

# MANUAL

## Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas

Editado por Karen Sirker\*

### Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2. Contexto</b>	<b>5</b>
<b>3. ¿Qué es la Incidencia Política?</b>	<b>6</b>
<b>4. Pasos para la Planificación de la Incidencia Política</b>	<b>14</b>

\* Este documento ha sido elaborado por Karen Sirker y se encuentra en su versión completa en [www.worldbank.org/events](http://www.worldbank.org/events).  
Agradecemos el uso de este material, que ha sido modificado para los fines de la capacitación de las organizaciones de la sociedad civil chilena.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con base en un enfoque de entrenamiento participativo, este módulo introduce los principios básicos de la incidencia política. Exploramos cómo una comunidad creó oportunidades para aumentar la participación de las personas en la toma de decisiones y la influencia que puede ejercer sobre ese proceso tanto a nivel local y nacional como a nivel internacional. Se presenta un estudio de casos para resaltar el hecho de que la incidencia política es un proceso que implica participación, diseñado por ciudadanos y grupos de ciudadanos, a fin de producir cambios. Consiste en una serie de actividades que se emprenden con el fin de cambiar políticas y valores, prácticas y conductas, así como para aumentar destrezas y fomentar la organización.

### **Metas**

La meta de este manual de trabajo es compartir los elementos básicos de una metodología de planificación participativa para la incidencia política a fin de promover la efectividad del desarrollo. No está diseñado como un taller teórico, sino como una guía práctica para individuos, comunidades y organizaciones interesados en convertirse en agentes de cambio y en fortalecer su influencia en gobiernos e instituciones locales, municipales y nacionales. El manual está basado en un estudio de casos concreto, proporcionando así el contexto para el desarrollo e implementación de una estrategia efectiva de incidencia política en las comunidades. Esta guía está escrita para líderes de comunidades y de las ONG, quienes tienen que ver con la planificación, organización, implementación y evaluación de actividades de incidencia política.

## Objetivos de aprendizaje

Una vez terminado este manual de trabajo, usted estará en capacidad de colaborar en los siguientes trabajos:

- Crear una definición común de incidencia política
- Analizar minuciosamente la dinámica del poder político en relación con determinado asunto
- Identificar puntos clave de influencia y el público específico en el proceso de toma de decisiones
- Analizar problemas de desarrollo y crear soluciones desde el punto de vista de las políticas, la política y de la sociedad civil, y con una comprensión de los riesgos involucrados
- Elaborar una estrategia de comunicación
- Comprender la dinámica involucrada en la creación de redes, coaliciones y grupos afectados
- Planificar para la implementación y evaluación de una campaña de incidencia política

## Plan de la lección

En la sección dos introducimos el concepto de incidencia política y discutimos brevemente el enfoque que se debe adoptar en el manual de trabajo. La sección tres explora la incidencia política y la razón de que sea una herramienta efectiva para fortalecer la capacidad organizativa local. Se describe la dinámica del poder y la indefensión y, mediante ejercicios, se exploran las estrategias de incidencia política y sus componentes. En la sección cuatro se presentan los pasos de la planificación para la incidencia política, concentrándose especialmente en la comunicación estratégica, establecimiento de coaliciones y grupos de afectados, así como en el control y evaluación de las acciones de incidencia política.

## **Para comenzar**

- Organice equipos efectivos, concentrándose en la gerencia de conflictos, así como en conceptos y prácticas de resolución.

## 2. CONTEXTO

Los países están cambiando, con lo cual se avizora un futuro promisorio. Están emergiendo nuevos sistemas de gobierno y nuevas organizaciones. Las personas tienen ahora más oportunidades que nunca para tomar parte en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas. Dondequiera que tenga que producirse un cambio, la incidencia política tiene un papel que desempeñar.

Bien sea que requieran más fondos para un programa de salud, para establecer un programa de educación sobre el tema de VIH/SIDA, o para reformar las leyes que hagan la educación más accesible para todos los niños, la incidencia política puede ayudarles a lograr sus metas. La incidencia política abarca diversas estrategias dirigidas a influir sobre las políticas, actitudes y prácticas en numerosos niveles de la sociedad. Aborda los aspectos siguientes:

- *Quién decide*: elecciones, nombramientos y selección de los que crean políticas, jueces, ministros, juntas directivas, directores gerenciales, administradores, etc.
- *Lo que se decide*: leyes, políticas, prioridades, servicios, programas, instituciones, presupuestos, declaraciones.
- *Cómo se decide*: accesibilidad de los ciudadanos a la información y al proceso, hasta qué punto se consulta al público, y obligación de rendir cuentas y capacidad de respuesta de los que toman decisiones ante los ciudadanos y otras personas interesadas.
- *Cómo se implementan y hacen cumplir las decisiones tomadas* garantizando la participación de los ciudadanos y exigiendo rendición de cuentas, de manera que las decisiones sean puestas en práctica y las leyes se hagan cumplir equitativamente, etc.

### 3. ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLÍTICA?

#### El Concepto de Incidencia Política

Recientemente, muchos ciudadanos y grupos de ciudadanos se han interesado en ampliar su rol en cuanto a influir en la formulación de políticas y en la toma de decisiones. Esto se debe en parte a las nuevas aperturas políticas creadas por los estados cambiantes y por las tendencias hacia gobiernos más abiertos y más obligados a rendir cuentas. Si bien quizás no sea posible practicar cada aspecto de la incidencia política, tal como se plantea en este manual de trabajo, el acto mismo de la incidencia política puede abrir nuevos espacios para la participación de los ciudadanos en el proceso de desarrollo.

Hay muchas formas diferentes de conceptualizar la incidencia política. Cuando se les pide a los líderes de las OSC en diversos países que definan la incidencia política, generalmente se produce un debate entre los que creen que la incidencia política es hablar a favor de los que no tienen voz (*representación*), los que creen que se trata de instar a los demás a hablar contigo (*movilización*), y los que creen que es cuestión de respaldar a los que no tienen voz para que hablen por sí mismos (*conceder poder*).

Aunque estos tipos de incidencia política se complementan entre sí y no se excluyen mutuamente, este manual de trabajo se concentra en la movilización y la concesión de poder: respaldar el establecimiento de un equilibrio de poder apropiado entre los ciudadanos y las instituciones gubernamentales. Para lograrlo, los ciudadanos invariablemente requieren un conocimiento del entorno político/económico, aspiraciones compartidas en cuanto a cambio, destrezas para resolver problemas complejos y tomar decisiones colectiva y eficazmente, y la disposición para expresar sus intereses y exigir rendición de cuentas a los funcionarios públicos.

Lograr otorgar poder a la ciudadanía y alcanzar un verdadero desarrollo se logra sólo mediante la participación de los ciudadanos en las decisiones sobre la asignación de recursos y la determinación de prioridades. En la conjunción de estas dos tendencias radica la influencia que ejerce la incidencia política.

## ¿Por qué Utilizar la Incidencia Política?

Una incidencia política efectiva puede lograr su propósito de influir sobre la toma de decisiones con respecto a políticas y la implementación de las mismas de las formas siguientes:

- Educando a los líderes, a los encargados de establecer políticas y a otros que elaboran políticas o las ponen en práctica;
- Ejerciendo influencia sobre las políticas, leyes y presupuestos existentes o reformando éstos, o elaborando nuevos proyectos o programas; y
- Creando estructuras relativas a la toma de decisiones, que sean más participativas, más transparentes y sobre las cuales se exija rendición de cuentas.

## Elementos Básicos de la Incidencia Política

Si bien las técnicas y estrategias específicas de la incidencia política varían, los siguientes elementos constituyen los componentes de una incidencia política efectiva: coaliciones, público, evaluación, comunicación, investigación/datos, objetivos, participación y estrategias. Al igual que con los elementos de la construcción, no es necesario utilizar cada uno de ellos para crear una estrategia de incidencia política.



## Actividad 1

### Elaboración de una Definición Común de Incidencia Política

1. Discutir cómo se definiría la incidencia política.
2. ¿Cuáles son los elementos básicos de la incidencia política en el estudio de casos?

### Comprensión del Poder y de la Indefensión

Cuando se habla de incidencia política se habla de ejercer una influencia sobre las relaciones de poder o de cambiar estas relaciones. Por lo tanto, es importante comprender qué hace que algunas personas y grupos en la sociedad sean más poderosos que otros. La sociedad y los gobiernos tienen maneras de perpetuar el poder y la indefensión, conformando la manera en que la gente piensa acerca de sí misma y de sus derechos. Una de las maneras más fundamentales de controlar quién tiene y quién no tiene poder es moldeando la forma en que pensamos y, lo que es más importante, moldeando nuestra aceptación de quién tiene poder y quién no.

