestas legislativas y de inversión.
- Organizar espacios de encuentro en los cuales se invite a representantes de distintos sectores del sistema alimentario, según la temática a tratarse.
- Asegurar que los debates o discrepancias se desarrollen con el respeto debido hacia todas las partes involucradas.

## ACTORES CLAVE

- Participar activamente de las reuniones compartiendo sus conocimientos y opiniones sobre la temática.
- Protagonizar el proceso de análisis, reflexión y acción, contribuyendo a la construcción, el seguimiento, la evaluación y la difusión de los productos trabajados en las mesas del Comité.
- Expresar opiniones, ya sea en acuerdos o desacuerdo, con respeto y tolerancia, promoviendo una convivencia armónica, pacífica y positiva.
- Apoyar con la socialización de las actividades y productos en redes sociales y otros ámbitos para dar a conocer el trabajo realizado por el Comité.
- Fomentar y apoyar decisiones que favorezcan al logro de los objetivos comunes de la plataforma.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del Comité.

## 4. PROCESOS DE GESTIÓN

La gestión de la plataforma tiene tres fases interrelacionadas: (i) planificación, (ii) implementación y acción, y (iii) evaluación. Estas tres fases tienden a un comportamiento circular, ya que el trabajo del CMSA-LPZ está en constante evolución y en cada gestión se establece una agenda de trabajo específica que responde a las coyunturas del momento. De esta manera, cada año se realiza una planificación general para la plataforma, así como para cada mesa de trabajo; a su vez, se realizan una serie de acciones que posteriormente deberán ser evaluadas para dar continuidad a la incidencia.



### PLANIFICACIÓN

En la fase de planificación, se considera importante participar a la mayor cantidad de miembros de la plataforma a modo de garantizar que la agenda anual acordada, refleje los intereses de incidencia, las prioridades temáticas y acciones consensuadas. Esto garantizará que las y los miembros se vean identificados con las metas planteadas por la plataforma y se apropien de los respectivos planes de acción. Para realizar una planificación óptima y estratégica, se recomienda reflexionar de manera grupal sobre los siguientes factores:

PROCESO	DESCRIPCIÓN	QUÉ HACEMOS
<i>Diagnóstica/ estado de situación</i>	Enfocar los esfuerzos colectivos en identificar necesidades generales de la población respecto a seguridad alimentaria y las dinámicas locales que influyen sobre el funcionamiento del sistema alimentario.	<p>Levantar información primaria cuantitativa y cualitativa mediante encuestas u otras herramientas cualitativas (entrevistas, grupos focales, talleres colectivos).</p> <p>Levantar información secundaria disponible a través de análisis de gabinete.</p> <p>Analizar y sistematizar la información recolectada a través de software para análisis de datos cuantitativos y cualitativos (SPSS, Atlas.ti).</p> <p>Elaborar documentos de análisis de problemáticas que requieren intervención pública.</p>

*continúa*

PROCESO	DESCRIPCIÓN	QUÉ HACEMOS
<i>Definición de objetivos generales</i>	Los objetivos deben responder a las problemáticas identificadas.	<p>Aplicar el enfoque SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Plazo Definido) para formular objetivos claros.</p> <p>Desglosar cada objetivo en metas y actividades concretas.</p> <p>Consultar y validar con los miembros de la plataforma para asegurarse de que los objetivos de la planificación del Comité sean coherentes con la visión y la misión de la plataforma.</p>
<i>Identificación y análisis de actores</i>	En consonancia con la visión y misión de la plataforma, se debe comprender de manera clara la posición, características y potencialidades de las y los actores con los que se buscar trabajar.	<p>Hacer una lluvia de ideas y elaborar listas de actores.</p> <p>Realizar un análisis detallado de cada actor utilizando herramientas de evaluación de intereses, influencia, necesidades y expectativas.</p> <p>Hacer mapas de redes.</p>
<i>Identificación y selección de temas</i>	A partir del diagnóstico y el análisis de actores, se priorizan temas que requieren de especial atención por parte de la plataforma, distribuyéndolos en diversas mesas temáticas.	Usar escalas Likert para jerarquizar temas, involucrando la participación de los miembros de la plataforma en talleres de análisis participativos.
<i>Estrategias y planes de acción</i>	Desarrollar estrategias que definan cómo se alcanzarán los objetivos. Esto incluye la planificación de actividades, la asignación de recursos y la estimación de plazos.	<p>Realizar análisis FODA.</p> <p>Usar herramientas de priorización con escalas de Likert.</p> <p>Desglosar cada estrategia en tareas y acciones concretas que deben llevarse a cabo. Estas acciones deben ser específicas y detalladas en relación con los temas de incidencia.</p>
<i>Comunicación</i>	Desarrollar un plan de comunicación que establezca la forma en que se compartirá la información relacionada con la plataforma y la agenda de incidencia, tanto internamente como hacia el exterior.	<p>Identificar audiencias clave mediante el uso de listas y apreciaciones participativas.</p> <p>Definir mensajes diferenciados de manera participativa con los miembros de la plataforma.</p> <p>Utilizar herramientas de jerarquización para identificar medios o canales de difusión.</p>

