



GRUPO
Propuesta
CIUDADANA

Del análisis de la coyuntura a la acción:

Una guía para
la toma de decisiones
de las organizaciones
y las personas





GRUPO
Propuesta
CIUDADANA

Del análisis de la coyuntura a la acción:

Una guía para
la **toma de decisiones**
de las **organizaciones**
y las **personas**

Del análisis de la coyuntura a la acción

Una guía para la toma de decisiones de las organizaciones y las personas

Editado por:

Grupo Propuesta Ciudadana
Jirón María Parado de Bellido N° 150 Magdalena del Mar
Teléfono: 998 342 992
www.propuestaciudadana.org.pe

Presidente del Consejo Directivo:
Javier Azpur Azpur

Coordinador Ejecutivo:
Federico Tenorio Calderón

Autora:
Pilar Arroyo R. P.

Coordinación:
Carola Tello Soto

Adaptación de contenidos:
Alejandro Lozano Tello

Cuidado de edición:
Lady Sánchez Silva
Mabel Abanto Yllescas
Nelly Carrasco Camones

Corrección de estilo, diseño y diagramación:
Luzazul Gráfica

Primera Reimpresión, enero de 2024

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-10458

Tiraje: 1000 ejemplares

Se terminó de imprimir en Coolor Impresores SAC
Avenida Jose Leguía y Melendez N° 1364, Pueblo Libre
ventas@coolorperu.com

Ford Foundation

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Ford.
Las opiniones expresadas son de responsabilidad de sus autores.



Paso 2:

Analizamos los hechos

Seleccionamos un tema que nos preocupe, que afecte nuestros valores, intereses, objetivos o el sentido de existir de nuestra organización.

Veamos ahora qué características tiene ese tema. Con esa información estableceremos las motivaciones y tendencias sobre las que podemos actuar.



¿Quiénes intervienen?

Identificamos a los actores o sujetos, es decir, las personas, grupos e instituciones que han participado en el tema que estamos analizando, tanto quienes producen los hechos como quienes se ven afectados por estos. Tenemos:





¿Qué intereses tienen los sujetos?

Identificamos los intereses de los actores. El objetivo es saber por qué actúan así y si lo que buscan coincide con lo que nosotros queremos. Todos los sujetos actúan o intervienen en los hechos de la agenda pública para lograr algo.



¿Qué poder tienen los sujetos?

Todos los sujetos tienen poder, ya sea poco o mucho. Esa es la herramienta para alcanzar sus intereses y lograr que sus opiniones sean tomadas en cuenta. El ejercicio del poder de los sujetos lleva a los acuerdos y, en algunos casos, a la imposición de una opinión.

En el siguiente cuadro señalamos algunos de los tipos de poder más importantes y ejemplos de su origen.



Tipo de poder	Origen del poder
Político	<ul style="list-style-type: none"> Partidos políticos Alianzas políticas Control o presencia en las instituciones del Estado
Económico	<ul style="list-style-type: none"> Empresas Capacidad de gestión Disposición de dinero Instituciones financieras internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.)
Militar	<ul style="list-style-type: none"> Disposición de armas
Ideológico	<ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación Partidos políticos Religiones (iglesias) Opinión pública
Social	<ul style="list-style-type: none"> Organización Capacidad de movilización Actuación mediante redes sociales

Ningún grupo tiene un dominio total en la sociedad ni sobre lo que pasa en política. Hay muchas fuerzas en constante choque. Cuando vemos **quién tiene poder y cómo lo emplea, entendemos **quién quiere algo y por qué**.**



¿Qué sentimientos generan los hechos?





Los sentimientos son los estados de ánimo o la disposición afectiva que tenemos hacia las personas, los objetos o las opiniones. Existen muchos tipos de emociones o sentimientos que puede generar un tema público:



Nuestro interés en esta sección es conocer tanto los sentimientos de quienes realizan los hechos como de quienes reciben su impacto. De ese modo, entenderemos mejor las reacciones y actitudes de los actores.