¿Qué es el poder? La teoría y práctica del género han definido cuatro maneras de considerar el poder y de organizarse para obtenerlo:

- *poder para* se refiere al potencial creativo de cada individuo para influir sobre su propia vida;
- *poder de* es la capacidad productiva de cada persona para generar ideas y cosas, y el propósito que la vida de cada persona presenta ;
- *poder sobre* incluye fortaleza, fuerza, control, dinero, clase, abuso, conocimiento e ideas;
- *poder con* se refiere a la fortaleza de un grupo para multiplicar el impacto de una persona para hacer algo que es mayor que la suma de sus partes.

## Actividad 2a

### Comprensión de las Fuentes y Usos del Poder

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de poder utilizadas en el estudio de casos?
2. ¿Cuáles son sus potenciales fuentes de poder?

#### CONCESIÓN DE PODER:

Un proceso que abarca hacer y aprender.

La siguiente definición de concesión de poder (*empowerment*), tomada de un trabajo de Srilatha Batilwala titulado *The Meaning of Women's Empowerment: New Concepts from Action*, es la que mejor refleja lo que este manual de trabajo considera poder:

“El término concesión de poder se refiere a una gama de actividades, desde exigir el reconocimiento por lo que uno mismo vale hasta la resistencia colectiva, protestas y movilizaciones que retan las relaciones básicas de poder. Para los individuos y grupos en que la clase, casta o grupo étnico y sexo determinan su acceso a recursos y poder, la concesión de poder comienza cuando no sólo reconocen las fuerzas sistémicas que los oprimen, sino que actúan para cambiar las relaciones de poder existentes. Por lo tanto, concesión de poder es un proceso dirigido a cambiar la naturaleza y dirección de las fuerzas sistémicas que marginan a las mujeres y a otros grupos en situación de desventaja dentro de un determinado contexto.”

## Actividad 2b Comprensión de Poder e Indefensión.

**Objetivo:** Explorar cómo la experiencia personal con el poder y la indefensión facilita el discernimiento sobre fuentes alternativas de poder político y lo que podría implicar la concesión de poder.

**Proceso:** Dibuje una línea de arriba abajo en la mitad de una hoja de papel. De un lado, describa una situación o evento que le hizo sentirse poderoso, y del otro lado, una que le hizo sentirse indefenso. Haga una lista de los hechos que constituyeron la esencia de esas sensaciones de poder e indefensión, y anótelos en la casilla que aparece a continuación.

Poderoso	Indefenso

## ¿Qué es Participación Ciudadana?

### Participación ciudadana

Cuando se trata de la incidencia política, participación ciudadana significa tomar parte en todas las etapas de un proceso de toma de decisiones. Dado que la principal meta a largo plazo de la incidencia política es incrementar la participación informada en la toma de decisiones políticas, los ciudadanos tienen que lograr la confianza, el conocimiento, las aptitudes y organización necesarios para definir su propio esfuerzo de incidencia política y comprometerse con el mismo.

## ¿Por qué la Participación Ciudadana?

Por varias razones, es de suma importancia comprender lo que es la participación y lo que no es:

- Para evaluar si las actividades y estrategias que seleccionadas realmente contribuirán a que las personas comprendan mejor sus problemas y las causas, buscando soluciones y defendiendo sus derechos;
- Para determinar si las respuestas del Estado o de los entes económicos que su incidencia política logre, realmente ayudarán a abrir los procesos políticos y económicos para los ciudadanos.

## Explorando Estrategias de Incidencia Política

¿Qué es una estrategia de incidencia política?

- Es lo que deseas cambiar
- quién efectuará el cambio
- Cómo se efectuará el cambio
- Para cuándo.

Las estrategias de incidencia política intentan resolver un problema, atacando sus causas sistemáticas. Dado que todo problema es el resultado de muchos factores, las soluciones propuestas por la incidencia política deben ser multidimensionales, abordando factores políticos y sociales, así como culturales y económicos. Para poder lograr un cambio político de manera realista, las estrategias de incidencia política deben tener tres componentes:

1. *Componente relativo a las políticas.* Busca reformar leyes o políticas, cambiando presupuestos, eligiendo o asegurándose del nombramiento de una nueva persona encargada de la toma de decisiones. Es el cambio específico que ocurre en el campo formal de las políticas.

- ¿Qué cambios deben efectuarse para hacer las leyes y políticas más justas y efectivas?
- ¿Quién debe ser elegido o nombrado para garantizar una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos?
- ¿Qué clase de asignación presupuestaria mejorará el acceso a recursos y oportunidades?

2. *Componente relativo al proceso.* Busca cambiar la forma en que se toman las decisiones, aumentando el acceso a los ciudadanos y la rendición de cuentas, así como aumentando el respeto por las leyes y reglas procesales existentes.

- ¿Qué rol específico debe dárseles a los grupos de ciudadanos y cómo deben las instituciones gubernamentales consultarlos regularmente?
- ¿Qué se requiere para aumentar el acceso de la gente a la justicia, la ley y los recursos gubernamentales?
- ¿De qué manera se pueden hacer cumplir las leyes más equitativamente?

3. *Componente relativo a la sociedad civil*: Busca aumentar la participación de la gente en su propia gobernabilidad, a través de una mejor comprensión del proceso de toma de decisiones y una participación activa en dicho proceso.

- ¿Cómo pueden las personas convertirse en agentes de cambio?
- ¿Qué se requiere para facultar a las personas para que comprendan sus derechos y los ejerzan?
- ¿Qué tipo de educación, información y mejoras en organización se requiere para que las personas se involucren en la toma de decisiones que las afectan, y a la vez mantener la atención de los que toman decisiones y manejan el poder?
- ¿Cómo se pueden organizar más efectivamente los ciudadanos para hacer que el gobierno rinda cuenta de sus promesas y responda más eficazmente a sus requerimientos?

Al examinar el campo de políticas públicas a la luz de estos tres componentes, las personas u organizaciones pueden identificar la fuente del problema y diseñar una solución integral para responder al mismo.

De los Problemas  Soluciones propuestas por la incidencia política

- Las estrategias son una solución a un problema. Las estrategias de incidencia política proponen como solución el uso de una política o ley o el reto a las mismas
- Las estrategias efectivas de incidencia política ofrecen una clara comprensión o análisis del problema en sí, su naturaleza, alcance y causas
- Cómo la política/ley puede responder al problema o abordarlo, bien sea con una mejor política o con una mejor manera de hacerla cumplir
- Dado que los problemas son más que un reflejo de las políticas o leyes ineficaces, las estrategias requieren correctivos integrales políticos y de políticas, dirigidos a cambiar las actitudes, conducta y participación de los ciudadanos en su propia gobernabilidad, así como a reformar, en primer lugar, la manera en qué se elaboran e implementan las políticas
- Si bien el origen del problema en el campo de las políticas puede estar bien sea en el contenido o en la aplicación de la política/ley, pero siempre se halla en la cultura. Un cambio político siempre implica un cambio en la gente

## 4. PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA INCIDENCIA POLÍTICA

Esta sección está diseñada para ayudarles a planificar su trabajo de incidencia política de manera estratégica. Aunque ser estratégico suena complicado, en esencia simplemente significa anticiparse a lo que pueda suceder. Es de gran ayuda estar consciente del entorno en que se opera, y de las tendencias que afectarán su capacidad de realizar el trabajo de incidencia política a lo largo de un período de tiempo determinado. El pensar de antemano acerca de su entorno tanto interno como externo, posiblemente contribuirá a que se incremente el impacto de cualquier esfuerzo de incidencia política.

### PASO 1

#### Identificación del Asunto/Objetivo

Los problemas pueden ser extremadamente complejos. Para que el trabajo de incidencia política tenga éxito, el problema tiene que reducirse a un asunto/objetivo de incidencia política. Un objetivo posiblemente se exprese en una de dos maneras: bien sea negativamente, en términos de buscar el fin a un determinado problema, o positivamente, exigiendo una acción, reforma o disposición específica. Cuando se identifica el objetivo o asunto, este debe presentarse en términos de cuáles políticas, prácticas y actitudes desean cambiar con su trabajo de incidencia política. Se puede asegurar más fácilmente una estrategia de incidencia política teniendo en cuenta estos tres conjuntos de objetivos de políticas:

#### *Objetivos de políticas:*

- ¿Que debe cambiarse para hacer las leyes y políticas más justas y efectivas?
- ¿Qué tipo de asignación de presupuestos mejorará el acceso a recursos y oportunidades?
- ¿Quién debe ser elegido o nombrado para asegurar una mayor capacidad de respuesta?

***Objetivos de procesos:***

- ¿Qué debe cambiarse en cuanto a formulación o cumplimiento de políticas, para asegurar una toma de decisiones más abierta, respecto a la cual se pueda exigir una rendición de cuentas?
- ¿Qué rol específico debe asignarse a los grupos de ciudadanos y cómo debe el gobierno consultarlos regularmente?
- ¿Cómo debe hacerse cumplir la ley en forma más justa?
- ¿Qué se requiere para aumentar el acceso de la gente a la justicia, la ley, los recursos gubernamentales?