## IMPLEMENTACIÓN Y ACCIÓN

En la fase de implementación y acción, es fundamental garantizar una participación activa y constante de la mayor cantidad de miembros de la plataforma. Esto garantizará que haya mayores probabilidades de éxito, en especial debido a que se contará con un mayor número de personas y una diversidad de voces para potenciar las acciones de incidencia. Esta fase del trabajo deberá guiarse por lo acordado en la fase de planificación. Las siguientes pautas pueden servir para guiar las acciones y actividades correspondientes:

PROCESO	DESCRIPCIÓN	QUÉ HACEMOS
<i>Reuniones de la plataforma y de sus mesas temáticas</i>	Las reuniones se centran en una temática específica que surge del análisis de contexto y problemáticas identificadas. Todo encuentro deberá ser dinámico y cumplir resultados vinculados a las metas y los objetivos estratégicos establecidos.	<p>Planificar la reunión con anticipación, fijando los objetivos a alcanzar y la agenda de trabajo.</p> <p>Comunicarse directamente con los miembros y confirmar su participación.</p> <p>Enviar los documentos y la información que serán tratados previamente a la reunión.</p> <p>Elaborar y compartir la memoria de cada reunión con las y los respectivos miembros.</p>
<i>Desarrollo de las temáticas</i>	Para el desarrollo de las acciones o propuestas, será fundamental garantizar que las y los miembros tengan acceso a la mayor cantidad de datos e información provenientes de fuentes confiables.	<p>En caso de ser necesario, se puede invitar a expertos para ampliar y profundizar los temas de diagnóstico.</p> <p>Emplear compendios de cifras oficiales, estudios (cuantitativos y cualitativos), buenas prácticas, mapas, diagnósticos y estudios de caso, entre otros, para enriquecer el diálogo.</p>
<i>Elaboración de propuestas y planes de incidencia</i>	Después de los diálogos y reflexiones de los miembros de la plataforma y las mesas, se trabajará de manera conjunta en el desarrollo de acciones de incidencia social y/o política, incluyendo, pero no limitado a: iniciativas legislativas, propuestas de política pública, campañas educativas/informativas u otros.	<p>Sistematizar el trabajo de las reuniones.</p> <p>Elaborar planes de incidencia específicos y realizables, en un formato estándar.</p> <p>Elaborar todo el material correspondiente a las acciones de incidencia, incluyendo aquello que será entregado o transferido a la autoridad competente.</p>
<i>Consenso y validación</i>	Concluidos los documentos de propuestas, se llevará a cabo una revisión integral y se someterá nuevamente a la consideración de los miembros.	Durante reuniones de validación y ajuste, se presentarán las propuestas, rescatando elementos para realizar ajustes finales en los planes y las acciones de incidencia acordadas.