Con lo obtenido hasta el momento, podemos ya diseñar un cuadro suficientemente sólido para analizar la coyuntura. Veamos el siguiente ejemplo:

Ejemplo: problema de la coca

1  Sujeto	2  Interés	3  Poder	4  Sentimiento	
			Del sujeto que produce la acción	De la opinión pública
Cocaleros	Mantener cocales	Social: <ul style="list-style-type: none"> Organización Movilización 	<ul style="list-style-type: none"> Indignación Impotencia ante la erradicación 	Simpatía
Devida	Erradicar cocales	Político: <ul style="list-style-type: none"> Aparato del Estado 	Preocupación por aumento de cocales	Rechazo
Embajada de Estados Unidos	Erradicar cocales	Económico político	Preocupación por aumento de cocales	Rechazo
Policía	Erradicar cocales	Militar	Preocupación por aumento de cocales	Rechazo
Narcotraficantes	Mantener cocales	Económico militar	Preocupación por erradicación	Temor



¿Qué impacto producen los temas?

Abordamos esta materia en tres niveles:

1



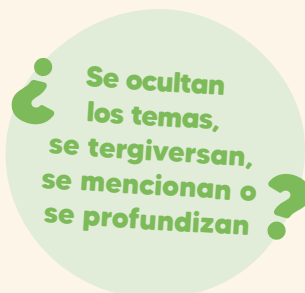
En el plano de las consecuencias para **el país**:

Evaluamos si lo afectará mucho, poco o nada, y explicamos por qué.

2



En cuanto a la atención que le dan **los medios de comunicación**:



Estas preguntas son importantes porque indican dónde inicia un debate público. Si los medios de comunicación solo hablan de un aspecto específico de un problema complejo, pueden estar escondiendo otros aspectos igual o más importantes.

3



En lo que se refiere a la atención de **la opinión pública**:

Nos referimos al desinterés, rechazo, poco o mucho interés que podamos reconocer en la ciudadanía.



¿Qué rol juegan las iglesias?

Evaluamos si estas instituciones tienen una actuación con relación a los hechos que ocurren en la sociedad: qué dicen y cómo influyen.

Paso 3:



Proponemos acciones a partir de nuestro análisis

Hasta el momento hemos sido testigos críticos de lo que ocurre en la realidad; el siguiente paso debe ser actuar. Si no lo hacemos, la coyuntura seguirá cambiando y alejándose de nuestros intereses.



Pensamos qué sucederá a continuación

Con la información que tenemos, consideramos qué hechos pueden ocurrir si todo sigue como hasta ahora. No es una invención o una fantasía, sino el resultado lógico de cómo actúen los sujetos de acuerdo con sus intereses.

Importante

No olvidemos que cualquier predicción puede no cumplirse por la irrupción de acontecimientos inesperados.



Evaluamos si lo que puede suceder es favorable para el país

En páginas anteriores hablamos del impacto y las consecuencias de los hechos analizados. Esto nos permitirá valorar si la predicción que realizamos plantea un escenario que conviene o no al país. Se trata de pensar si lo que creemos que va a suceder es bueno o no.



Analizamos si el escenario futuro nos favorece

Saber si lo que va a pasar nos conviene o no es importante para nuestro análisis, ya que hemos seguido todo este proceso para ayudar a nuestra organización y los valores que defiende. Por eso, debemos observar si lo que ocurrirá favorece el cumplimiento de nuestros objetivos como organización.



Definimos cómo intervenir en la agenda pública

Elegimos las acciones que realizaremos para lograr cambios en nuestra realidad. Podemos centrarnos en asuntos de políticas, asuntos comunales o vecinales, etc.

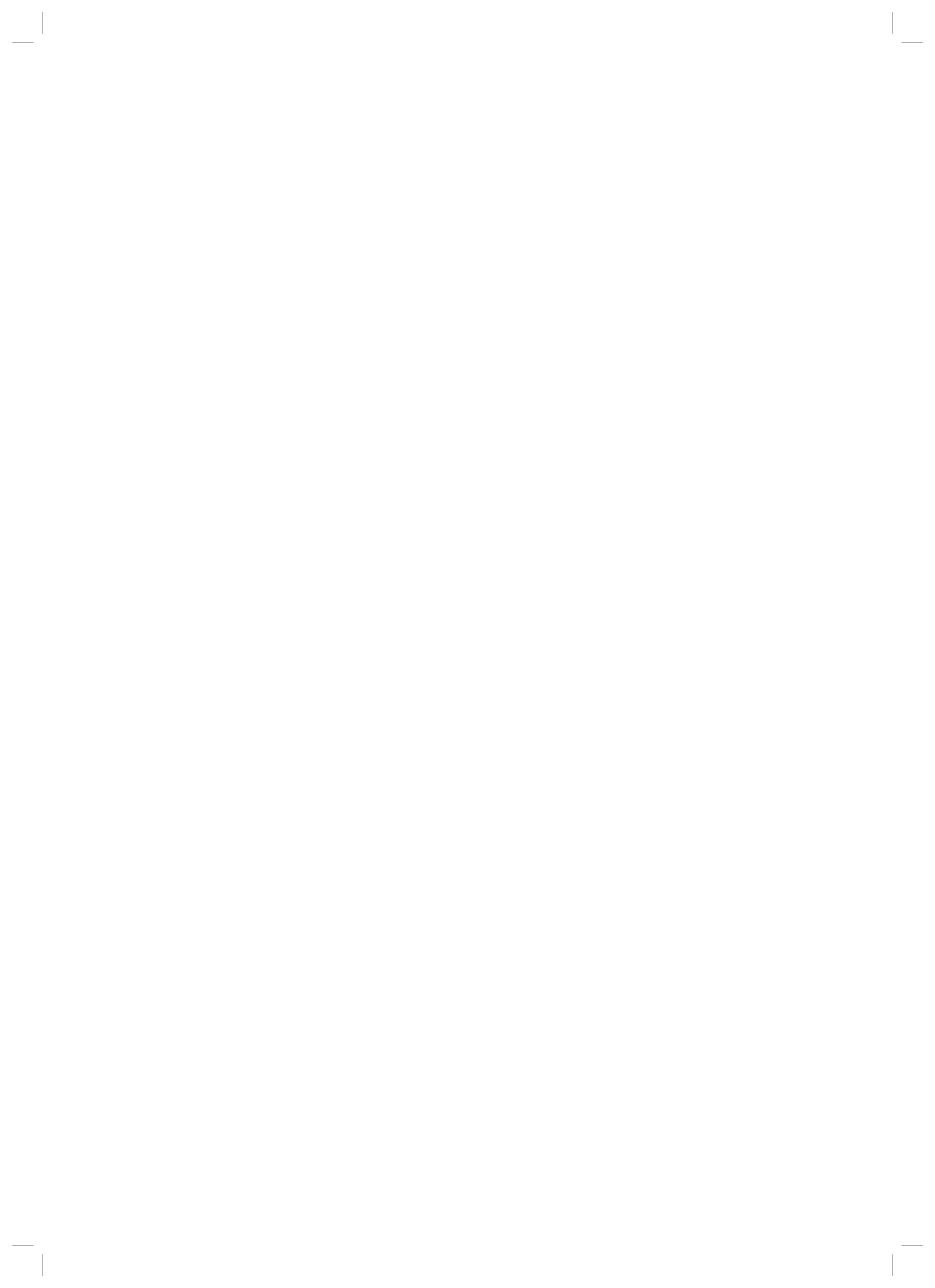


Determinamos con qué aliados contamos

Muchas veces los objetivos que nos planteamos son compartidos por otras organizaciones o personas. Establezcamos alianzas sobre temas específicos para aumentar nuestra capacidad de influencia. La cantidad de personas detrás de una agenda, se quiera o no, tiene un peso en la manera en que los demás actores nos perciben.

A más gente que nos apoye, mayor es la posibilidad de que nuestras demandas sean atendidas.





Socios del Grupo Propuesta Ciudadana



dbc centro
bartolomé
de las casas



Centro Ecuménico de
Promoción y Acción
Social Norte



Centro de Estudios
para el Desarrollo
y la Participación



GRUPO
Propuesta
CIUDADANA



Centro de Estudios para
el Desarrollo Regional



Centro Peruano de
Estudios Sociales



Centro de Investigación
y Promoción del
Campesinado



Centro de Investigación
Social y Educación Popular

desco

Centro de Estudios y
Promoción del Desarrollo

📞 998 342 992

✉️ contacto@propuestaciudadana.org.pe

🌐 www.propuestaciudadana.org.pe

📍 Jr. María Parado de Bellido 150, Magdalena del Mar, Lima

✉️ @prop_ciudadana

📘 grupo@propuestaciudadana

📺 Grupo Propuesta Ciudadana

Presentación

El Grupo Propuesta Ciudadana pone a disposición de las organizaciones sociales la guía titulada *Del análisis de la coyuntura a la acción*. Esta guía tiene como objetivo fomentar y facilitar la reflexión sobre los eventos políticos y sociales que ocurren en nuestras localidades y en el país, como paso previo a la toma de decisiones.

La guía está dirigida a las organizaciones sociales, sus integrantes y a la ciudadanía en general, pues tenemos el interés de motivar su participación e influencia en el espacio público. En ella proponemos seguir criterios sencillos para llegar a conclusiones que serán el sustento de la actuación de los líderes y lideresas como parte de sus organizaciones sociales.

Confiamos en que su lectura y orientaciones sean un impulso para todos aquellos que desean generar un impacto positivo en la sociedad y juntos construir un futuro mejor para todos y todas.

Consideraciones previas al análisis

Existen muchos tipos de análisis de la realidad. Por ejemplo, podemos analizar procesos de muy larga duración o, por el contrario, otros muy recientes. Usar uno u otro tipo de análisis depende de los objetivos que tengamos. Para precisar en qué modelo nos centramos en esta guía, es necesario aclarar algunos criterios básicos.



¿Qué tipo de análisis de la realidad realizaremos?

Nuestro análisis se centrará en la situación temporalmente más próxima al momento actual (los últimos seis meses, por ejemplo). Es decir, incluye eventos recientes y otros que se encuentran en desarrollo. Por eso, a nuestro tipo de análisis lo denominamos *análisis de la coyuntura*.

Este tipo de análisis busca ubicar qué factores influyen en la realidad sociopolítica actual, vinculando hechos recientes y los intereses de quienes intervienen en ellos. Por esta razón, es un análisis que puede cambiar a medida que aparece nueva información y nuevos acontecimientos.



¿Para qué lo realizaremos?

El análisis de la coyuntura puede tener muchos propósitos. Por ejemplo, es común que veamos a expertos brindar sus análisis en los medios masivos o escribir sus columnas de opinión. En esos casos, el propósito es ofrecer un punto de vista informado.

Sin embargo, nosotros queremos mostrar aquí otro tipo de análisis de la coyuntura, orientado a que tomemos decisiones y actuemos. Así, luego de ubicar qué queremos transformar en la realidad, escogemos una ruta de acción e identificamos quiénes pueden apoyarnos. Es decir, nuestra intención es crear una voluntad pública para cambiar la realidad.



¿Desde dónde analizamos?

Todos observamos la realidad desde un punto de vista particular. Es difícil ser completamente imparciales, pero debemos intentarlo. Es la única forma de evitar engañarnos a nosotros mismos y cometer errores en nuestro análisis.

Entonces,

¿qué influye en nosotros cuando analizamos la realidad?

Todas nuestras características personales y sociales.



El lugar en el que vivimos



Nuestros valores



Si tenemos dinero o no




Si somos hombres o mujeres



Por ello, es muy **importante** que escuchemos a otras personas y recibamos comentarios de quienes piensan distinto y tienen orígenes diferentes. Esto ampliará nuestro panorama y nos ayudará a obtener un análisis de la coyuntura más objetivo.

**¿Cómo
realizamos
un análisis
de la coyuntura
orientado a
la acción?**



Utilizaremos
un método de
trabajo colectivo
de tres pasos.



Paso 1:

Elegimos los hechos

Lo primero es preguntarnos qué hechos forman parte de la agenda pública.

Pero ¿qué es la agenda pública?

La agenda pública son los hechos y temas sociales sobre los que hablan y debaten los líderes y los ciudadanos.

¿Qué características tiene nuestra agenda pública?

Eso es lo que debemos identificar. Para ello, formamos comisiones en nuestra organización para intercambiar opiniones. Las siguientes preguntas nos servirán de guía:



¿Qué periodo queremos analizar?

Definimos con claridad el espacio temporal o periodo que analizaremos. Por ejemplo, puede ser lo que ocurre en un mes o un año. Esto nos permitirá lograr un análisis más preciso, manejable y útil.



¿En qué lugar suceden los hechos?

Señalamos en qué localidad, provincia, país o continente ocurren los hechos que analizaremos.



¿Qué hechos podemos identificar?

Hacemos una lista de los hechos más importantes que hayan ocurrido en el lugar y el tiempo que nos interesa observar. Se trata solo de mencionarlos. Por ahora, no los discutiremos ni los trataremos en profundidad.

Importante

¡No olvidemos confirmar la información que recibimos!

¿De dónde obtenemos información?

Medios de comunicación



Internet



Redes sociales



También escuchemos a las personas de nuestro entorno.



¿Cómo se relacionan los hechos entre sí?

Para relacionar los hechos debemos hacer lo siguiente:

1



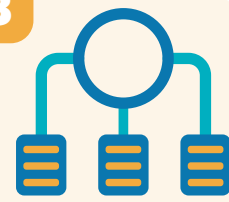
Distinguir los hechos principales de los anecdóticos

2



Agrupar los que se refieren a un mismo tema

3



Clasificarlos

Esta última clasificación considera los siguientes tipos de hechos:



Económicos

Se vinculan a la producción, distribución e intercambio de bienes, mercancías o productos, así como a la riqueza del país. Por ejemplo, el empleo, la pobreza, la inflación, la desigualdad, los salarios, etc.



Sociales

Afectan la vida cotidiana y los proyectos personales de los ciudadanos en conjunto. Por ejemplo, el sistema educativo, la salud pública, la vivienda, la inseguridad ciudadana, etc.



Políticos

Abarcan cómo se usa el poder y cómo se busca obtener más. Por ejemplo, las elecciones, los partidos políticos, los casos de corrupción, etc.



Ideológicos

Se relacionan con el debate de ideas y la moral, por lo que implican a los medios de comunicación, las iglesias, la opinión pública, etc.

A medida que nos familiaricemos con este proceso de identificación y clasificación, será más sencillo ir al siguiente paso.



¿A qué temas se refieren?

Con la información obtenida, podemos saber los temas que se están abordando en la agenda pública. Hagamos un listado de ellos.



¿Estos temas nos interesan?

Ahora, analizamos si las discusiones que ocurren en la escena pública importan o preocupan a las personas en el barrio, en el trabajo o en nuestras organizaciones. Para ello, elaboramos la siguiente tabla.

Temas que están en agenda pública	¿Esto interesa a las personas?, ¿es importante para ellas?	Temas que preocupan a las personas con las que trabajamos, pero que no figuran en la agenda pública
Ciclón Yaku	Sí ✓	<div data-bbox="1014 705 1471 1662" data-label="Image"></div>
Problemas de migrantes en la frontera con Chile	No ✗	
Derrames petroleros en la selva	No ✗	
Otros	Sí ✓	
		<div data-bbox="787 912 994 984" data-label="Text"><p>Alza del costo de vida</p></div> <hr/> <div data-bbox="775 1203 1010 1275" data-label="Text"><p>Disminución de ingresos</p></div>



Esta herramienta gráfica nos permite observar con mayor facilidad **si el tema que preocupa** a nuestra comunidad u organización **ya está en la agenda pública**.

Si lo está,



damos nuestro punto de vista para que se tomen en cuenta nuestros intereses.

Si no lo está,



coordinamos con otras personas y organizaciones para que se incluya.



Paso 2:

Analizamos los hechos

Seleccionamos un tema que nos preocupe, que afecte nuestros valores, intereses, objetivos o el sentido de existir de nuestra organización.

Veamos ahora qué características tiene ese tema. Con esa información estableceremos las motivaciones y tendencias sobre las que podemos actuar.



¿Quiénes intervienen?

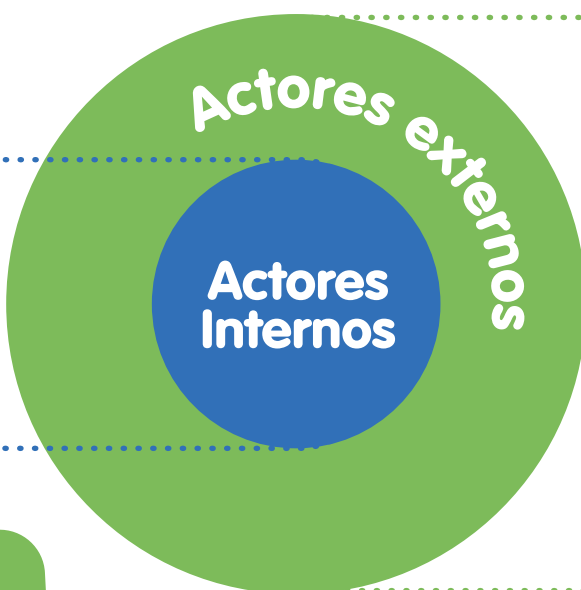
Identificamos a los actores o sujetos, es decir, las personas, grupos e instituciones que han participado en el tema que estamos analizando, tanto quienes producen los hechos como quienes se ven afectados por estos. Tenemos:



Son los sujetos nacionales del sector privado y público (Congreso, Poder Ejecutivo, Tribunal Constitucional, etc.).



Incluye a los sujetos extranjeros, ya sean otros gobiernos o la comunidad internacional (ONU, CIDH, etc.), así como la sociedad civil mundial (Amnistía Internacional, Oxfam, etc.).



Importante

Es posible que algunos hechos que ocurren en otros países se relacionen con lo que pasa en el país. Sin embargo, hay que cuidarnos de no exagerar su influencia.

Algunas instituciones, como el Congreso están conformadas por grupos con opiniones diferentes. Por eso, es importante precisar a qué agrupación nos referimos cuando hacemos el análisis. De ese modo, los actores estarán relacionados directamente con sus acciones y se podrán definir responsabilidades.



¿Qué intereses tienen los sujetos?

Identificamos los intereses de los actores. El objetivo es saber por qué actúan así y si lo que buscan coincide con lo que nosotros queremos. Todos los sujetos actúan o intervienen en los hechos de la agenda pública para lograr algo.



¿Qué poder tienen los sujetos?

Todos los sujetos tienen poder, ya sea poco o mucho. Esa es la herramienta para alcanzar sus intereses y lograr que sus opiniones sean tomadas en cuenta. El ejercicio del poder de los sujetos lleva a los acuerdos y, en algunos casos, a la imposición de una opinión.

En el siguiente cuadro señalamos algunos de los tipos de poder más importantes y ejemplos de su origen.



Tipo de poder	Origen del poder
Político	<ul style="list-style-type: none"> Partidos políticos Alianzas políticas Control o presencia en las instituciones del Estado
Económico	<ul style="list-style-type: none"> Empresas Capacidad de gestión Disposición de dinero Instituciones financieras internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.)
Militar	<ul style="list-style-type: none"> Disposición de armas
Ideológico	<ul style="list-style-type: none"> Medios de comunicación Partidos políticos Religiones (iglesias) Opinión pública
Social	<ul style="list-style-type: none"> Organización Capacidad de movilización Actuación mediante redes sociales

Ningún grupo tiene un dominio total en la sociedad ni sobre lo que pasa en política. Hay muchas fuerzas en constante choque. Cuando vemos **quién tiene poder y cómo lo emplea**, entendemos **quién quiere algo y por qué**.



¿Qué sentimientos generan los hechos?





Los sentimientos son los estados de ánimo o la disposición afectiva que tenemos hacia las personas, los objetos o las opiniones. Existen muchos tipos de emociones o sentimientos que puede generar un tema público:



Nuestro interés en esta sección es conocer tanto los sentimientos de quienes realizan los hechos como de quienes reciben su impacto. De ese modo, entenderemos mejor las reacciones y actitudes de los actores.

Con lo obtenido hasta el momento, podemos ya diseñar un cuadro suficientemente sólido para analizar la coyuntura. Veamos el siguiente ejemplo:

Ejemplo: problema de la coca

1	2	3	4	
 Sujeto	 Interés	 Poder	 Sentimiento	
			Del sujeto que produce la acción	De la opinión pública
Cocaleros	Mantener cocales	Social: <ul style="list-style-type: none"> Organización Movilización 	<ul style="list-style-type: none"> Indignación Impotencia ante la erradicación 	Simpatía
Devida	Erradicar cocales	Político: <ul style="list-style-type: none"> Aparato del Estado 	Preocupación por aumento de cocales	Rechazo
Embajada de Estados Unidos	Erradicar cocales	Económico político	Preocupación por aumento de cocales	Rechazo
Policía	Erradicar cocales	Militar	Preocupación por aumento de cocales	Rechazo
Narcotraficantes	Mantener cocales	Económico militar	Preocupación por erradicación	Temor



¿Qué impacto producen los temas?

Abordamos esta materia en tres niveles:

1



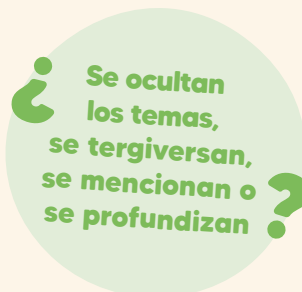
En el plano de las consecuencias para **el país**:

Evaluamos si lo afectará mucho, poco o nada, y explicamos por qué.

2



En cuanto a la atención que le dan **los medios de comunicación**:



Estas preguntas son importantes porque indican dónde inicia un debate público. Si los medios de comunicación solo hablan de un aspecto específico de un problema complejo, pueden estar escondiendo otros aspectos igual o más importantes.

3



En lo que se refiere a la atención de **la opinión pública**:

Nos referimos al desinterés, rechazo, poco o mucho interés que podamos reconocer en la ciudadanía.



¿Qué rol juegan las iglesias?

Evaluamos si estas instituciones tienen una actuación con relación a los hechos que ocurren en la sociedad: qué dicen y cómo influyen.

Paso 3:



Proponemos acciones a partir de nuestro análisis

Hasta el momento hemos sido testigos críticos de lo que ocurre en la realidad; el siguiente paso debe ser actuar. Si no lo hacemos, la coyuntura seguirá cambiando y alejándose de nuestros intereses.

Por eso,
¡actuemos!

¡Que no nos desanime el tamaño del reto!

Veamos cómo.



Pensamos qué sucederá a continuación

Con la información que tenemos, consideramos qué hechos pueden ocurrir si todo sigue como hasta ahora. No es una invención o una fantasía, sino el resultado lógico de cómo actúen los sujetos de acuerdo con sus intereses.

Importante

No olvidemos que cualquier predicción puede no cumplirse por la irrupción de acontecimientos inesperados.



Evaluamos si lo que puede suceder es favorable para el país

En páginas anteriores hablamos del impacto y las consecuencias de los hechos analizados. Esto nos permitirá valorar si la predicción que realizamos plantea un escenario que conviene o no al país. Se trata de pensar si lo que creemos que va a suceder es bueno o no.



Analizamos si el escenario futuro nos favorece

Saber si lo que va a pasar nos conviene o no es importante para nuestro análisis, ya que hemos seguido todo este proceso para ayudar a nuestra organización y los valores que defiende. Por eso, debemos observar si lo que ocurrirá favorece el cumplimiento de nuestros objetivos como organización.



Definimos cómo intervenir en la agenda pública

Elegimos las acciones que realizaremos para lograr cambios en nuestra realidad. Podemos centrarnos en asuntos de políticas, asuntos comunales o vecinales, etc.



Determinamos con qué aliados contamos

Muchas veces los objetivos que nos planteamos son compartidos por otras organizaciones o personas. Establezcamos alianzas sobre temas específicos para aumentar nuestra capacidad de influencia. La cantidad de personas detrás de una agenda, se quiera o no, tiene un peso en la manera en que los demás actores nos perciben.

A más gente que nos apoye, mayor es la posibilidad de que nuestras demandas sean atendidas.



Socios del Grupo Propuesta Ciudadana



cbc centro
bartolomé
de las casas



Centro Ecuménico de
Promoción y Acción
Social Norte



Centro de Estudios
para el Desarrollo
y la Participación



GRUPO
Propuesta
CIUDADANA



Centro de Estudios para
el Desarrollo Regional



Centro Peruano de
Estudios Sociales



Centro de Investigación
y Promoción del
Campesinado



Centro de Investigación
Social y Educación Popular

desco

Centro de Estudios y
Promoción del Desarrollo

📞 998 342 992

✉ contacto@propuestaciudadana.org.pe

🌐 www.propuestaciudadana.org.pe

📍 Jr. María Parado de Bellido 150, Magdalena del Mar, Lima

✕ @prop_ciudadana

📘 grupopropuestaciudadana

📺 Grupo Propuesta Ciudadana