***Objetivos de la sociedad civil:***

- ¿Cómo pueden los ciudadanos comprender mejor el proceso político?  
¿Qué se requiere para facultar a la gente para que comprenda sus derechos y los ejerza?
- ¿Cómo pueden los ciudadanos organizarse más eficazmente, para que el gobierno rinda cuentas de sus promesas y les ofrezca una mayor capacidad de respuesta?
- ¿Qué tipo de educación, información, destrezas y capacidad de organización se requiere para que la gente participe en forma sostenida en las decisiones que la afectan y para mantener la atención de los encargados de la toma de decisiones y de los que ejercen el poder?

Al concentrarse en estos tres tipos de objetivos, se pueden alterar la toma de decisiones, así como aumentar la capacidad de los ciudadanos para comprender sus derechos y participar políticamente. El siguiente ejemplo proviene de un taller de incidencia política, en el que un pequeño grupo practicó la planificación sobre el problema del bajo porcentaje de estudiantes (especialmente niñas) que pasaban del sexto al séptimo grado.

***Objetivos de políticas:***

- Aumentar el presupuesto de educación en un 10% y establecer fondos de becas para matrículas, materiales y uniformes en las comunidades más pobres.

- Mejorar el entrenamiento y reclutamiento de maestros y ofrecer incentivos para cargos rurales.

*Objetivos de procesos:*

- Establecer una relación consultiva con las Asociaciones de Padres y Maestros (APM) a todos los niveles de toma de decisiones, y definir una agenda de reuniones y temas.

*Objetivos de la sociedad civil:*

- Facultar a las APM locales para que manejaran los fondos de becas. Explicar a los padres la importancia de la educación, y establecer grupos de monitoreo en la comunidad para asegurar que los niños continúen en la escuela.

### Actividad 3

## Analizar el estudio de casos a la luz de los tres componentes de una Estrategia de Incidencia Política

### Criterios para la Selección de Objetivos/Asuntos

*Recuerden:*

Mientras más claros sus objetivos, mejor. Un buen asunto/objetivo debe reunir la mayoría de criterios que aparecen marcados en la siguiente lista:

- ¿Es el objetivo fácil de comprender para todos?
- ¿Es el objetivo alcanzable? ¿Aún con oposición?
- ¿Respaldarán muchas personas el objetivo? ¿Siente la gente el suficiente interés por el objetivo como para emprender una acción?
- ¿Podrán recabar el dinero y demás recursos necesarios para respaldar su trabajo de incidencia política?
- ¿Pueden identificar claramente a los encargados específicos de la toma de decisiones? ¿Cuáles son sus nombres y cargos?
- ¿Tiene el objetivo un marco temporal claro que sea realista?
- ¿Cuentan con las alianzas con individuos u organizaciones clave necesarios para lograr su objetivo? ¿Es que el objetivo ayudará a formar alianzas con otros sectores, ONG, líderes u otros entes interesados? ¿Cuáles?
- ¿El objetivo contribuirá a movilizar a los grupos afectados?
- ¿Existen investigaciones y datos que demuestren que el logro del objetivo conllevará a mejoras reales en la situación?
- ¿El esfuerzo por lograr el objetivo proporcionará a la gente oportunidades para aprender más acerca del proceso de toma de decisiones y a participar en el mismo? ¿Le proporciona a la gente un sentido de su propio poder?
- ¿Se formará un liderazgo nuevo y diverso?
- ¿El objetivo enlaza las inquietudes locales con la política macroeconómica y los asuntos globales?
- ¿Tiene una clara solución política o de políticas?

El grado hasta el cual puedan fácilmente fijar objetivos depende de cuán bien comprendan los asuntos que se están manejando. Como se ilustra en la actividad del “Árbol de Problemas”, más adelante, es necesario desarmar el problema por completo y tratar de identificar los diferentes componentes/factores y subcomponentes que lo conforman. Sólo así se podrán identificar los objetivos / asuntos específicos que es posible resolver y comenzar a planificar soluciones viables. También es importante analizar las consecuencias de un problema, a fin de distinguirlas de sus causas.

## Actividad 4

### El Árbol de Problemas

#### *Objetivo:*

Convertir un problema en objetivos/asuntos específicos que se puedan querer atacar, y comprender todos los componentes que contribuyen a un problema específico.

#### *Proceso:*

Comiencen escribiendo, en el centro de la hoja de papel, un problema que desean atacar. Debajo, escriban todos los factores que contribuyen a este problema y enlácenlos para formar las raíces del problema. Luego, si es posible, tomen cada componente uno por uno y piensen en sus causas, incluyendo los factores que contribuyen al problema. El árbol puede tener raíces más profundas de lo que ustedes creen. Continúen atacando cada raíz hasta que no puedan proseguir con el ejercicio. También pueden incluir los síntomas de su problema, para crear las ramas del árbol.

## PASO 2

### Utilicen datos e Investigaciones sobre la Incidencia Política

Los datos e investigaciones son esenciales para tomar decisiones bien fundamentadas al seleccionar el problema que se va a abordar, para identificar las soluciones al problema y para fijar metas realistas. Adicionalmente, los datos mismos, si son buenos, pueden constituir el argumento más persuasivo. Con los datos, ¿pueden lograr su meta de manera realista? ¿Qué datos pueden usarse para respaldar mejor sus argumentos? Las investigaciones y datos también pueden ser útiles para:

- Ampliar la gama de posibles soluciones al problema
- Explorar qué es posible cambiar o hacer en un proceso de creación de políticas
- Seleccionar una meta de incidencia política
- Influir directamente sobre los encargados de la toma de decisiones
- Informar a los medios de comunicación social
- Respalda una posición existente relativa a la incidencia política

- Alterar las percepciones acerca de un asunto o problema
- Retar mitos y suposiciones
- Confirmar acciones referentes a políticas y programas que funcionan
- Reconsiderar estrategias que no están funcionando

## Actividad 5

**En parejas o pequeños grupos, discutan sobre los siguientes planteamientos y luego compartan su discusión con el resto del grupo:**

- ¿Cómo han utilizado los datos e investigaciones para influir exitosamente en decisiones sobre políticas?
- ¿De dónde obtienen los datos y resultados de las investigaciones?
- ¿Conocen alguna organización que haya utilizado los datos e investigaciones en alguna de las formas señaladas previamente? ¿Cómo han utilizado los datos?

## PASO 3

### Delineación de Soluciones Políticas

Una vez que hayan identificado un asunto / objetivo, pueden comenzar a pensar en soluciones concretas para resolver el problema. Las soluciones propuestas por la incidencia política exigen una clara comprensión de cómo se toman las decisiones. El siguiente marco es una forma sencilla para ayudar a explorar la manera cómo el campo legal o de políticas contribuye al problema que hayan seleccionado para ser abordado por incidencia política y cómo dicho campo podría ayudar a solucionarlo. Tres componentes significativos del campo legal y de políticas son los siguientes:

- **Contenido:** Esto incluye la constitución, leyes y políticas escritas y/o presupuestos.
- **Aplicación:** Son los procesos e instituciones del Estado que implementan y hacen cumplir las leyes y las políticas. Incluyen los tribunales, ministerios, policía, escuelas, etc. Podrían ser procesos formales o informales o procesos alternativos.
- **Cultura:** Son los valores, actitudes y conductas compartidos, así como el nivel de conocimiento de la ley y el gobierno, y la percepción que tiene cada quien de lo que son sus derechos y cómo utilizar la ley.

Como se hará evidente más adelante, se requiere más que reformas

de leyes y políticas para lograr soluciones políticas. Las leyes son una parte crítica de la política pública, en vista de que regulan el trabajo y las relaciones sociales, e igualmente regulan el acceso a recursos económicos, oportunidades y al poder político. Sin embargo, hay muchos ejemplos en distintos países donde se cambiaron las leyes pero la gente no cambió. En muchas formas, en todos los niveles del sistema, la cultura es lo más poderoso y lo más difícil de cambiar. Por ejemplo, se pueden cambiar las leyes para otorgar más derechos a la mujer o para asegurar el respeto hacia las minorías, pero la gente puede seguir considerando a las mujeres como inferiores y a las minorías como indignas.

**Un asunto de políticas** es un problema o situación con respecto al cual se puede tomar una acción para solucionarlo.

**Una política pública** tiene que ver con la forma de abordar los problemas.

Para examinar más profundamente las causas sistémicas de un problema al estudiar el nivel económico, el nivel social, el nivel político y los ingredientes culturales que lo conforman y perpetúan, un simple análisis estructural ofrecerá un marco de referencia. Este tipo de análisis es fundamental al planificar la incidencia política, porque ayuda a determinar con precisión cómo el sistema político exagera un problema y potencialmente contribuye a sus soluciones, y, lo que es igualmente importante, ayuda a definir cómo las actitudes y creencias de la gente (cultura) perpetúan un problema y lo continuarán haciendo independientemente de los cambios de política, a menos que haya educación. Se le llama un análisis estructural porque los tres componentes son aspectos de un sistema de cómo funcionan las cosas y de cómo se mantienen el poder y la indefensión.