## EVALUACIÓN

En la fase de monitoreo y evaluación, nuevamente será esencial contar con una participación activa de las y los miembros, en especial de aquellas personas que participaron de la implementación de acciones y que acompañaron el desarrollo del proceso de incidencia. Estas personas tendrán percepciones personales y vivencias de primera mano que servirán para enriquecer el proceso de evaluación. Se recomienda tomar en cuenta las siguientes pautas a lo largo de la implementación de esta última fase:<sup>1</sup>

PROCESO	DESCRIPCIÓN	QUÉ HACEMOS
<i>Recopilación sistemática de datos</i>	Se deberán recoger datos no únicamente sobre las problemáticas identificadas, sino especialmente sobre las actividades realizadas.	Realizar entrevistas, revisión documental, grupos focales y cuestionarios.  Revisar los indicadores del plan de incidencia y los demás documentos de planificación en torno a las acciones realizadas.
<i>Evaluación</i>	Al concluir cada proceso de incidencia y cada año de trabajo, será importante realizar evaluaciones (escritas y/o verbales) que posibiliten un análisis exhaustivo del trabajo realizado.	Realizar grupos focales, entrevistas y/o talleres participativos con técnicas de análisis grupales y colectivas.  Realizar encuestas de impacto sobre las acciones realizadas.
<i>Análisis de lecciones aprendidas</i>	Es importante generar conocimiento sobre el impacto y el alcance de las acciones realizadas.	Realizar talleres participativos con técnicas grupales para determinar lo aprendido, los errores y los retos.

## 5. PROCESOS DE INCIDENCIA POLÍTICA Y SOCIAL

Las principales acciones que impulsa el CMSA-LPZ están centradas en la incidencia a favor de la transformación de los sistemas alimentarios, de modo que estos sean justos, resilientes y sostenibles. Para ello, el CMSA-LPZ trabaja en el desarrollo de propuestas de política pública a partir de espacios de diálogo, debate y construcción colectiva. Así también, lleva adelante una serie de acciones de incidencia social, incluyendo campañas informativas y de sensibilización.

El propósito fundamental de los esfuerzos impulsados dentro del marco de la incidencia política es influir en la agenda pública y potenciar la adopción de políticas alimentarias efectivas y sostenibles. Este trabajo se realiza a través de la presentación de propuestas elaboradas por el CMSA-LPZ y mediante acciones centradas en concientizar y sensibilizar a las autoridades y tomadores de decisión en torno a los desafíos asociados a las des-

1 Para el monitoreo y evaluación de los planes de incidencia, ver el punto 5 de este manual sobre Procesos de incidencia en Políticas Públicas en la sección de seguimiento y evaluación.

igualdades e ineficiencias que actualmente obstaculizan el funcionamiento óptimo de los sistemas alimentarios.

En el ámbito de la incidencia social, las acciones de la plataforma se enfocan en difundir información tanto a la población en general como a actores específicos, destacando la existencia de problemáticas alimentarias que socavan el bienestar general y la capacidad de ejercer el derecho a una alimentación saludable. Estos esfuerzos tienen como objetivo generar una masa crítica comprometida y motivada para unirse a demandas y acciones que buscan mejorar tanto la seguridad alimentaria como los entornos alimentarios.

A modo de optimizar el impacto de las acciones de incidencia política y social, es útil contar con herramientas que permitan reunir en un mismo documento información en torno a las metas a alcanzar, las acciones a realizar y, finalmente, el método de evaluación a implementar.



## ELABORACIÓN DEL PLAN DE INCIDENCIA

Un Plan de Incidencia se constituye en una herramienta de planificación que detalla las acciones y metodologías que serán empleadas para lograr cambios concretos en beneficio de una causa o grupo determinado. En el marco del CMSA-LPZ, se recomienda contar con un plan general, que detalle las metas y objetivos de la plataforma en torno a la seguridad alimentaria, así como con planes de incidencia por mesa temática. Estas herramientas deben mantener una coherencia entre sí, dado que tanto las acciones específicas de las mesas como las de la plataforma convergen hacia un objetivo compartido

Los planes de incidencia deberán contemplar el siguiente contenido mínimo:

- 📍 **Introducción:** detalla los antecedentes de la plataforma o mesa de trabajo temática.
- 📍 **Análisis de contexto:** dota los datos más relevantes, obtenidos por revisión documentada o levantamiento primario, y justifican la necesidad de llevar a cabo acciones de incidencia en la materia.
- 📍 **Diagnóstico o análisis del problema:** señala el problema con claridad y se exploran causas y efectos.
- 📍 **Mapeo de actores y análisis de poder:** identifica a las y los actores afectados, así como aquellos que provocan el problema y se presenta un análisis de poder para considerar aquellos actores propositivos, neutros o contrarios a acciones de incidencia.
- 📍 **Análisis de las capacidades internas de los impulsores de la incidencia:** examina factores internos, positivos y negativos, del grupo de actores que impulsan las acciones de incidencia.

- Q **Objetivo del plan:** define lo que se busca lograr a través de un acercamiento con las y los operadores de política pública (legislación, programas, proyectos o acciones específicas) u otros grupos de la sociedad, para abordar el problema o necesidad identificados en el diagnóstico.
- Q **Lineamientos de soluciones:** ofrece un aporte propositivo del grupo de actores que lidera las acciones de incidencia sobre cómo la sociedad y/o los operadores de política pública deberían enfrentar la problemática.
- Q **Mensajes clave/ estrategia comunicacional:** brinda información detallada acerca de públicos meta, mensajes y canales de comunicación para las acciones de incidencia.
- Q **Acciones de incidencia:** establece y jerarquiza las acciones de incidencia consideradas como las más efectivas para alcanzar el objetivo del plan (acciones de lobby, incidencia social, movilizaciones, encuentros, etc.).
- Q **Plan operativo:** detalla las acciones de incidencia identificadas, los resultados esperados, el cronograma de desarrollo, las responsabilidades de cada actividad y el presupuesto requerido. Este plan puede ser genérico o detallado, e incluir indicadores y metas.

Para elaborar un Plan de Incidencia, se sugiere llevar a cabo al menos un taller con las y los miembros del CMSA-LPZ, ya sea en plenaria o mediante sus respectivas mesas de trabajo. Las siguientes herramientas pueden ser aplicadas y adaptadas para garantizar su aplicabilidad:

- Q **Trabajo en grupos formados entre los participantes:** trabajar con grupos de no más de cinco o seis personas a modo de facilitar la participación y una discusión más profunda por grupo.
- Q **Definición de un problema principal:** utilizar herramientas de discusión para identificar y jerarquizar problemas mediante la elaboración de listados breves. Esto ayudará a generar consensos en torno al problema a abordar.
- Q **Trabajo con herramienta de análisis de problemas:** emplear herramientas clásicas, como el árbol de problemas, o de interrelación de factores problemáticos, a modo de identificar causas y efectos asociados al problema.
- Q **Trabajo con herramientas de análisis de objetivos:** utilizar herramientas de clasificación como el listado libre a modo de identificar causales del problema y objetos secundarios. El objetivo central se derivará del problema, expresándolo de manera positiva y en la perspectiva de una política pública.
- Q **Trabajo con herramientas para análisis de soluciones:** utilizar mapas de soluciones o herramientas cortas tipo campo de fuerzas para reafirmar las soluciones. Estas soluciones deberán ser desarrolladas claramente en la propuesta de política dentro del plan.
- Q **Trabajo con herramientas de calificación de soluciones:** priorizar y jerarquizar soluciones identificadas mediante el uso de herramientas de calificación con escalas de Likert, que permiten cuantificar la subjetividad y ordenar las soluciones.

MESA:  
AUTORIZACIÓN DEL ESPACIO

AUTORIZACIONES

proponerle al GAMLP  
autorizaciones?

CREACION DE  
UNIDAD

DE LAS AUTORIZACIONES  
(X3 CAMBIAN SECRETARIAS)

INFORMAR EN LA P  
Y RRSS  
GAMLP  
SOLICITACION X P  
EJECUTAR

Presión con  
SEGUIMIENTO

UNAS CON  
CAPACIDAD QUIEREN  
SERSE EN ESTOS  
CESOS

(echa)

emos hacer al  
autorice la  
más huertos?