### **El Nivel Social y Económico**

Esto se refiere a los medios y oportunidades para la supervivencia básica. Por otra parte, bien sea que examinemos el nivel local, el nacional o el internacional, la economía tiene que ver con:

- Lo que se produce y cómo
- A quién pertenecen los medios de producción
- Existen verdaderas oportunidades para mejorar la seguridad económica
- Quién trabaja en cuál industria, qué hacen, cuánto ganan y cómo son tratados
- Quién controla la distribución de los bienes
- Es que la raza, grupo étnico y sexo afectan las oportunidades de las personas
- Cómo afectan los acuerdos / políticas internacionales, las oportunidades de supervivencia y necesidades básicas

### **El Nivel Político**

Se refiere a las reglas y procedimientos que organizan los aspectos económicos, sociales y culturales de la vida. Se refiere igualmente a la toma de decisiones y la distribución de derechos, oportunidades y opciones. La política tiene que ver con:

- Quién tiene el poder para tomar decisiones
- Cuál es su raza, sexo, grupo étnico y clase social
- Quién formula las leyes y políticas y quién se beneficia de ellas
- Cómo se hacen cumplir las leyes
- A dónde van los fondos del gobierno; cuáles son las prioridades presupuestarias
- Cuáles son las estructuras y procedimientos políticos

## El Nivel Cultural

El nivel cultural tiene que ver con los valores, creencias y actitudes de una sociedad. En muchas formas, de todos los niveles del sistema, la cultura es lo más poderoso y la más difícil de cambiar. Más específicamente, la cultura se refiere a:

- Lo que una sociedad cree de sí misma
- Cuáles son sus principales valores
- Cuáles son los valores expresados y los valores reales; ¿son ambos iguales?
- Quién promueve los valores oficiales y cómo
- Cuáles son las estructuras que promueven los valores culturales (v.g., escuelas, iglesias, medios de comunicación, etc.)

Otra forma de comprender y familiarizarse con el proceso de toma de decisiones sobre el cual se desea influir, es conocer los pasos, reglas y procedimientos formales e informales del proceso de toma de decisiones.

### Proceso formal

El proceso formal de toma de decisiones es el procedimiento oficial, según lo establecido en la ley o en una política organizacional documentada. Por ejemplo, dentro de una organización o institución, es posible que la junta directiva tenga que votar acerca de las regulaciones para instituir cambios en políticas o quizás éstas tengan que ser oficialmente aprobadas por el presidente.

### Proceso informal

Las actividades y procedimientos en el proceso de toma de decisiones que se llevan a cabo concurrentemente con el proceso formal pero no son requeridas por ley o por la política organizativa.

### Proceso alternativo

Un proceso para influir sobre la toma de decisiones, que existe totalmente fuera del proceso oficial. Por ejemplo, si el presidente de una organización considera que no se requiere la decisión de su junta directiva para un cambio menor de política, puede discutir el cambio con el personal clave, tomar una decisión e implementar el cambio sin acción “oficial”.

Utilizar el proceso formal tiene varios beneficios importantes. El cambio de política o programa es oficial, queda registrado y es más permanente. Asimismo, es probable que el proceso de toma de decisiones también sea más participativo y abierto a sus ideas y propuestas en el futuro, debido a sus esfuerzos. Es igualmente importante saber que el cambio se puede lograr a muchos niveles diferentes. Si se torna difícil navegar en el proceso formal, quizás puedan tener éxito usando prácticas más informales, “tras bastidores”, o hasta buscando un proceso alternativo.

En el caso de un proceso alternativo, la gente constituye la política, en vista de que no existe un registro oficial de los cambios. Al retirarse o jubilarse las personas, es posible que los adelantos logrados con la incidencia política no continúen. Por lo tanto, es recomendable seguir trabajando con la estructura formal e informal aun cuando se extiendan hacia el campo alternativo. La pregunta clave que se debe hacer si desea tratar de trabajar fuera del proceso oficial es la siguiente: ¿Requiere su objetivo de incidencia política una política oficial o un cambio programático para tener éxito? De no ser así, podrían probar el proceso alternativo.

### **Etapas de la toma de decisiones**

Antes de comenzar a analizar el proceso específico de toma de decisiones con el que están trabajando, es conveniente examinar las cinco etapas básicas de la toma de decisiones. Aunque los métodos, procedimientos y técnicas específicos varían considerablemente de una institución a otra, estas cinco etapas de alguna forma están presentes en todos los procesos de toma de decisiones:

#### **Etapas 1**

**Generar ideas/propuestas** dentro del ente encargado de la toma de decisiones. Se añade un asunto a la agenda de acción de una institución. La institución elabora una propuesta de política. Las ideas para la propuesta pueden provenir desde la organización misma o desde fuera.

**Etapa 2**

**Introducir la propuesta** formalmente en el proceso de toma de decisiones. Comienza el proceso formal de toma de decisiones con respecto a la propuesta. Por ejemplo, se introduce un proyecto de ley en el cuerpo legislativo, se envía una propuesta a una junta directiva para su consideración, o se añade un asunto a la agenda de una reunión ministerial.

**Etapa 3**

**Deliberar.** La propuesta es discutida, debatida y modificada.

**Etapa 4**

**Aprobar o rechazar.** La propuesta es formalmente aprobada o rechazada. Por ejemplo, se vota o los encargados de tomar decisiones llegan a un consenso con respecto a uno o con respecto a varios puntos.

**Etapa 5**

**Pasar al próximo nivel,** implementar o regresar a la etapa previa.

## Actividad 6

### Mapa del Proceso de Políticas

Este marco puede ayudar a identificar el punto central del problema en el campo de las políticas, al responder las siguientes preguntas.

- ¿Que organización o ente encargado de elaborar políticas tomará la decisión sobre la cual están tratando de influir?
- ¿Cuál es el proceso formal para la toma de decisiones en esta institución? ¿Cuáles son los pasos del proceso formal? ¿Cuándo ocurrirá cada uno de esos pasos?
- ¿Cuáles son las operaciones informales o las acciones “tras bastidores” en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Quién es o quiénes son las personas clave encargadas de la toma de decisiones en cada etapa?
- ¿Qué pasos pueden recibir recomendaciones de fuentes externas? ¿Sobre cuáles etapas del proceso pueden influir ustedes? ¿Cómo pueden ejercer influencia sobre estas etapas?
- ¿Cómo pueden influir sobre el cambio en esta etapa?
- ¿Se requiere una ley o política nueva o mejorada?
- ¿Se está implementando la política o ley existente adecuadamente? ¿Se está haciendo cumplir adecuadamente?
- ¿Las personas tienen el conocimiento suficiente de las leyes y de sus derechos para hacer las exigencias necesarias al sistema?

I. Actores principales	II. Instituciones	III. Individuos clave	IV. Opinión/Punto de vista sobre el asunto
Gobierno Nacional			
Gobierno Regional			
Gobierno Local			
Empresariado			
Medios			
Partidos políticos			
ONG			
Grupos/ Asociaciones de la Comunidad			

## PASO 4

### Identificar al público para la Incidencia Política

Hay personas dentro y fuera del proceso de toma de decisiones que son afectadas por el cambio político. Algunas respaldarán sus esfuerzos de incidencia política encaminados al cambio, otros se opondrán, y otros se mostrarán indiferentes o indecisos. Una cosa es cierta, el cambio político que va más allá de cambiar las políticas que afectan las oportunidades, opciones y distribución de recursos, creará determinado número de conflicto.

Una incidencia política efectiva exige saber a quién le interesa el asunto en cuestión y quién se verá afectado por los esfuerzos que ustedes realicen para efectuar un cambio. Esto es importante no sólo para poder hacer participar cuidadosamente a sus aliados y establecer una amplia base de apoyo, si no también para tratar de predecir los riesgos inherentes al tratar de cambiar las cosas. Las categorías siguientes les ayudarán a identificar a las personas interesadas y a los actores que intervienen en el asunto que ustedes están tratando de cambiar.

#### a. Objetivos

El objetivo es la persona con el poder de responder a sus demandas y de resolver el problema. Hay dos tipos de objetivos: *primario* y *secundario*. Los objetivos *primarios* son las personas que tienen el poder de efectuar los cambios que ustedes desean que ocurran. Están ubicados en el centro del problema que ustedes desean abordar. Son personas o instituciones cuyas políticas, conductas y actitudes ustedes tienen que retar para lograr sus objetivos. Todos los gobiernos, instituciones y grupos en la sociedad están formados por componentes más pequeños. Por consiguiente, es esencial aumentar su conocimiento de las partes constitutivas de su objetivo primario, ya que les permite retarlo a varios niveles. En última instancia, las decisiones son tomadas por personas reales. Comprender esto puede infundirle poder a los ciudadanos que no se consideran como parte del proceso político.