QUE

OS BASAR SUMAR HU  
D + VERI AL BONO D  
- DESHIZIEN DISCAPACIDA

- MENOS AVASALLADOR  
- LUGAROS + SEGUROS  
PIAR AGENDA MUNICIPAL Y  
ODS CIUDADES MAS V

LAS SUBALCALDES EN  
PROCESO

¿Qué pro  
GAMLP  
homog

Con  
Gober



Unimos esfuerzos  
para garantizar  
políticas alimentarias  
que **faciliten e  
incentiven** una  
alimentación saludable  
para todos y todas.



- Q Mapeo de actores:** implementar ejercicios participativos que permitan identificar ante quiénes se realizarán acciones de incidencia y quiénes deberían participar del movimiento. Para ello, se pueden emplear herramientas como mapas mentales o herramientas de mapeo como arcoiris y CLIP que permiten separar a los actores entre generadores de problemas y afectados. Es importante recordar que estas herramientas permiten a su vez construir perfiles de actores en función de su poder, intereses y legitimidad.
- Q Identificación de líneas estratégicas de incidencia:** definir acciones como ser reuniones con autoridades y/o funcionarios públicos, talleres, seminarios, mesas de trabajo y movilizaciones, entre otros. Cada línea estratégica deberá a su vez ser evaluada en torno a su capacidad de generar el impacto o el cambio esperado.
- Q Herramientas de comunicación:** utilizar tablas o matrices que permitan identificar el público objetivo, la conducta a transformar, el/los mensajes clave y los canales más adecuados para su transmisión. Esta información será invaluable el momento de diseñar la estrategia de comunicación externa.

## IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Una vez que se cuente con el o los planes de incidencia, el CMSA-LPZ puede dar inicio a su aplicación. Se recomienda la importancia de que todas las personas que estarán involucradas en su implementación estén familiarizadas con el mismo para de esta manera mejorar su puesta en acción. Así también, será importante recordar que la suma de esfuerzos permitirá alcanzar los objetivos de mejor manera y a mayor escala.

En torno a las acciones de incidencia, se recomienda tomar en cuenta las siguientes pautas a modo de optimizar las oportunidades de interacción con el público meta:

PROCESO	DESCRIPCIÓN	CÓMO
<i>Acciones de presentación de la propuesta de incidencia</i>	Elaborar un documento que sintetice el Plan de Incidencia.	Los encargados de coordinar la plataforma y cada mesa de trabajo temático deberán sintetizar los elementos centrales de los planes en un documento que contenga el diagnóstico, el objetivo y la propuesta de solución, presentando la información de manera clara y concisa, para su respectiva entrega a autoridades u otros actores clave.
<i>Acciones de cabildeo/lobby</i>	Organizar reuniones y/o presentaciones con legisladores, funcionarios gubernamentales u otras autoridades para promover el diseño e implementación de la política que se busca impulsar mediante los planes.	Identificar funcionarios clave que puedan agilizar la consideración de la propuesta. Redactar cartas solicitando audiencia con autoridades específicas que puedan tratar la propuesta elaborada.

continúa

PROCESO	DESCRIPCIÓN	CÓMO
<i>Reuniones con grupos de interés</i>	Mantener reuniones con grupos de interés relevantes para buscar su respaldo o cooperación en el proceso de incidencia.	<p>Emplear el mapeo de actores del plan general y de los planes de incidencia para identificar a grupos de interés clave que participarán en las acciones.</p> <p>Programar reuniones y presentaciones con actores clave.</p> <p>Establecer alianzas a través de convenios para impulsar las propuestas de incidencia.</p>
<i>Campañas de sensibilización</i>	<p>Aprovechar los medios de comunicación, eventos y plataformas en redes sociales para educar al público y generar apoyo en torno al tema específico.</p> <p>Complementar la presentación de la propuesta con otras investigaciones y documentos que refuerzan la solicitud.</p>	<p>Presentar las propuestas de incidencia a través de conferencias de prensa.</p> <p>Invitar a expertos para exponer investigaciones sobre el tema y la problemática que se aborda a modo de brindar mayor información a la sociedad.</p> <p>Difundir información mediante los medios establecidos en el plan de comunicación y los respectivos planes de incidencia.</p> <p>Crear campañas digitales de sensibilización/educación/informativas con contenidos atractivos y multimedia.</p>
<i>Entrevistas en medios</i>	Participar en entrevistas con medios de comunicación para expresar opiniones y argumentos relacionados con la propuesta.	<p>Según lo detallado en el plan de comunicación, crear una lista de contactos de periodistas y medios receptivos a las temáticas abordadas.</p> <p>Preparar mensajes clave y presentar la propuesta de incidencia, instando a la sociedad a sumarse al proceso.</p>
<i>Contacto directo con la sociedad</i>	Facilitar espacios para conversar directamente con comunidades afectadas con el fin de recopilar testimonios, historias y obtener su apoyo.	<p>Organizar reuniones y sesiones de escucha y/o diálogo.</p> <p>Recoger historias y testimonios para fortalecer la difusión de las propuestas de incidencia.</p>
<i>Educación y formación</i>	Implementar programas de educación y capacitación para fortalecer a la comunidad y a los actores interesados, fomentando su participación en el proceso de incidencia.	<p>Preparar invitaciones sobre la base del mapeo de actores para procesos de capacitación.</p> <p>Elaborar materiales pedagógicos sobre los temas abordados.</p> <p>Realizar talleres de capacitación con expertos para fomentar la formación y desarrollo de capacidades.</p>

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

El seguimiento o monitoreo de un plan de incidencia se relaciona con la parte operativa del mismo. De esta manera, es necesario verificar en qué medida se están cumpliendo las diferentes acciones planteadas y en qué plazos, cómo se están ejecutando los recursos previstos para la implementación de acciones y en qué medida se está cumpliendo la asignación de roles y responsabilidades. Se resalta que el objetivo de esta fase del trabajo es determinar si se ha alcanzado el/los objetivos establecidos, así como identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que podrán ser aplicados en acciones posteriores.

Para optimizar el proceso de seguimiento y evaluación, se recomienda tomar en cuenta las siguientes pautas:

PROCESO	DESCRIPCIÓN	CÓMO
<i>Seguimiento con indicadores</i>	Si se han incorporado metas e indicadores en el plan, se deberá recolectar información de manera periódica tomando en cuenta el tiempo de vida de cada plan de incidencia.	Evaluar el cumplimiento de los indicadores mediante el recojo de datos cuantitativos y cualitativos. Se recomienda hacer uso de tablas y gráficos.  Redactar informes sobre el avance de los planes operativos detallados en cada plan de incidencia.
<i>Seguimiento sin indicadores</i>	En caso de planes más simples que no incorporen metas e indicadores, el seguimiento periódico puede ser de tipo más cualitativo.	Presentar estudios de casos que ejemplifiquen situaciones relevantes o de éxito relevantes al plan de incidencia.  Realizar entrevistas en profundidad a actores clave.
<i>Evaluación con o sin indicadores</i>	Se debe identificar en qué medida se logró el objetivo en torno a diseño, aprobación e implementación de las acciones de incidencia.	Realizar entrevistas en profundidad. Organizar grupos focales. Llevar a cabo encuestas de percepción. Utilizar matrices de impacto para analizar y visualizar las relaciones entre las acciones implementadas y los resultados obtenidos.

## 6. COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación se constituye en un pilar fundamental para el CSMA-LPZ, tanto en lo vinculado a su funcionamiento interno como también a su trabajo de sensibilización dirigido a terceros. En este sentido, la comunicación deberá constituirse en un pilar temático fundamental dentro de los procesos de planificación interna y externa.

Se recomienda que la comunicación interna entre miembros de la plataforma se lleve a cabo haciendo uso de herramientas digitales como, por ejemplo, grupos de WhatsApp que incluyan a todos los miembros y grupos específicos complementarios para cada mesa

de trabajo temática. Este medio deberá ser utilizado con el fin de difundir convocatorias y comunicados relevantes para toda la plataforma; así también para compartir noticias, documentos e información relacionadas con el trabajo que se aborda en la plataforma. Se recomienda utilizar este medio para enviar las convocatorias mensuales, siempre recordando fecha, lugar y hora de encuentro.