Los objetivos *secundarios* son aquellos que pueden influir sobre su objetivo primario para que tome las acciones que ustedes desean. Se tornan importantes cuando es difícil influir sobre su objetivo primario.

### *b. Aliados*

Son los individuos e instituciones que respaldan sus esfuerzos para provocar cambios, ya que también se beneficiarán; pueden ser persuadidos fácilmente para que respalden su esfuerzo de incidencia política debido a inquietudes o valores compartidos. Es importante identificar las motivaciones de sus aliados. Algunos de ellos se beneficiarán directamente de sus esfuerzos de incidencia política. En tales casos ustedes apelan a sus intereses propios. Otros, simplemente comparten su compromiso de promover la justicia. Los aliados son sumamente variados y, por lo tanto, desempeñarán papeles muy distintos en su incidencia política. Lo que importa saber de estos aliados es:

- ¿Cuán bien respaldan sus esfuerzos de incidencia política?
- ¿Qué piensan realmente acerca del asunto en cuestión y lo que debe hacerse?
- ¿Qué están dispuestos a hacer para expresar su respaldo?
- ¿Cuáles son sus dudas acerca de sus esfuerzos?
- ¿Cuán comprometidos e informados deben estar para seguir siendo sus aliados?
- ¿Qué beneficios obtendrán de los esfuerzos de incidencia política?

### *c. Adversarios*

El cambio inevitablemente causa conflictos. No todo el mundo comparte su punto de vista de que los recursos deben distribuirse más equitativamente, o que todos deben tener iguales oportunidades, o que las mujeres o personas en desventaja deben participar en las decisiones que los afectan. 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 el poder. Cuando se trata de incidencia política, los adversarios son individuos o asociaciones

que se oponen a sus esfuerzos de incidencia política por diversas razones, tales como:

- No están de acuerdo con respecto a sus valores acerca de la sociedad.
- Una victoria para ustedes representa una derrota para ellos, a su manera de ver las cosas; consideran que el cambio que ustedes promueven tendrá un impacto negativo para ellos.
- Ideológicamente están opuestos a cualquier cosa que cambie el acceso a los recursos o a cambios en los roles sociales.

Es muy importante conocer a sus adversarios, evaluar su nivel de oposición y clasificarlos en categorías. ¿Qué necesita saber acerca de sus adversarios?

1. ¿Por qué se oponen a ustedes? ¿Cuán activamente se opondrán?
2. ¿Cuánto poder tienen (dinero, influencia, número)?
3. ¿Cuáles son sus estructuras y políticas organizativas?
4. ¿Cuáles son sus intereses, agenda, estrategias y tácticas? ¿Qué harán para retarlos?
5. ¿Sobre quiénes ejercen su influencia?
6. ¿Existe un área sobre la cual podrían estar de acuerdo? De ser así, ¿sería posible buscar algunos aspectos sobre los cuales podrían concordar, y acordar no ponerse de acuerdo con respecto a otros?

#### *d. Grupos Afectados*

Los grupos afectados pueden ubicarse en dos categorías:

1. Un grupo de individuos que tiene un interés directo en las soluciones de incidencia política, porque está directamente afectado por el problema que la estrategia busca abordar; y
2. Los individuos que se interesan profundamente y están potencialmente preocupados por el asunto que constituye el tema del esfuerzo de incidencia política y pueden o no estar dispuestos a hacer algo al respecto.

Las siguientes son preguntas para determinar quiénes son los grupos afectados:

1. ¿Quiénes se ven directamente afectados por el problema?
2. ¿Cómo se sienten al respecto?
3. ¿Quién no es afectado pero se interesa lo suficiente como para respaldar el cambio?
4. ¿Cuál es su edad, sexo, estatus económico, religión, grupo étnico?
5. ¿Pertenece a las personas afectadas a asociaciones de algún tipo?
6. ¿Cuál es el área geográfica cubierta por las personas afectadas?
7. Si el problema afecta a comunidades específicas, ¿cuáles son las estructuras locales para la toma de decisiones? ¿Quiénes son los líderes? ¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Cómo son considerados por la comunidad?

## Actividad 7

### Mapa de Poder

#### *Objetivo:*

Señale los interesados y actores que intervienen en el asunto que ustedes desean cambiar. El MAPA DE PODER ayuda a:

- Identificar a los actores clave y su nivel de influencia/poder, tanto positivo como negativo, y a aquellos que tengan un interés en su problema, en el proceso, en el campo de la elaboración de políticas, en el mercado (intereses económicos) y dentro de la sociedad civil.
- Clasificar los diversos actores en cada institución u organización como aliados, adversarios o indecisos.
- Asignar prioridad a los aliados, adversarios o indecisos de acuerdo con su nivel de interés e influencia.
- Registrar lo que los diversos actores saben, creen y sienten acerca de un asunto determinado.

Las tres primeras casillas colocadas horizontalmente son para identificar las instituciones afectadas por su trabajo de incidencia política y los individuos en esas instituciones con diversos niveles de influencia en la toma de decisiones, y su opinión acerca del asunto en cuestión. La cuarta casilla es para indicar, en una escala del uno al tres, si el individuo está a favor o en contra. Los adversarios, defensores e indecisos se marcan con una (A), (D) e (I), respectivamente, y se califican del 1 al 3, donde el 3 indica a los adversarios más fuertes.

Coloque a los interesados y actores que afectan su asunto de incidencia política usando el Mapa de Poder como guía. En la práctica, el Mapa de Poder es útil para revelar lo que no se sabe al igual que lo que se sabe acerca de cómo el cambio va a afectar su tema de interés. Muchos grupos basados en la comunidad, las ONG y otros entes que toman parte en la acción política por primera vez, están descubriendo que no saben cuáles instituciones son clave para su asunto, qué persona podría ser más activa

a favor o en contra de ellos, y qué opinión tienen estos individuos sobre el tema en cuestión.

Adversarios	Defensores	Indecisos	Clasificación

## PASO 5

### Cómo Atraer a los Grupos Afectados

Muchas personas se consideran, como mucho, observadores pasivos del proceso político. A través de la incidencia política, muchos llegan a entender cómo pueden ejercer influencia tanto sobre políticas como sobre la práctica. Comienzan a ver cómo los gobiernos, autoridades locales y hasta las actitudes de sus vecinos a veces pueden cambiarse. Para la mayoría de las personas, esto constituye un proceso liberador: convertirse en un agente de cambio y en un miembro activo de la sociedad desencadena su poder personal.

Otro resultado importante de este proceso es que, al respaldar a otras personas y animarlas a desempeñar un papel más importante en la creación de políticas y en la práctica, se crea un mayor sentido de pertenencia local del proceso de cambio. Esto, a su vez, asegura que las personas tengan un mayor sentido de responsabilidad por lo que acontece en su sociedad, un proceso que lleva, en última instancia, a que dichos procesos sean más sustentables.

Por lo tanto, el reto para los que abogan por algo, no se limita a educar e influir sobre los encargados de la toma de decisiones. Cuando las personas ya sienten interés por un asunto, también necesitan información, respaldo, y vías para expresar sus inquietudes. El reto consiste en trabajar junto con

las comunidades informadas y comprometidas y con los grupos sociales que a menudo son marginados por el proceso político.

Preparar a los que apoyarán el proceso implica organizar a las comunidades para que comprendan y actúen con la finalidad de corregir problemas causados por desequilibrios políticos. Con esa finalidad, es sumamente importante entender lo que es la participación y lo que no lo es, con el fin de:

1. evaluar si las actividades y estrategias que se han seleccionado realmente ayudarán a las personas a comprender sus problemas y las causas de los mismos, buscar soluciones y a defender sus derechos y la manera como esto se llevará a cabo, y
2. determinar si las respuestas del Estado o de los actores económicos, que se logren gracias a su trabajo de incidencia política, realmente abrirán el proceso político a los ciudadanos.

Entre los pasos para promover la participación de los grupos afectados están los siguientes:

1. Aprendan a conocer a los grupos afectados. ¿Qué saben ustedes acerca de ellos? (Utilicen las preguntas en la sección anterior sobre los grupos afectados.)
2. Ayuden a los grupos afectados a analizar e identificar problemas utilizando los siguientes enfoques:
  - Investigación y lectura de documentación existente sobre el problema
  - Observación e investigación participativa
  - Visitar sitios de reunión
  - Visitas a domicilio
3. Decidan sobre las acciones que pueden tomar los grupos afectados y planifiquenlas

## Actividad 8

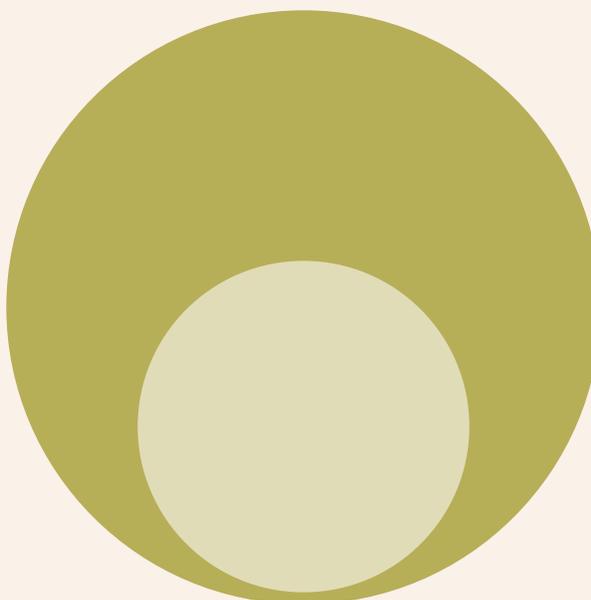
### Análisis de los Grupos Prioritarios

**Objetivo:**

Ayudar a los miembros de la comunidad a analizar las diferentes necesidades y el potencial del grupo marginado o en desventaja dentro de su comunidad.

**Proceso:**

El círculo más grande representa a la comunidad entera; el círculo pequeño es el grupo prioritario. Utilizando el estudio de casos, escriba o dibuje en el círculo grande todos los problemas relacionados con el programa que afectan a la comunidad entera. En el círculo pequeño, señale los problemas relacionados con el programa o con el asunto que afectan al grupo prioritario y colóquelos en el círculo interior. Algunos de estos problemas serán iguales a los del círculo grande; algunos pueden ser diferentes. ¿En qué difieren los problemas de los dos círculos? ¿En qué se asemejan? ¿Qué soluciones pueden hallarse que den prioridad a las necesidades del grupo en desventaja? ¿Qué puede el grupo en desventaja aportar al proyecto?



## PASO 6

### Establecer Redes y Coaliciones

**Red:** Una red está compuesta por individuos u organizaciones dispuestos a ayudarse mutuamente o a colaborar.

**Coalición:** Una coalición implica una relación a más largo plazo entre los miembros y con frecuencia se trata de un grupo más estructurado. Es más probable que tenga personal a tiempo completo y una oficina. Puede dedicarse a una variedad de esfuerzos en que el enlace entre los miembros es esencial para lograr mayor eficacia, por ejemplo coaliciones ambientales.

**Alianza:** Una alianza es más temporal y puede ser un enlace más oportunista para llevar adelante un asunto o una inquietud compartida por los miembros de la alianza. Una alianza puede exigir menos de sus miembros ya que es una relación a corto plazo centrada en una meta específica.

Todos tenemos redes de amigos, parientes, colegas y conocidos, cuyo apoyo solicitamos ocasionalmente. Una red de incidencia política es similar, salvo que se crea consciente y deliberadamente para ayudar a lograr el objetivo de incidencia política. En el caso de la incidencia política, crear redes tanto dentro como fuera de su organización es esencial para alcanzar su objetivo. Debido a que son informales y fluidas, las redes son bastante fáciles de crear y mantener.

No existen reglas para crear una red porque su estilo será tan particular como su personalidad y se ajustará a la relación que tenga con cada persona en su red. Teniendo esto en mente, hay cuatro pasos generales para ayudarle a comenzar su red de incidencia política.

1. ¿Quién debe estar en su red?
2. ¿Cómo puede conocer a los miembros potenciales para su red?

3. ¿Cómo hace para que se interesen en su objetivo o asunto de incidencia política?
4. ¿Cómo le pueden ayudar?

La coalición organizada es otra opción para su trabajo de incidencia política. Las coaliciones requieren mucho más trabajo que las redes, pero los resultados también pueden ser mayores. El establecimiento de coaliciones debe aumentar sus redes existentes, no reemplazarlas.

Las coaliciones vienen en todas las formas y tamaños; cada tipo sirve para un propósito. Estas categorías no son mutuamente excluyentes; por ejemplo, una coalición puede ser permanente, formal, dirigida a un solo asunto, o puede ser informal, geográfica, o multitemática. Las coaliciones van desde las muy fluidas a las extremadamente estructuradas. Cada organización se sentirá atraída por un tipo diferente de coalición (¿Nos conviene explorar los pro y los contra de las coaliciones?)

## Actividad 9

### Explorar los Pro y los Contra de las Coaliciones

#### *Objetivo*

Identificar los aspectos positivos y negativos de unirse a coaliciones. Este proceso permite aprender nuevos aspectos acerca de cómo crear una organización y constituye un paso crítico antes de establecer una coalición.

#### **Acción:**

Discutir las ventajas y desventajas, los riesgos y beneficios, los pro y los contra de crear una coalición.

#### **Formal:**

Los miembros se afilian formalmente a la coalición, pagan cuotas y se identifican como miembros de la coalición en el membrete de su papelería, en las declaraciones de la coalición, etc.

#### **Informal:**

No hay una afiliación oficial en estas coaliciones, por lo que los miembros cambian constantemente. Debido a esta rotación de la membresía, los asuntos y tácticas de la coalición también pueden variar.

#### **Geográfica:**

La coalición está basada en un área geográfica, como, por ejemplo, un distrito escolar o una región del continente.

#### **Multitemática:**

La coalición trabaja sobre diversos aspectos u objetivos de incidencia política durante el curso de su existencia. Sin embargo, para efectos estratégicos y organizativos, la coalición puede decidir trabajar sobre un solo objetivo / asunto a la vez.

#### **Tema único:**

La coalición trabaja sobre un solo asunto u objetivo. A veces pueden surgir alianzas extrañas entre organizaciones que se oponen entre sí, pero que pueden acordar trabajar juntas sobre un solo asunto.

## Elementos para Formar y Mantener Coaliciones

### A. Etapa de Formación

- Establecer un propósito claro o misión
- Hacer participar a individuos y organizaciones que comparten la misión
- Crear un compromiso para que haya un proceso participativo y de colaboración.

### B. Etapa de Mantenimiento y Formación

#### *Organización*

- Definir roles claros, especializados
- Establecer una estructura organizativa flexible o fluida; las estructuras verticales, jerárquicas no crean redes más fuertes
- Elaborar un inventario de destrezas, incluyendo las destrezas/pericias de miembros individuales y recursos institucionales (fax, internet, espacio para reuniones, etc.)
- Asegurar diversidad y amplia representación
- Prepararse para llenar brechas de pericia, reclutando nuevos miembros
- Establecer un sistema de comunicaciones (v.g., árbol telefónico)
- Crear una base de datos de miembros de las ONG (nombre, dirección, misión de la organización, tipo e interés principal de la organización, etc.)
- Evaluar el progreso

#### *Liderazgo*

- Compartir funciones de liderazgo (v.g., rotando comités de coordinación)
- Fijar metas y objetivos realistas
- Dividir en subgrupos / equipos de trabajo para abordar tareas específicas de acuerdo con la pericia de cada miembro
- Repartir responsabilidades entre todos los miembros
- Promover la participación en la planificación y toma de decisiones
- Fomentar la confianza y colaboración entre miembros
- Mantener a los miembros motivados, reconociendo sus contribuciones

### *Reuniones / Documentación*

- Reunirse sólo cuando sea necesario
- Establecer una agenda específica y circularla con antelación; seguir los puntos señalados en la agenda y mantener las reuniones breves; terminar las reuniones a la hora señalada; rotar el rol de facilitador de las reuniones
- Llevar una lista de asistencia y llevar actas de la reunión para repartirlas después
- Utilizar aptitudes de facilitador de los miembros para ayudar a la coalición a lograr un consenso y resolver el conflicto
- Discutir asuntos difíciles abiertamente durante las reuniones
- Llevar un cuaderno de la coalición, para documentar las actividades, decisiones, etc., de la coalición.

Existen varias consideraciones estructurales que deben tomar en cuenta al crear coaliciones y alianzas. Establecer una relación de trabajo con otras organizaciones significa tratar con muchas realidades prácticas, definir roles para los grupos y relaciones individuales, manteniendo a la vez la integridad de cada organización miembro. Se requieren estructuras y procesos que fomenten un diálogo abierto sobre intereses creados y cooperación entre los grupos. La estructura debe permitir la participación activa y efectiva de todos los miembros tanto en la toma de decisiones como en la acción.

Mientras más pequeño e informal sea el grupo menos estructura requerirá. En el caso de una coalición más grande, más formal y permanente, se puede crear una junta directiva para determinar los roles y responsabilidades y para controlar los programas, finanzas y procedimientos gerenciales de la coalición.

## PASO 7

### Alternativas para la Incidencia Política

La incidencia política es una combinación de diversas tácticas y estrategias diseñadas con clara comprensión de los siguientes elementos clave:

- *Contexto*

Cada entorno político es diferente ya que cada gobierno tiene una agenda distinta y grados variables de legitimidad y fuerza en lo que a la sociedad civil y al sector privado se refiere. Las decisiones se toman de diferentes maneras, dependiendo de las características del Estado, y de los grados variables de libertad y acceso al proceso de toma de decisiones que se le permite a la gente. Cultura y religión, raza y grupo étnico, así como nivel de desarrollo económico también influyen en el grado de tolerancia al cambio de los gobiernos y de la gente.

- *Oportunidad*

Cada momento presenta oportunidades y limitaciones diferentes. En algunos contextos, una manifestación de calle puede atraer atención positiva hacia un asunto, mientras que en otros puede provocar su represión. Eventos políticos decisivos, tales como elecciones o conferencias internacionales, proporcionan oportunidades únicas para presentar asuntos críticos.

- *Fortaleza y debilidad organizativa*

Las estrategias de incidencia política deben crearse con una evaluación honesta de la fortaleza organizativa. ¿Cuán amplia y fuerte es su base de apoyo potencial? ¿Existen aliados fuertes y bien ubicados?

- *Riesgo*

No todas las estrategias y tácticas de incidencia política pueden usarse universalmente. En algunos lugares, una acción directa dirigida a la persona encargada de la toma de decisiones sobre un determinado asunto puede ser políticamente peligrosa y pudiera minar el potencial de un esfuerzo a largo plazo para lograr un cambio. En algunos lugares,

emitir públicamente un juicio crítico o forzar un cambio cultural puede provocar una reacción violenta.

#### Estrategias que pueden utilizar las coaliciones en sus esfuerzos por persuadir o presionar

**Políticas de información:** la capacidad para generar información utilizable políticamente, rápida y creíble, y llevarla hasta donde tendrá el mayor impacto.

**Políticas simbólicas:** la capacidad para recurrir a símbolos, acciones o historias que dan sentido a la situación para el público.

**Políticas de influencia:** la capacidad para solicitar la ayuda de actores poderosos para afectar la situación, donde es poco probable que los miembros más débiles de una red puedan tener influencia.

**Políticas de rendición de cuentas:** el esfuerzo por hacer que los actores poderosos cumplan con las políticas o principios previamente declarados.

Entre los diferentes tipos e ingredientes de las alternativas de incidencia política están las siguientes:

- **Programas piloto o modelo.** Crear un programa alternativo exitoso para demostrar al gobierno una mejor manera de resolver un problema.
- **Manifestaciones/marchas públicas.** Una manifestación pública de apoyo, contando con numerosos defensores. El número de personas y la oportunidad son elementos cruciales para planificar esta táctica. Los boicoteos también pueden ser una táctica sumamente poderosa, pero requieren un respaldo en gran escala y sostenido.
- **Litigios.** Usar los tribunales para cambiar una ley o llamar la atención al problema.
- **Educación y Medios.** Esta alternativa incluye la búsqueda de información, teatro de calle, foros públicos, cartas al editor, conferencias de prensa, radio, páginas web, internet, televisión, avisos pagados, sondeos de

opinión e identificación de problemas participativos como un paso para atraer a los grupos afectados.

- *Creación de organizaciones.* Crear grupos y alianzas para ampliar y mantener las oportunidades de los ciudadanos de participar y exigir acceso.
- *Persuasión:*
  - Fuerza que demuestre poder, movilizándolo respaldando popular en coaliciones. Número de acciones o iniciativas que demuestren el poder de conseguir votos, y el uso de líderes de opinión;
  - Negociación. Utilizar la capacidad de mostrar poder; esto implica negociar con los encargados de la toma de decisiones.

## **Paso 8**

### **Comunicación Estratégica**

La meta final de la comunicación es facilitar un cambio de conducta en lugar de simplemente crear mayor consciencia, cambiar actitudes y diseminar información. Es el cambio de conducta por grupos específicos de clientes y personas interesadas lo que es crítico para el logro de objetivos de desarrollo. La comunicación estratégica implica la creación de programas diseñados para ejercer influencia sobre la conducta voluntaria de un público específico, con el fin de lograr objetivos gerenciales. Requiere un enfoque centrado en el cliente, lo cual es indispensable para producir un cambio de conducta. Se centra en las necesidades de los beneficiarios e intenta comprender y encontrar maneras de superar las barreras específicas que confrontan al adoptar un nuevo comportamiento, sean estas barreras culturales, estructurales, sociales o personales.

Debido a que medimos el éxito de la comunicación en términos del cambio en conducta, crear un ambiente que facilite dicho cambio, constituye una responsabilidad gerencial, por ejemplo, poniendo en práctica un marco de

políticas que respalde el cambio de conducta y formule normas sociales, al igual que proporcione servicios y productos que hagan la conducta fácil, conveniente y factible. ¿Qué es la comunicación estratégica en la incidencia política? La comunicación estratégica consiste en la creación de una estrategia diseñada para ejercer su influencia sobre la conducta voluntaria de un público específico para lograr un objetivo u objetivos de incidencia política.

Existen cinco decisiones gerenciales que ayudan a su grupo de incidencia política a lograr un acuerdo sobre el público específico, metas de cambio de conducta, mensajes a llevar, incluyendo los datos de soporte para estos mensajes, canales de comunicación y evaluación. También le proporciona una herramienta práctica para determinar si sus actividades de comunicación son cónsonas con la estrategia comunicacional para la incidencia política.

#### **Cinco Estructuras para Decisiones Gerenciales: Una Estrategia de Comunicación**

1. A qué público necesita llegar
2. Qué cambios de conducta se requieren
3. Qué mensajes podrían ser apropiados
4. Qué canales de comunicación podrían ser más efectivos
5. Cómo se controlará y evaluará el proceso de comunicación

Utilizar la plantilla para la toma de decisiones con la finalidad de estructurar la estrategia de comunicación garantiza que sólo las actividades de comunicación que respaldan su(s) objetivo(s) de incidencia política serán emprendidas.

**Plantilla para la toma de decisiones y desarrollo de una estrategia de comunicación**

**Objetivo de la incidencia política** \_\_\_\_\_

PÚBLICO	CONDUCTA	MENSAJE		CANALES	EVALUACIÓN
		Mensaje a llevar	Datos de soporte		

**1. Público**

Tal como es requerido para una estrategia de incidencia política, su estrategia de comunicación debe llegar a diferentes tipos de personas, cuyo respaldo es crítico para su acción de incidencia política. Es conveniente identificar el público primario y secundario, ya que estos públicos asumen roles distintos en la tarea de promover un cambio de conducta. (ver paso 4: Identificar Público para Incidencia Política)

**2. Conducta**

La conducta es una acción específica, que se realiza teniendo en cuenta un determinado objetivo, dentro de un contexto dado, en un momento específico. Es más fácil influir sobre algunas conductas que sobre otras. Utilizando la plantilla para la toma de decisiones, se podría especificar el tipo de conducta que su estrategia de incidencia política quisiera promover entre diversos públicos específicos. Al identificar la conducta sobre la cual su programa quisiera ejercer una influencia, se dan cuenta de los factores que influyen sobre la disposición del público para adoptar estas conductas. Al seleccionar las conductas factibles, resulta de importancia crítica formular la siguiente pregunta: “¿Qué queremos que haga la gente?” Los pasos para definir la conducta para la comunicación en la incidencia política son los siguientes:

- Paso 1: ¿Cuál es el objetivo /asunto?
- Paso 2: ¿Quién es responsable del problema?
- Paso 3: ¿Cómo podemos crear un segmento de varios públicos
- Paso 4: ¿Qué queremos que hagan?
- Paso 5: ¿Cuáles son los beneficios y barreras que tiene la gente?
- Paso 6: Defina la conducta en términos de una acción emprendida por un segmento bajo condiciones específicas.

### 3. Mensaje a llevar

El mensaje a llevar es la respuesta del público específico al mensaje presentado por el comunicador: es lo que el público oye versus lo que el comunicador dice. Un buen mensaje a llevar se centra en las necesidades de la gente, no en el deseo de la coalición de comunicar un mensaje acerca de su estrategia. Para que sea efectivo, un mensaje a llevar debe estar dirigido a las creencias u opiniones de la gente, y responde a la pregunta: “¿Qué tiene esto que ver conmigo?” Los mensajes a llevar deben ser culturalmente sensibles, fáciles de recordar y concisos.

Hay cinco elementos clave en los mensajes. El contenido es sólo una parte del mensaje. Otros factores no verbales, tales como quién presenta el mensaje, dónde se realiza la reunión o la oportunidad del mensaje pueden ser tan importantes o más que el contenido mismo. Por otra parte, a veces lo que no se dice transmite un mensaje más fuerte que lo que se dice.

- **Contenido/Ideas:** ¿Qué ideas desea transmitir? ¿Qué argumentos utilizará para persuadir a su público? ¿Qué desea lograr? ¿Por qué? ¿Cómo se propone lograrlo? ¿Qué acción desea que tome su público?
- **Lenguaje:** ¿Qué palabras seleccionará para transmitir su mensaje clara y efectivamente? ¿Hay palabras que debe o que no debe utilizar?
- **Fuente/Mensajero:** ¿A quién responderá el público y quién proyectará mayor credibilidad?

- **Formato:** ¿En qué forma dirigirá su mensaje para que tenga el máximo impacto? (v.g., radio, página web, internet, una reunión, un folleto)
- **Hora y lugar:** ¿Cuál es la mejor hora para lanzar el mensaje? ¿Hay un lugar para presentar su mensaje que intensifique su credibilidad o que le imparta mayor impacto político?

### Algunos consejos para la elaboración y presentación del mensaje

- Presente al público un mensaje uniforme a través de una variedad de canales, durante un período prolongado. Los mensajes no serán absorbidos por el público ni ejercerán una influencia sobre sus opiniones de la noche a la mañana: la repetición es vital. La uniformidad es igualmente crucial, así que no cambie su mensaje hasta que haya sido absorbido por su público. Presente el mismo mensaje de diferentes maneras, utilizando palabras distintas, para que no se haga tedioso.
- Asegúrese de que su mensaje es presentado por una fuente que el público considera creíble. Con frecuencia el mensajero es tan importante como el mensaje mismo.
- Elabore un mensaje que el público comprenda. Utilice el lenguaje del grupo específico. Evite términos técnicos y jerga. Si en la presentación de su mensaje utiliza gráficos, hágalos claros, sencillos y fáciles de entender. Utilice palabras y frases positivas, en lugar de términos que pudieran tener connotaciones negativas.
- Canales de transmisión. Hay diversas maneras de transmitir un mensaje, incluyendo reuniones cara a cara, en grupos o sesiones individuales de asesoramiento, y los medios masivos de comunicación social. Se deberá llegar a cada público específico a través de canales de comunicación que el grupo considere creíble y accesible. La televisión posiblemente no llegue a los pobres que con frecuencia viven en poblados aislados sin acceso a la electricidad. Los materiales impresos no serán útiles

para los que no saben leer. Las señales de radio posiblemente lleguen a una comunidad, pero quizás la gente no tenga pilas disponibles todo el año. La comunicación cara a cara posiblemente sea el principal canal de comunicación para llegar a los pobres. No obstante, los gerentes de programas tienen que asegurarse de que los trabajadores de campo estén adecuadamente entrenados y que los desertores entre los trabajadores no pongan en peligro sus máximos esfuerzos. Una forma práctica es utilizar múltiples canales de comunicación con la frecuencia suficiente como para provocar cambios de conducta.

Las herramientas para crear redes electrónicas –computadores, módems y cuentas de Internet, sitios en la web– se están convirtiendo en alternativas de incidencia política cada vez más y más comunes y exitosas. Aunque muchos ciudadanos intuitivamente perciben el potencial de esta tecnología, están buscando estrategias efectivas para aplicar el poder de las redes electrónicas a su trabajo. Si bien la mayoría de las organizaciones con base en comunidades se comunican regularmente con sus miembros por correo, teléfono y fax, pocos están utilizando efectivamente el correo electrónico y la Red para comunicarse con su base de activistas. El número de personas en nuestra región que está en línea continúa aumentando, y consideramos que la mayoría de los grupos se está perdiendo de una enorme oportunidad de contactarse electrónicamente con sus propios miembros en línea y ayudarlos a ser activistas más poderosos y efectivos.

#### *4. Datos de Soporte*

Los datos de soporte son la información que el comunicador utiliza para convencer a un público específico de que la conducta recomendada producirá los beneficios que el programa alega. Utilizando el ejemplo de los vendedores de alimentos presentado previamente, los datos de soporte tenían que convencer a esos vendedores de que debían adoptar prácticas higiénicas para la manipulación de alimentos. Asimismo, los datos de soporte permitían comparar el ausentismo escolar en las escuelas donde los vendedores de alimentos adoptaban prácticas higiénicas para la manipulación de alimentos con el ausentismo en las escuelas donde los vendedores de comida no usan las técnicas adecuadas para la manipulación de alimentos.

## PASO 9

### Control y Evaluación

Antes de comenzar una campaña de incidencia política, los organizadores deben determinar cómo controlarán las actividades y evaluarán los resultados. La evaluación constante y la adaptación de su esfuerzo de incidencia política es la mejor manera de garantizar el éxito. La idea tras la autoevaluación es obtener una retroalimentación útil y modificar las estrategias y/u objetivos en caso de que sea necesario. La adaptabilidad, creatividad y persistencia son características de un sazonado y exitoso trabajo de incidencia política; si no funciona una estrategia, entonces pruebe otra, y otra, hasta que se logre la meta.

Para repasar el cuadro global de su campaña de incidencia política, quizás sea útil evaluar el esfuerzo realizado cada año al final del ciclo señalado para la toma de decisiones. Recuerde, los cambios se llevan a cabo lentamente y lograr un cambio de política mediante la incidencia política posiblemente sea un proceso gradual que tomará tiempo, energía, perseverancia y tenacidad. De hecho, el proceso realmente nunca termina. Una vez lograda su primera meta, habrá otra esperando a la vuelta de la esquina.

El cuestionario para una autoevaluación está dividido en 7 áreas: asunto/objetivo de incidencia política, presentación/comunicación del mensaje, uso de datos e investigación, formación de coaliciones, participación/grupos afectados, proceso de toma de decisiones y asuntos gerenciales/organizativos. Utilice este cuestionario cada 3-6 meses para llevar un registro de su progreso y mejorar sus actividades. No es necesario utilizar todas las preguntas.

## Cuestionario para Evaluar el Trabajo de Incidencia Política

### 1. Asunto/Objetivo de la Incidencia Política

¿Se está moviendo el asunto de la incidencia política a través del proceso, sin tropiezos, o han encontrado obstáculos? ¿Cuáles son esos obstáculos y cómo se pueden superar?

¿Qué más pueden hacer para llevar adelante su 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 su objetivo no parece ser alcanzable, ¿deberían cambiarlo? ¿Qué sería alcanzable? ¿Podrían lograr parte de su objetivo negociando o llegando a un arreglo?

¿Qué tan bien 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 pro y los contra de cada decisión?

¿El cambio de política / programa logró hacer una diferencia en el problema que estaban abordando? Si lograron su objetivo en su totalidad o en parte, ¿ha tenido el impacto que esperaban?

### 2. Presentación del Mensaje/Comunicaciones

¿Su(s) mensaje(s) llegaron 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 esperaba?

Se define una comunicación como uno o más mensajes presentados como un solo renglón en un medio electrónico, impreso u otro tipo de medio (v.g., espacio radial, afiche, folleto). Otros indicadores modelo para una estrategia de comunicación incluyen los siguientes:

a. Número de comunicaciones producidas, por tipo, durante un determinado período.

*Información requerida:* se requiere una lista de los renglones producidos en un determinado período, por ejemplo un año, y una comparación con lo que se planificó para el proyecto.

b. Número de comunicaciones difundidas, por tipo, durante un período determinado.

*Información requerida:* se requiere una lista de los productos de comunicación difundidos, y de las actividades realizadas durante un determinado período, por ejemplo un año, y una comparación con lo que se planificó para el proyecto.

c. Porcentaje del público específico que comprendió correctamente un determinado mensaje.

*Información requerida:* respuestas de las personas que respondieron a las encuestas efectuadas antes y después de la difusión del mensaje, para determinar un cambio en el nivel de comprensión.

d. Porcentaje del público específico que expresa conocimiento, actitudes y creencias cónsonos con un determinado mensaje.

*Información requerida:* respuestas de las personas que respondieron las encuestas, para efectuar un sondeo de las preguntas que tienen que ver con el conocimiento, actitudes y creencias. las encuestas deben hacerse

antes y después de la difusión del mensaje para poder comparar.

- e. Porcentaje del público específico que adquiere las destrezas recomendadas por un determinado mensaje.

*Información requerida:* Criterios para la demostración correcta de una determinada destreza; descripción verbal de la destreza o demostración real de la misma, antes y después de exposición a la comunicación.

- f. Porcentaje del público específico que se dedica a las prácticas recomendadas. Información requerida: número de personas que declara el uso y el uso continuado prometido de la práctica recomendada por el programa de comunicación. Las cifras se presentarán bien sea como un porcentaje de los que escucharon o vieron los mensajes en cuestión, o bien como un porcentaje de los entrevistados.

### 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?

¿Su trabajo de incidencia política hizo surgir nuevas interrogantes para la investigación? 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 que antes de que ustedes comenzaran participan en el proceso de toma de decisiones? ¿En qué forma ha contribuido esto a ayudar o a entorpecer sus 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 del 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 política?

¿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 se vayan los miembros?

¿Ofrece la coalición oportunidades para el desarrollo de liderazgo entre los miembros?

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

### ***7. Asuntos Generales Gerenciales/Organizativos***

¿Es su trabajo de incidencia política 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 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?