En relación con la comunicación externa, el CMSA-LPZ acudirá al uso de diferentes medios para alcanzar sus metas y objetivos; incluyendo presenciales, digitales, audiovisuales e impresos. Los contenidos de estas comunicaciones siempre deberán responder a lo estipulado en los planes de incidencia; a su vez, deberán basarse en las pautas detalladas en los distintos planes de comunicación elaborados específicamente por las entidades impulsoras para el posicionamiento estratégico de la plataforma. Es importante recordar que la comunicación externa incluye todo aquello vinculado al interrelacionamiento entre la plataforma y terceras personas/entidades, entre ellos: el desarrollo de eventos, las relaciones públicas, el uso de medios tradicionales (radio, prensa, televisión) y digitales (incluyendo páginas web y redes sociales), la publicidad y todo material impreso.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	QUÉ HACEMOS
<i>Sitio Web Institucional</i>	Se debe contar con una página web institucional que sirva como referente para la consulta pública.	El/la encargado(a) de comunicación será responsable de actualizar el sitio de forma regular.
<i>Facebook, Instagram, X</i>	La plataforma deberá contar con cuentas personalizadas en Facebook, Instagram y X a modo de compartir todo tipo de información acerca del trabajo del CMSA-LPZ, así como convocatorias, acciones de incidencia, eventos, documentos y muchos más. Los contenidos específicos para cada plataforma deberán responder a los análisis de público correspondientes.	El/la encargado(a) de comunicación será responsable de actualizar las cuentas de forma regular.
<i>LinkedIn</i>	Es importante utilizar el sitio para difundir logros alcanzados por el CMSA-LPZ, convocatorias, noticias y cuando corresponda, oportunidades laborales.	El/la encargado(a) de comunicación será responsable de actualizar información de forma regular.
<i>WhatsApp</i>	Se deben mantener activos los grupos de WhatsApp, ya que estos permiten mantener una comunicación interna efectiva con las y los actores involucrados en la plataforma. Se recomienda establecer pautas en torno a qué se puede y qué no se puede compartir en el grupo.	Todos los miembros de la plataforma podrán usar el medio para compartir información.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	QUÉ HACEMOS
<p><i>Prensa escrita, televisión, radio</i></p>	<p>Se debe generar apoyo público y ampliar el alcance de las acciones de transformación y los modelos promovidos desde el CMSA-LPZ.</p>	<p>Invitar a los medios a generar una relación de cercanía con el CMSA-LPZ para que este sirva como una fuente de referencia en momentos de cobertura sobre temáticas alimentarias.</p> <p>Participar a los medios de ruedas de prensa, eventos y actividades a través de invitaciones personalizadas.</p> <p>Establecer alianzas y convenios con medios para la cobertura de actividades y acciones, con el objetivo de alcanzar a un público más amplio fuera de las redes sociales.</p>

**Acceder a una  
alimentación saludable es**

***nuestra derecha***

**Manual de Normativa y Funcionamiento: Comité Municipal de Seguridad Alimentaria de La Paz**

Plataforma Multiactor / Incidencia / Procesos y Protocolos / Comunicación / Evaluación / Toma de Decisiones / Políticas Internas/



Fundación Alternativas  
Calle Lisimaco Gutiérrez, No. 490  
Edificio De Luna, Oficina 5B  
Sopocachi, La Paz, Bolivia  
Tel: (+591) 2 2434711  
[www.alternativascc.org](http://www.alternativascc.org)  
@Alternativascc

**AUTORAS:**

Maria Teresa Nogales y Viviana Zamora, Fundación Alternativas  
Ximena Guerrero, consultora

**EDITOR:**

Miguel Aramayo

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:**

**wok**ideas.

Impreso en Bolivia  
Diciembre 2023

Esta publicación fue posible con el apoyo de:





Impulsado por:

