

LACCASO

MANUAL PRACTICO
DE INCIDENCIA POLITICA
UNA GUIA PRACTICA PARA
ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL

Nº 2 Serie Roja de LACCASO

Manuales Comunitarios en VIH/SIDA y Derechos Humanos

2



Autor

Carlos Garcia de Leon Moreno

Coordinadora Regional del Proyecto PTA

Renate Koch

Coordinación Publicación

Edgar Carrasco

Edición

Renate Koch

Edgar Carrasco

Proyecto Gráfico y Publicación

José Navas / Homgraf

Caracas, Venezuela

Traducción

Karina Boede

Auspicio

ICASO, Melinda & Bill Gates Foundation,
GSK, DANIBA, CIDA

Impresión/Tiraje

400 ejemplares; 200 inglés, 200 español

Realización

LACCASO

Reconocimiento

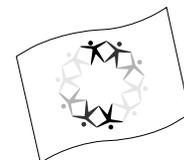
Este Manual Práctico para la Incidencia Política como Guía Práctica para Organizaciones de la Sociedad Civil, es parte de los productos obtenidos con ocasión del desarrollo del Proyecto Community-Based Advocacy and Networking to Scale Up HIV Prevention in an Era of Expanded Treatment, coordinado por LACCASO, en Belice y Jamaica, desde 2004, bajo los auspicios de: ICASO, Melinda & Bill Gates Foundation, GSK, DANIBA (Dinamarca) y CIDA (Canadá).

BILL & MELINDA
GATES *foundation*



 Canadian International
Development Agency

 **gsk**
GlaxoSmithKline



ICASO



Dedicatoria

Con la publicación de este Manual queremos reconocer el trabajo de Richard Burzynski, director ejecutivo del Consejo Internacional de Organizaciones con Servicio en VIH/SIDA/ ICASO y el equipo de mujeres y hombres que en la oficina del Secretariado Internacional, en Canadá, apoyan diversas iniciativas alrededor del mundo, comprometidas con los derechos humanos de las personas mas vulnerables a la epidemia del VIH/SIDA.

LACCASO, ¿quiénes somos?

Misión

- Enfrentar la epidemia del VIH/SIDA en Latinoamérica y el Caribe, promoviendo y defendiendo los Derechos Humanos, mediante la coordinación, la integración y la capacitación de la sociedad civil organizada, a fin de fortalecer respuestas comunitarias-multisectoriales, articuladas y efectivas.

Visión

- Todas las personas de Latinoamérica y el Caribe viven en una sociedad solidaria libre de estigma y discriminación, ejerciendo a plenitud sus derechos humanos, con énfasis en la salud, la educación, el trabajo y la vida privada, en un marco donde los estados y los gobiernos garantizan la vida, la justicia y la equidad, respetando la dignidad humana y la socio-diversidad.
- Las personas que viven con VIH/SIDA y las personas afectadas por la epidemia, así como las poblaciones en situación de vulnerabilidad, tienen la oportunidad de ser beneficiarias de y participar en todos los aspectos de atención integral, prevención, investigación, formulación de políticas públicas y en la toma de decisiones.
- Las comunidades y sus organizaciones se movilizan con capacidades y recursos, de acuerdo a sus intereses y necesidades, actuando desde niveles equitativos con los gobiernos y los organismos internacionales.
- Toda esta respuesta se da en forma efectiva, transparente y articulada.



Presentación



L A C C A S O

El presente Manual es el resultado de los talleres sobre Incidencia Política (Advocacy), dictados en Belice y Jamaica en el contexto del Proyecto Community-Based Advocacy and Networking to Scale Up HIV Prevention in an Era of Expanded Treatment, coordinado por LACCASO. Este taller persigue desarrollar habilidades en las organizaciones comunitarias para que incidan oportuna y eficazmente en la agenda pública.

No es un Manual que pretenda teorizar o revisar las múltiples visiones que al respecto existen, ni siquiera motiva su realización el revisar definiciones ni conceptos; el Manual persigue el simple objetivo de guiar a organizaciones civiles, activistas o a movimientos de cómo implementar un plan de acción que les permita posicionar los temas que desde la perspectiva social, son relevantes para formar parte de las políticas públicas, en los más diversos niveles.

El Manual considera los diversos grados de conocimientos y habilidades que pudieran existir en las organizaciones o grupos que puedan emplearlo, y está diseñado en base a las experiencias que LACCASO, el Consejo Latinoamericano y del Caribe ha tenido en los procesos de capacitación y de desarrollo de habilidades con organizaciones distintas en diversos contextos.

⌘ El Manual está diseñado para fortalecer las capacidades de las comunidades involucradas en el trabajo en VIH/SIDA para desarrollar estrategias de Incidencia Política en base a sus conocimientos y experiencias.

⌘ Ofrece directrices básicas para incidir políticamente en programas de prevención y atención del VIH/SIDA

Por ello el Manual ofrece algunos ejercicios prácticos que se recomienda se ejecuten por la organización o el grupo que implementará el Plan de Incidencia Política, así podrán desarrollar habilidades e incrementar sus capacidades al respecto.

El Manual persigue los siguientes Objetivos:

⌘ Incrementar las capacidades de las organizaciones comunitarias para desarrollar un Plan de Incidencia Política, implementarlo, incluyendo un Plan de monitoreo y evaluación.

⌘ Mejorar las habilidades de los lectores del Manual para el desarrollo de una agenda comunitaria de Incidencia Política.

⌘ Identificar las necesidades, reales y sentidas de las comunidades y definir los conceptos clave relacionados al VIH/SIDA en una agenda de Incidencia Política.

⌘ Incrementar los conocimientos de los participantes acerca de la Incidencia Política en relación al VIH/SIDA.

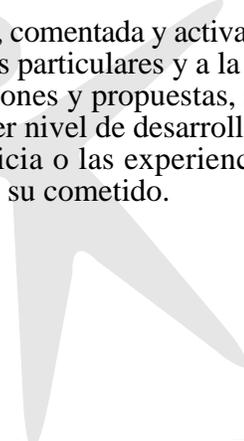


El Manual es resultado de la implementación de algunos talleres sobre la temática que nos ocupa y es un Manual práctico en todos los sentidos. Y tiene como base a la Guía de Incidencia Política en VIH/SIDA editada por ASICAL (Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía de América Latina), que fungió como origen e inspiración para los talleres mencionados y que puede complementarse con el presente Manual práctico.

El Manual está basado en talleres que se impartieron empleando metodologías participativas que facilitan la participación de quienes están comprometidos y permite su inserción al tema sin necesidad de conocimientos sobre el mismo. Por esa razón se mantiene el sentido didáctico participativo al sugerir ejercicios que pueden ser realizados por las personas u organizaciones involucradas e interesadas en el tema. En el capítulo final se explica el rol del facilitador de un proceso de planificación que puede apoyarse del presente Manual.

El Manual podrá usarse de distintas maneras, sin embargo se sugiera la conformación de un grupo de trabajo multidisciplinario que en varias sesiones podrá construir un Plan de Incidencia Política. El Manual sugiere una serie de ejercicios para que sean efectuados por el colectivo y que paso a paso, irán construyendo el mencionado Plan.

Es por ello, lector, que recomendamos una lectura crítica, comentada y activa del presente Manual, siempre con la idea de poder adaptarlo a las necesidades particulares y a la realidad de su propia organización, considerándolo como una fuente de opciones y propuestas, siempre adaptables a la realidad local. Está construido considerando cualquier nivel de desarrollo organizacional, por ello la audacia en su aplicación no depende de la pericia o las experiencias previas, sino del compromiso y energía que se apuesten para el logro de su cometido.



Renate Koch
Directora Ejecutiva
LACCASO



Edgar Carrasco
Secretario Regional
LACCASO



Contenido

Página

Capítulo I

INCIDENCIA POLÍTICA Y VIH/SIDA

9

1. La Prevención en la Era de Acceso Expandido
2. Las Políticas Públicas
3. ¿Cómo elaborar un Plan de Incidencia Política?
4. ¿Qué es la Incidencia Política?
5. Como usar la información acerca del VIH/SIDA
6. Algunas consideraciones para poder construir un Plan de Incidencia Política

CAPÍTULO II

CONSTRUYENDO UN PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA

33

7. Elementos del Plan de Incidencia Política
8. Identificando Problemas Comunitarios
9. Definiendo Nuestras Estrategias
10. Construyendo Objetivos para un Plan de Incidencia Política
11. Identificando los Actores Clave
12. Aliados y Oponentes
13. Formación de Alianzas
14. Las Pruebas de Fuego

CAPÍTULO III

LAS COMUNICACIONES: INDISPENSABLES PARA NUESTRO PLAN

58

15. Las Comunicaciones y el Plan de Incidencia Política
16. Las Estrategias de Comunicación
17. Elaboración de un Plan de Comunicaciones
18. Como hacer un Plan de Comunicaciones

CAPÍTULO IV

ARMANDO EL ROMPECABEZAS

70

19. El Monitoreo y la Evaluación de la Estrategia
20. Presupuesto y Financiamiento de la Estrategia

CAPÍTULO V

CONSTRUYENDO UNA AGENDA COMÚN

81

21. ¿Qué es una Agenda de Incidencia Política?
22. El Universo de las Comunidades y sus Problemas
23. Construyendo una Agenda Común
24. El Plan de Incidencia Política y la Agenda de las Comunidades
25. Los Sigüientes Pasos

CAPÍTULO VI

ASPECTOS METODOLÓGICOS

90

26. Las Metodologías Participativas
27. El Rol del Facilitador
28. Documentando nuestra experiencia

APENDICE

95

29. Agradecimientos
30. Sobre el Autor



CAPITULO I

INCIDENCIA POLÍTICA Y VIH/SIDA



1. La Prevención en la Era de Acceso Expandido

Mientras el VIH/SIDA sigue diseminándose alrededor del mundo y persisten como uno de los más relevantes retos a nivel global, el acceso expandido a los tratamientos antiretrovirales se convierten en la posibilidad y esperanza de millones de personas que viven con VIH/SIDA en el mundo. La posibilidad de un mayor acceso a tratamientos tiene el potencial enorme de salvar millones de vidas alrededor del mundo, particularmente en las regiones menos favorecidas. Algunos esfuerzos globales como la iniciativa “3 X 5” del programa conjunto de las Naciones Unidas para el SIDA, ONUSIDA y de la Organización Mundial de la Salud así como el establecimiento del Fondo Global para el Sida, la Malaria y la Tuberculosis están haciendo factible un acceso expandido a tratamientos adecuados para quienes viven con VIH/SIDA (PVVS).

De acuerdo con el Grupo Global de Prevención del VIH (Global HIV Prevention Group) el incremento al acceso a tratamientos presenta también grandes retos.

De hecho el énfasis en el acceso a tratamientos sin una mejora en las estrategias preventivas tiene el potencial de no permitir el éxito en los esfuerzos de combate a la pandemia. Ejemplo de ello es que los PVVS que están bajo tratamiento vivirán por mucho más tiempo y pueden ser sexualmente activos, teniendo mucho más oportunidades de transmitir el virus que causa el Sida. Los esfuerzos en la prevención, incluyendo programas de cambio de comportamiento para la promoción del uso de condón y del sexo seguro, pruebas de laboratorio y consejería voluntarias (VCT), prevención de la transmisión vertical (madre a su hijo), servicios de reducción de daño para UDI's (Usuarios de Drogas Inyectables) son ahora más que nunca relevantes para poder controlar la epidemia y disminuir sus impactos.

La prevención y la atención consideradas como un continuo, son los pilares fundamentales en la respuesta ante la pandemia del VIH/SIDA. Para lograr que los esfuerzos de combate al VIH/SIDA sean efectivos deben implementarse de manera simultánea. En una visión a largo plazo, una mejora en las estrategias de prevención y atención es la única esperanza de contención de la epidemia.

Para lograr la mejora en dichas estrategias el rol de las comunidades, sus organizaciones, activistas y el papel fundamental de las personas afectadas son imprescindibles como parte de la respuesta ante la epidemia. Y es por ello que la Incidencia Política se convierte en una herramienta esencial para lograr que los gobiernos y otras agencias respondan con compromiso político, con la asignación de recursos adecuados a través de formulación de políticas públicas que consideren las necesidades comunitarias. Es ahí donde este Manual encuentra su razón de ser, es necesario que las comunidades comprendan y elaboren planes que les permitan incidir en la agenda política,

¹ HIV Prevention in the Era of Expanded Treatment Access. Global HIV Prevention Working Group. June 2004, p.7



que puedan transformarse en parte de la solución al convertirse en interlocutores válidos y finalmente traduzcan sus necesidades en acciones concertadas, ahí donde se toman las decisiones.

2. Las Políticas Públicas

Es indispensable que las comunidades comprendan que son las políticas públicas, como se formulan y que actores están relacionados en su formulación, aplicación, monitoreo y vigilancia.

Definición:

Se les considera como el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos.

Algunas Consideraciones:

Hay algunas consideraciones a tomar en cuenta para poder hacer la planificación adecuada para incidir en su formulación o en la manera en que son implementadas por los gobiernos, particularmente en el ámbito de la salud pública.

Las políticas públicas deben ser consideradas como un “*proceso decisional*”. Es decir por un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. Estas decisiones normalmente tienen una secuencia racional.

Los casos de “*inacción*” son también política pública. “Una política puede consistir también en lo que no se está haciendo” Hecló (1972).

Para que una política pueda ser considerada pública tiene que haber sido “generada, o al menos procesada hasta cierto punto, en el marco de los procedimientos, instituciones y organizaciones gubernamentales”

- Idealmente deben surgir de necesidades de la ciudadanía y en respuesta al beneficio común.
- Deben contar con un marco legislativo y con un presupuesto adecuado.
- Deben establecerse en relación a las capacidades del estado y el tamaño de la problemática a resolver.
- Deben priorizarse según su gravedad y su impacto en el largo plazo.



- Idealmente deben definirse en base a evidencias y con sustento científico y no en creencias de ninguna especie.
- En materia de salud pública, deben responder a necesidades de salud y no a otros intereses.

Las políticas públicas que se han formulado alrededor del VIH/SIDA y sus efectos, han estado llenas de creencias más que evidencias, han sido formuladas en ocasiones con la mejor de las intenciones, pero están muchas veces basadas en prejuicios y protegiendo algunos intereses no claros y en lo general, no responden a las necesidades reales de la población, es por ello necesario que las organizaciones consideren estos factores antes de comenzar a introducirse en el tema; el resultado de un Plan de Incidencia Política será el de formulación o de reformulación de políticas públicas al respecto y a partir de haber participado en este proceso la sociedad civil continuará su participación en la forma en que están siendo convertidas en estrategias y acciones concretas, con su correspondiente asignación de recursos.

Es necesario que para la realización de un Plan de Incidencia Política se conozcan las políticas (escritas o que se dan “por hecho”, es decir aquellas que no están escritas pero que se ejecutan y que en ocasiones están siendo aplicadas sin un sustento legal, por ejemplo) así como las omisiones. Es muy recomendable que la sociedad civil tome sus derechos de ciudadanía en todo el proceso, tanto para la demanda de políticas adecuadas a las necesidades comunitarias, en su concurso, en su formulación como parte de la respuesta, indispensable para que están construidas sobre las realidades de las comunidades y deben participar en los procesos de aplicación de las mismas, vigilando al asignación adecuada y transparente de recursos, exigiendo la rendición de cuentas correspondiente y monitoreando su aplicación.

La elaboración de un Plan precisa del concurso de diversos actores, pueden ser de una organización o líderes de distintas organizaciones que trabajan en temas relacionados al VIH/SIDA (Mujeres, grupos de auto apoyo, grupos de hombres gay, organizaciones de derechos humanos, sexuales y reproductivos, activistas, personas afectadas, entre otros). El tema que ahora se presenta, referente a las Políticas Públicas requiere un trabajo previo de algunos de los miembros de este equipo de trabajo o de quienes lideran al mismo, por ello se sugiere un primer ejercicio previo a las reuniones de trabajo.

Ejercicio: Políticas Públicas y VIH/SIDA

Instrucciones:

Se definirá a un pequeño equipo o grupo de personas que deberán realizar una búsqueda de Políticas relacionadas con el VIH/SIDA, en relación al tema del Plan de Incidencia Política. Aunque más adelante se darán indicaciones el tema podría ser: incremento de recursos para la



prevención en poblaciones vulnerables, mejora de la atención en un centro de salud materno-infantil, entre otros.

Estas Políticas Públicas se pueden expresar en leyes, programas, presupuestos, servicios a grupos específicos. Pueden ser incluso pronunciamientos de los jefes de servicios, quejas sobre la calidad de la atención, la negación de servicios, el programa de trabajo del programa local o nacional de SIDA, las asignaciones presupuestales anuales para SIDA, cuales son para prevención, cuales para atención, gastos en antiretrovirales, entre otros.

Una vez reunidas las políticas se realizará un breve análisis de las mismas, observando sus debilidades y vacíos, así como las áreas que necesitan ser reforzadas.

Se recomienda hacer un documento muy simple que detalle sus observaciones.

Ejemplo:

Política	Observaciones	Necesidades	Estrategias propuestas
Presupuesto Anual de prevención del programa local de sida	No hay presupuesto para poblaciones vulnerables	Proponer presupuestos específicos	
Quejas levantadas sobre negación de servicios	No considera la promoción del uso de condones	Incluir recursos para la promoción del uso del condón como política pública	
	No existe una política que no permita la discriminación	Promover una ley contra la discriminación	

Una vez elaborado el documento se recomienda que el mismo grupo llene la cuarta columna con algunas propuestas muy generales para ser presentadas al grupo de trabajo que elaborará el Plan de Incidencia Política.



Política	Observaciones	Necesidades	Estrategias propuestas
<p>Presupuesto Anual de prevención del programa local de sida</p> <p>Quejas levantadas sobre negación de servicios</p>	<p>No hay presupuesto para poblaciones vulnerables</p> <p>No considera la promoción del uso de condones</p>	<p>Proponer presupuestos específicos</p> <p>Incluir recursos para la promoción del uso del condón como política pública</p>	<p>Trabajo con legisladores para asignación de recursos</p> <p>Sensibilización al personal del Programa de Sida</p>
	<p>No existe una política que no permita la discriminación</p>	<p>Promover una ley contra la discriminación</p>	<p>Promover la conformación de un movimiento nacional para Incidencia Política al respecto</p>

Este material será de mucha utilidad para la elaboración del Plan, es por ello muy importante que se realice anticipadamente y que sea compartido con los participantes durante la elaboración del mismo.

3. ¿Como elaborar una Plan de Incidencia Política?

La elaboración de un Plan de Incidencia Política requiere de un elemento fundamental:

COMPROMISO

Las personas afectadas directa o indirectamente por la epidemia conocen en cuerpo y alma la necesidad de una mejor respuesta. Solo el Compromiso de las organizaciones, los activistas, las personas afectadas, entre otros, puede convertir la respuesta contra la epidemia en una respuesta eficaz siendo parte de la misma y del Compromiso con sus propias comunidades. Este elemento es esencial para comprometerse a elaborar un Plan de Incidencia Política ya sea de niveles macro, como conseguir la formulación de una ley nacional contra la discriminación, lo mismo que en el nivel micro, cuando hacemos Incidencia Política para mejorar los servicios de la clínica de salud de nuestra localidad, o porque se han negado servicios a poblaciones en vulnerabilidad.

Las organizaciones de la sociedad civil con trabajo en VIH/SIDA conocen este compromiso y



por ello son las mejor capacitadas y legítimas para realizar el trabajo para mejorar la respuesta ante la epidemia. Un Plan de Incidencia Política puede ayudar para lograr sus metas y convertirlas en realidad, en beneficio de las comunidades de las que forman parte o de las que son representantes.

La elaboración de un Plan requiere la participación de un grupo de personas, convencidas de emplear esta herramienta para apoyar el alcance de su trabajo. Se sugiere que sean personas que participen del movimiento o que estén ligadas de alguna forma, pueden ser activistas independientes, miembros y representantes de las organizaciones de trabajo en género, niñez y VIH/SIDA, grupos gay y de hombres que tienen sexo con otros hombres, organizaciones que proveen servicios de atención y/o las que implementan estrategias preventivas, organizaciones de trabajadoras y trabajadores sexuales, entre otros. Una fuerte recomendación que habla del COMPROMISO de la sociedad civil, es asegurar la participación de personas que viven con VIH/SIDA, ello asegura la voz y participación directa en la formulación del Plan y en las fases de implementación. Eso garantiza que sus necesidades y propuestas sean parte del Plan y permite que se involucren a plenitud y sean parte de la solución y no parte del problema a resolver.

Se recomienda hacer una invitación a quienes se consideren candidatos a formar parte del grupo, puede ser un grupo pequeño o se puede realizar el Plan en un taller de al menos 3 o 4 días, si se trata de un gran grupo mayor.

Paso a paso...

Para la conformación del grupo se sugieren los siguientes pasos:

1 Conformación del Grupo de Trabajo

- Lista de candidatos
- Planificación de una reunión de trabajo
- Envío de invitaciones

2 Presentación de la propuesta

- Se presenta la problemática que se enfrenta
- Se explican las políticas públicas existentes
- Se muestra el documento del ejercicio Políticas Públicas y VIH/SIDA
- Se discuten posibilidades para la elaboración de un Plan

3 Definición del sistema de trabajo

- Es muy recomendable que desde la primera sesión se hagan acuerdos grupales y se establezcan normas de trabajo, ello facilitará el trabajo posterior.



4 Fechas de trabajo

- Se definirá si se harán reuniones de trabajo o un taller de 3 o 4 días de duración y se acordarán fechas, horarios y se elegirá a un facilitador. Se asegurará que para el trabajo o el taller se cuenten con los insumos necesarios: lugar de trabajo, rotafolios, marcadores, hojas, etc.

Es muy importante la fase de conformación del grupo, ya que ello permite dar legitimidad al trabajo. En ocasiones la practicidad obliga a convocar a grupos pequeños pero muy eficaces, particularmente en contextos de fuerte oposición, es conveniente que no sea un grupo aislado de las comunidades, sus organizaciones y líderes, para asegurar el apropiamiento del Plan en los demás actores involucrados.

4. ¿Que es la Incidencia Política?

La Incidencia Política, también conocida como Movilización Social, gestión o Abogacía (del término anglosajón Advocacy) es comprendida de diferentes formas por diversos actores, las comunidades tienen sus propias acepciones al respecto y es muy importante que en el proceso de elaboración de un Plan de Incidencia Política se consideren las visiones comunitarias al respecto, tanto para no imponer un concepto o definición que les resulta lejano, como para facilitar la comprensión plena del tema y su apropiamiento.

A partir de las definiciones o conceptos más simples es recomendable realizar un ejercicio con los miembros del grupo de trabajo. Para ello, es recomendable que el facilitador tenga conocimiento de los conceptos más generales al respecto:

Se define *Incidencia Política* como los esfuerzos organizados para lograr cambios sistémicos (del sistema de gobierno de alguna institución, de alguna organización, lo mismo que de un gobierno local o nacional o de agencias e instancias regionales o globales) o cambios paulatinos que finalmente afecten las políticas, sean estas públicas (como el reconocimiento de derechos de algunas poblaciones en estado de vulnerabilidad) o privadas (políticas laborales por ejemplo). Cualquiera que sea el tema de la Incidencia Política los planes o campañas buscan la participación e involucramiento ciudadano en el proceso de formulación e implementación de las políticas.

La Incidencia Política es un esfuerzo, organizado para influenciar la toma de decisiones. En muchas ocasiones las organizaciones, activistas y otras formas organizadas de la comunidad, realizan acciones aisladas de Incidencia Política, tanto al seno interno de sus organizaciones como hacia las entidades tomadoras de decisiones y es factible que reconozcan con mayor facilidad algunos términos que involucran acciones comunitarias, tales como: interceder, concienciar, sensibilizar, movilizar, generar apoyos, cambios o interés, cabildo, abogar, entre otros. Dichos términos son frecuentemente empleados para explicar acciones que la comunidad



efectúa cotidianamente y que en ocasiones no reconoce como Incidencia Política y es por ello condensar un concepto que sea comprensible por los participantes en el proceso.

Ejercicio: Comprendiendo la Incidencia Política

Para este ejercicio es necesario contar con un facilitador del proceso (ver capítulo VI, Aspectos Metodológicos), para luego realizar este ejercicio en 3 pasos:

- *Lluvia de ideas.* Se solicita a los participantes compartan con el grupo las ideas que tengan del concepto de Incidencia Política. Pueden ser conceptos vagos de la audiencia, sinónimos o definiciones concretas. Si el grupo no tiene experiencia alguna en el tema de manera reconocida, el facilitador podría dar ejemplos locales de esfuerzos exitosos o no que hayan sucedido y que puedan ser conocidos por los participantes. En ocasiones el proceso de alguna ley (contra el tabaquismo, de protección del consumidor, o cualquier otro) tuvo origen en algún movimiento ciudadano, o el cambio en alguna empresa resultado del esfuerzo de los trabajadores a través de su sindicato, o de manera cercana, el cambio de políticas dentro de una organización de la sociedad civil gracias a la gestión de sus miembros.
- *Trabajo en pequeños grupos.* Una vez concluida la lluvia de ideas y asegurando que permanezcan las aportaciones grupales en algún lugar visible, se divide al grupo de trabajo en pequeños grupos, para que puedan tener una discusión grupal participativa con la finalidad de construir una definición grupal del término Incidencia Política. Se solicita a cada grupo que presente su trabajo en plenaria.
- *Construyendo un concepto común.* Con los conceptos construidos por los pequeños grupos, el facilitador intenta construir por consenso un concepto que contenga las visiones y aportaciones de cada grupo, buscando las coincidencias y evitando las inconsistencias, si las hubiere. Una vez consensuado un concepto común se comparte alguna definición teórica y se enriquece la construida de forma grupal.

La construcción de una definición por el grupo de trabajo, facilita su adopción, su sentimiento de pertenencia y apropiamiento de la misma y de muchas formas, limita las acciones del grupo para la construcción de un Plan de Incidencia Política y no facilitar los desvíos a otras acciones esto es, permite focalizar la energía y esfuerzos del grupo a un fin común. En caso de trabajar con un grupo muy amplio, como una coalición de organizaciones de la sociedad civil o un foro nacional de organizaciones, o un movimiento amplio, es recomendable construir un concepto común con representantes del colectivo, líderes o con un grupo focalizado de trabajo y luego compartir el concepto construido.

²Institute for Sustainable Communities, A guide to preparing advocacy case studies.1992.
<http://www.advocacy.org/publications/index.htm>

³ Políticas y Gestión en la Prevención del VIH/SIDA, Family Health International, USAID, 2001, p.6



5. Como usar la información acerca del VIH/SIDA

La construcción de un Plan de Incidencia Política considera el conocimiento pleno de la situación del problema que se intenta revertir, solucionar o disminuir su impacto; por ello las definiciones que plantea un Plan de trabajo de Incidencia Política deben basarse en evidencias. Ello no permite el trabajo de buenas intenciones y pésimos enfoques, no facilita la participación de creencias, a veces atinadas y otras completamente fuera del foco necesario para ser efectivos en el combate al tema que nos ocupa, un tema que pudiera leerse como el del impacto de una epidemia de grandes alcances. El tema que nos ocupa es el de la Vida, el de los derechos humanos, de la posibilidad de equidad en un mundo equitativo; la epidemia y su impacto es un tema no solo de salud pública, es el tema que mejor refleja las diferencias, el estigma y la discriminación, la cultura de la inequidad y donde los seres humanos se ven afectados sin distinción alguna.

Es por ello indispensable que la elaboración de un Plan de Incidencia Política considere la información sobre el tema, como de la más alta relevancia, sin necesidad de convertirse en expertos de cada uno de los temas que son tocados por el VIH/SIDA. Pero las comunidades son “expertas” en el tema suyo, las comunidades! y desde ahí pueden entender cualquier planteamiento, en el excelente marco de los Derechos Humanos, que son los derechos de cada persona, de cada ciudadano que conforma una comunidad.

Por este motivo es necesario enfatizar la necesidad de entender el impacto del VIH/SIDA en cada localidad, en el contexto nacional e incluso en el nivel global. Para ello, una visión crítica de la epidemiología permite al grupo de trabajo asentar sus propuestas en datos y evidencias, que no solamente le permite a la propia comunidad comprender el alcance de su Plan, sino que permitirá a otros actores entender el porqué de la necesidad de políticas públicas adecuadas.

La información epidemiológica del VIH/SIDA debe utilizarse por un lado, para hacer una prevención o control eficiente en la búsqueda de eliminar la enfermedad; y por otro, para brindar una atención adecuada a las poblaciones afectadas. En otras palabras, la epidemiología debe guiar la utilización de recursos preventivos y asistenciales, y la Incidencia Política busca solucionar o proponer políticas que siempre estén ligadas al impacto de la epidemia. Por ello se hace indispensable emplear “Información para la Acción” y por ende comprender que es la epidemiología y leerla de una manera crítica.

Epidemiología y VIH/SIDA, algunos conceptos útiles:

La palabra Epidemiología tiene etimología griega, donde la raíz significa:

- Epi – sobre, encima
- Demos – Población
- Logos – Ciencia o tratado



Por ello se le define como el estudio de las enfermedades que afectan a muchas personas en un sitio determinado; es el estudio de la distribución y las determinantes de enfermedades en poblaciones específicas. Las definiciones comunitarias son también relevantes para acercar el concepto al equipo de trabajo, por ejemplo:

Cuando un número inesperado de casos de alguna enfermedad específica aparecen.

Así como las definiciones médicas pueden aportar para facilitar la comprensión del tema:

Es la rama de la medicina que trata de las causas, la distribución y el control de las enfermedades en una población específica

Es importante compartir en el equipo de trabajo las utilidades que tiene la epidemiología y es recomendable hacer al menos una lluvia de ideas al respecto:

Ejercicio: Utilidades de la Epidemiología.

Un facilitador explica las definiciones que sobre epidemiología están cercanas al grupo de trabajo y solicita al equipo abundar sobre las utilidades que tiene su conocimiento y comprensión, tanto para el trabajo cotidiano de la organización como para la elaboración de un Plan de Incidencia Política. El facilitador debe asegurarse que se incluyan las siguientes utilidades:

- Toma de Decisiones
- Políticas Públicas
- Presupuestos
- Establecimiento de Prioridades
- Sensibilización de Medios de Comunicación
- Otras

Las ideas del colectivo son importantes pues servirán para definir la utilización de información clave sobre la epidemia y su impacto en el Plan, en distintos momentos del mismo.

Los patrones epidemiológicos intentan describir las características de tiempo, lugar y persona; es decir, quiénes, dónde y cuándo. En el caso del VIH y el SIDA, existen diversas mediciones de estas epidemias. Para el SIDA, se contabilizan los casos diagnosticados, mientras que para el VIH, se estiman las prevalencias (ver definición en los párrafos siguientes) en poblaciones o grupos poblacionales afectados o de interés. Por ello es relevante explicar al equipo algunos de

⁴ Guía de Incidencia Política en VIH/SIDA, hombres gay y otros hsh, ASICAL. p.2

⁵ Compilación: Epidemiología y VIH/SIDA, AVE de México, 2005.



los conceptos epidemiológicos más usuales, lo cual les permitirá comprender el tema para su mejor utilización.

- Caso – (caso de SIDA) en casi todo el mundo son de reporte obligatorio los “casos” de SIDA, no así los de infección por VIH; y en cada país puede haber algunas diferencias relacionadas con el diagnóstico, aunque se siguen patrones o recomendaciones científicas de los centros de investigación de mayor reconocimiento mundial. Se considera caso de Sida cuando un médico en base a estudios (carga viral y CD4) así lo establece según parámetros internacionales (< 250 CD4 y > a 100,000 copias virales) y resultado positivo a un examen de detección o cuando presenta 3 infecciones oportunistas (IO's) sin origen (etiología) que las explique.
- Tasa – es la medida de una parte respecto al todo; una proporción. Se emplea para explicar por ejemplo, los casos de SIDA en relación al total de una población, midiéndolo en algún número, por ejemplo tasa por millón.
- Incidencia – la cantidad o tasa de frecuencia, se refiere particularmente al número de nuevos casos de una enfermedad en una población específica en un tiempo determinado, por ejemplo, el número de casos nuevos en amas de casa durante 2005.
- Prevalencia – el número total de casos de una enfermedad en una población específica en un tiempo determinado

La clasificación que a nivel mundial se emplea para comprender los patrones de la epidemia y su impacto, eso justifica en muchas ocasiones la cantidad de recursos que se asignan a determinada región o país, pero es también causa de planes de Incidencia Política para prevenir un crecimiento indeseable o intervenciones oportunas. Por ello y según la propuesta de ONUSIDA, las epidemias se clasifican como:

- *Incipiente o emergente*: menor a 5% en cualquier grupo específico.
- *Concentrada*: mayor a 5% en uno o varios grupos poblacionales específicos.
- *Generalizada*: mayor a 1% en mujeres atendidas en maternidades.

Esta última clasificación ayuda a entender mejor la dinámica del VIH y su expresión última en casos de SIDA por poblaciones diferenciadas en las regiones del mundo.

Al emplear información certera y basada en evidencias, se comprende y justifica el Plan de Incidencia Política, de manera que a los receptores de dicho Plan les queda claro el por qué de la relevancia de la propuesta comunitaria, en el mejor de los casos y en los casos complejos, se convierte en un arma difícil de ser enfrentada con otras evidencias. Por ello es indispensable

⁶ Guía de Incidencia Política en VIH/SIDA, hombres gay y otros hsh, ASICAL. p.2

⁷ Compilación: Epidemiología y VIH/SIDA, AVE de México, 2005.



emplear evidencias para definir acciones, considerando la información disponible, la percepción social y las prioridades tanto de salud como sociales.

A este tema se aúna la necesidad de emplear un lenguaje claro y no discriminatorio, esencial para que el Plan pueda ser apropiado por la comunidad de manera incluyente y respetuosa.

Los mecanismos de infección, las vías de transmisión, la atención y el acceso a tratamientos y pruebas de monitoreo, la consejería y pruebas diagnósticas para VIH, la confidencialidad, el estigma y la discriminación, son temáticas relacionadas a los planes de Incidencia Política, en cada caso y en dependencia del tema del Plan, deben ser ampliamente conocidas por el equipo de trabajo; en ocasiones se recomienda la participación de *asesores* al equipo que elaborará el Plan, para así asegurar que los temas estén adecuadamente tratados y buscando que dichos asesores sean aliados comunitarios tanto por su objetividad como por su visión crítica del problema.

Dependiendo de la temática a tratar en el Plan será necesario conocer temas relacionados al financiamiento, tanto local como internacional que recibe el gobierno y otras agencias, es por ello importante considerar el contar con información al respecto. Se recomienda la socialización de la información al equipo para definir que y cuánto de dicha información podrá ser empleada en el Plan y los productos que de él emanan. Es recomendable la investigación por alguien o por un grupo de trabajo designado para tal fin por el equipo.

El marco legislativo es también un ámbito relevante para cualquier Plan de Incidencia Política, por ello el siguiente ejercicio puede implementarse con la temática del marco legal vigente y así incrementar los conocimientos del equipo en la materia; particularmente este tema toma relevancia cuando se realiza cabildeo para cambios legislativos o de aplicación de recursos a programas que dependen de los gobiernos. En este tema es importante revisar la legislación del país, las legislaciones o normativas que emanan de la misma, la situación de los derechos humanos, así como también los acuerdos y tratados firmados por los países correspondientes.

Ejercicio: Epidemiología y VIH/SIDA

El ejercicio se recomienda para incrementar los conocimientos y capacidades del equipo de trabajo, asegurando que su Plan de Incidencia Política esté empleando información válida, comprensible para ellos y que esté basada en evidencias.

⁸ Compilación: Epidemiología y VIH/SIDA, AVE de México, 2005.



El ejercicio precisa de la participación de un experto en la epidemiología nacional o local, puede ser incluso el programa de SIDA local o algún investigador universitario o epidemiólogo. Idealmente se buscará a un socio del equipo o algún activista con pericia en el tema.

- Presentación Epidemiológica local general, es decir número total de casos, vía de transmisión más frecuente, estimación de casos de VIH, categorías de la epidemia por edad y sexo.
- Compartir con el grupo las siguientes definiciones:
Caso, Tasa, Prevalencia e Incidencia
- Formar pequeños grupos de trabajo
- Cada grupo calculará lo siguiente y lo presentará al plenario:
 - a) Número de casos de SIDA en una provincia o región determinada
 - b) Tasa de personas afectadas por SIDA en relación a la población general (local o nacional)
 - c) Prevalencia de SIDA en el país
 - d) Incidencia de Sida en algún grupo específico (amas de casa, hombres que tienen sexo con otros hombres, trabajadores sexuales, etc.)
- Según la clasificación de ONUSIDA, en grupo amplio definirán si la epidemia en su país o localidad es incipiente, concentrada o generalizada, explicando las razones de su clasificación.
- Se volverá a un formato de presentación, donde el experto dará los cálculos de manera correcta, explicando las razones de su razonamiento.
- Los participantes aclararán sus dudas.

El ejercicio sugerido puede profundizar los temas necesarios según las temáticas sobre las que versará el Plan de Incidencia Política, y aunque la pericia comunitaria es indispensable, en ocasiones la investigación de alguno de los temas de incidencia, son por sí mismos, acciones de cabildeo o de visibilización de la problemática.

6. Algunas consideraciones para poder construir un Plan de Incidencia Política

Para asegurar que la elaboración del Plan de Incidencia Política sea exitosa y que su impacto pueda modificar las inercias contra las que el Plan se creó, es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones, antes de iniciar la elaboración del Plan.

λ

Estrategias versus Acciones

El éxito de un Plan, es proporcional a la calidad de lo planificado, dependerá de la visión estratégica de sus diseñadores y claro está, del entorno, sus conflictos, de factores externos a la



planificación y en ocasiones hasta de la suerte.

Dejar a los factores externos o al azar la eficacia de nuestro Plan, es concederle poder a la inercia que no ha logrado dar una respuesta más adecuada para nuestras comunidades; sería como asegurar el fracaso desde que planificamos nuestras tareas.

Contamos con múltiples ejemplos de planes y campañas de Incidencia Política fallidos; sabemos de la vitalidad y energía que han consumido organizaciones y activistas, desgastándose y entregando prácticamente su vida a la causa de la incidencia. Es frecuente conocer una cantidad enorme de actividades, que de alguna manera se conectan, pero cuya intencionalidad es la de lograr un cambio, son actividades fuertes, a veces, contundentes otras tantas, pero que al final del camino, no logran el cambio deseado. Es por ello indispensable el no confundir acciones de Incidencia Política, que son necesarias, que en ocasiones no podemos ni planificar porque responden a una verdadera emergencia y son fruto solo de una reacción, a veces visceral y casi siempre acompañadas de sentimientos de rabia, enojo y coraje.

Esos sentimientos son útiles, pero cuando podemos encauzarlos para dar fuerza a nuestro Plan con una visión certera; pero pueden convertirse en un tremendo obstáculo pues pueden no permitirnos una visión clara y objetiva de la situación que enfrentamos; es recomendable mantener la cabeza fría y el foco de nuestra intención para conseguir un Plan estratégico.

El término estrategia, proviene de la palabra griega “Strategos”, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. Hoy en día comprendemos por estrategia la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en distintas situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué alcance queremos tener? Una de las claves consiste en tener claridad sobre la situación actual y el cambio que deseamos lograr, con la mayor precisión factible. Si logramos realizar un Plan, que más que solo agrupar acciones de incidencia, las ubique de manera lógica, con la flexibilidad necesaria para enfrentar las diversas respuestas que pudiera enfrentar, si está construido con el sentido estratégico que precisa, podremos estar más seguros de su alcance y de su factibilidad.

Tener un pensamiento estratégico requiere del desarrollo de habilidades, de la implementación de las mejores capacidades comunitarias y en muchas ocasiones de las cesiones que podamos hacer para lograr nuestro objetivo. Por cesiones, entendemos las negociaciones internas o externas que pueden desembocar en acuerdos y alcances para el Plan.



Esta consideración es elemental para construir el Plan, para desarrollarlo, para implementarlo y para darle seguimiento, no es solo un enfoque de la planificación, es necesario que sea una constante de la Incidencia Política.

⌘ El Clima Político

Una estrategia de Incidencia Política, precisa de una lectura clara del escenario político. Solo así se encuentran los “momentos” más adecuados para lanzar, por ejemplo, una campaña. ¿Es la debilidad de nuestros oponentes el momento más oportuno de intentar negociar un cambio legislativo? La respuesta parecería obvia, pero una lectura profunda, en ocasiones nos permite comprender que en situaciones de franca debilidad o de fractura, los políticos y legisladores no escuchan ni tienen disposición para cambio alguno, aunque en otras ocasiones es el momento idóneo de alcanzar nuestro objetivo.

La lectura del clima político, necesita del buen olfato por parte de nuestras comunidades, de la percepción de la situación, de la disposición para la negociación de los diversos actores y de las ofertas que pueden proponernos. En ocasiones el clima político favorece el logro de nuestra causa sin concesión alguna y en otros momentos se espera una negociación y acordar que nuestro objetivo se alcance parcialmente; y aunque para los más radicales esto podría entenderse como una estrategia fallida, es a veces el primer paso de muchos más que en el largo plazo permitan el alcance del objetivo propuesto.

Por ello un Plan se debe desarrollar contemplando dicho clima, y nunca de manera aislada, a veces debemos proponer de entrada un objetivo que sabemos será inalcanzable, pero que al momento de las negociaciones puede dar justo en el objetivo que verdaderamente deseamos.

Podemos recomendar a nuestros lectores la escucha atenta de muy diversos actores, aliados y oponentes, para poder así tomar conclusiones y conocer el clima lo cual nos dará la mejor pauta y no la lectura de nuestros socios y aliados.

Los diarios, los comentarios callejeros, las declaraciones oficiales, las asignaciones y definiciones de gobierno, son claras señales de dicho clima y aunque esperaríamos siempre climas templados y vientos que soplen para nuestros rumbos, generalmente encontraremos nubarrones y tormentas para lograr el cometido social.

Es indispensable desarrollar habilidades para poder identificar las agendas ocultas, tanto de los participantes, para poder transparentarlas, como de los oponentes; solo así podremos avanzar en el proceso con paso firme y sabiendo los motivos y causas del oponente. Es necesario en tal sentido identificar las informaciones incompletas, separar con objetividad los mensajes de los



valores de uno y otro grupo y tener la frialdad para combatir ideologías y saber resolver conflictos de manera no violenta. Este último punto, precisa de habilidades específicas y es muy recomendable el conocerlo para poder realizar negociaciones sin caer, excepto cuando no hay otra vía posible, en agresiones que pueden impedir el logro de nuestro objetivo: no el ganar un debate o el ser reconocidos por nuestra valentía, pero logrando nuestra meta.

⌘ La Fortaleza de las Comunidades

Así como es indispensable considerar el tamaño y las características cambiantes del escenario político, es pertinente conocer nuestras capacidades para efectuar el Plan.

La fuerza de una comunidad, de sus organizaciones y activistas, se puede definir como la combinación de factores internos, tales como las fortalezas en recursos humanos, materiales y financieros, las capacidades y experiencias, el reconocimientos de la comunidad o la población en general, el contar o no con un espacio, equipamiento, pericia en algún tema en particular, entre otros. Las debilidades, que pueden observarse con una visión autocrítica, y que pueden consistir en estructuras muy verticales en la toma de decisiones, falta de transparencia en algunos procesos, poca visibilidad en las comunidades, inexperiencia en ciertos campos, falta de habilidades y capacidades específicas, dificultades en las capacidades de negociación, en fin un cúmulo de aspectos relacionados con la propia organización. Para tener claro nuestro tamaño es necesario considerar el contexto donde se desarrolla la organización, coalición o movimiento, pues el afuera limita o favorece en términos de fortaleza.

Las oportunidades que desde el exterior se nos ofertan, pueden ser un factor relevante para cambiar las capacidades de nuestra organización, por ejemplo, la existencia de recursos humanos, materiales o financieros, disponibles de alguna forma para nuestro equipo de trabajo u organización, se constituyen en una promesa que puede mejorar las condiciones de nuestro trabajo, la participación por invitación a mesas de diálogo o de negociación con diversos actores públicos, privados o sociales, nos da igualmente opciones para la incidencia. Las limitaciones externas, las entendemos como amenazas, pudiendo consistir en el fortalecimiento del conservadurismo, gobiernos dictatoriales, recortes presupuestales que incluya a la organización, en fin, una serie de condicionantes que amenazan nuestra labor.

Un análisis de la situación actual de la organización, que considere lo anterior, nos dará una idea clara de la capacidad de la organización o colectivo, para poder implementar un Plan, o para hacerlo en mayor o menor escala, según apreciemos las capacidades internas y el contexto.

Ejercicio: FODA

Se divide un rotafolio en cuatro partes y en cada recuadro se coloca, a manera de título, las



palabras aquí abajo indicadas, cuidando que queden del lado izquierdo del rotafolio, las que se refieren a factores internos y del derecho los externos.

El equipo dará un tiempo considerable para analizar, describir y enlistar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que son parte del quehacer del equipo de trabajo, de la organización o coalición con que se pretende trabajar el Plan de Incidencia Política. Es necesario que exista un moderador que permita facilitar el proceso, evitando discusiones estériles y asegurando que las aportaciones de los participantes se reflejen en el rotafolios.

Fortalezas (interno)	Oportunidades (externo)
Debilidades (interno)	Amenazas (externo)

Una vez elaborado el cuadro y haberse enlistado en cada sección las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se solicita al equipo un comentario acerca de sus sentimientos al respecto y manteniendo una visión autocrítica, se pide un razonamiento acerca de las posibilidades del equipo para realizar un Plan de Incidencia Política, considerando sus capacidades y observando el clima político existente.

Cabe mencionar y resaltar que la fortaleza comunitaria no está en dependencia directa de su capacidad financiera, ni de su tamaño o cantidad de miembros, la fortaleza le viene de su legitimidad. Esto es del hecho de haber nacido desde la propia comunidad, contener a la base comunitaria o estar conformada para ofertar acciones y estrategias a la misma. La legitimidad de una comunidad no está a discusión, pero es necesario que el equipo perciba la seguridad de su trabajo como legítimo, al buscar mejorar las condiciones o la situación ya sea de una persona o de una comunidad, en relación a algún aspecto que precise de Incidencia Política. Manteniendo el pensamiento estratégico, el ejercicio anterior permitirá, no el definir si puede o no realizar el Plan de Incidencia Política, si no el como y con quien hacerlo para asegurar el alcance de sus objetivos.



⌘ La Conformación de Coaliciones

Se entiende por “coalición” al conjunto de organizaciones que comparten objetivos comunes y que demuestran un respaldo para (o en contra de) una política propuesta. Las coaliciones pueden fortalecer y dar impulso a una propuesta, pueden contrarrestar las debilidades de alguna organización o grupo de organizaciones y dan legitimidad y fuerza a la propuesta.

Las coaliciones se establecen con similares por lo general, pero pueden construirse con entidades que compartan parte y no el todo de nuestro objetivo; ejemplo de ello son las federaciones de sindicatos, asociaciones profesionales, foros de organizaciones de la sociedad civil, agrupaciones de académicos o la mezcla de sindicatos y organizaciones de la sociedad civil para un fin determinado.

Las coaliciones se construyen en ocasiones, como una asociación permanente con objetivos comunes, o pueden crearse para lograr un cometido único y disolverse. Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, puede fomentarse su conformación para dar empuje a la propuesta, para ampliar la base comunitaria que sustenta el Plan, para suplir deficiencias, para comprometer a otros en nuestra misión y para conseguir un respaldo que de fuerza ante nuestros oponentes.

La decisión de conformar una coalición depende de la lectura del clima político, del análisis de la fortaleza del equipo de trabajo y del formato de trabajo que se proponga; puede establecerse una coalición solo para el apoyo y el trabajo de implementación del Plan quedar en el equipo proponente. Es fundamental insistir en el tema de la participación de personas que viven con VIH/SIDA, afectadas y afectados además de las poblaciones más vulnerables, ello garantizará que la voz, propuestas y colaboraciones de los mismos sea parte fundamental del Plan.

⌘ Habilidades Indispensables

Hemos, durante el desarrollo del presente Manual, mencionado un sin número de habilidades indispensables para el diseño e implementación de un Plan de Incidencia Política y podríamos hacer un listado aún mayor, pero estamos seguros que sería contraproducente, en primer lugar porque podría tener el efecto de ahuyentar a una gran mayoría de personas al pensar que es preciso contar con todas aquellas que estuvieran en dicho listado, y en segundo lugar, porque estaríamos mintiendo al lector, pues muchas de las buenas estrategias de incidencia han sido implementadas por personas que se supone no tenían dichas habilidades, pero su compromiso bastó para alcanzarlas.

⁹ Políticas y Gestión en la Prevención del VIH/SIDA, Family Health International, USAID, 2001, p. 7



Quizá debemos recordar que este Manual pretende acompañar a quienes así lo decidan y ahorrarles aprendizajes por error, aprovechando múltiples experiencias y confiando en que es una guía para quien decida caminar el proceso. Por ello se propone un ejercicio de inventario de habilidades, que más que permitir el comparativo con necesidades, habilidades y capacidades definidas por un externo, facilita el que un equipo, organización o coalición se de cuenta de su enorme potencial.

Ejercicio: Inventario de Habilidades.

Se solicita a los participantes que se coloquen frente a otro de los mismos, puede hacerse en círculo, conformando círculos concéntricos o en línea, la mitad frente a la otra mitad. A cada participante se le dota de una hoja en blanco y un lápiz.

El facilitador da las instrucciones y se asegura de clarificar que mantendrá un ritmo y un manejo de tiempo para hacer que el proceso fluya.

Si los miembros del equipo se conocen con anterioridad, se solicitará al círculo externo, o a una de las filas que anote las habilidades y capacidades que conoce del participante que está frente a él. El ejercicio se realiza en silencio por parte del círculo interno o por la fila que no está escribiendo, aunque si es necesaria alguna clarificación, pueden responder a preguntas expresas del círculo externo o de la fila que anota; una vez que se dio el tiempo necesario (de dos a tres minutos), el círculo externo girará para permitir que sea otra persona la que quede frente a los participantes que anotan, o se irán recorriendo en el caso de trabajo por filas. De manera que al cabo de algún tiempo todos han recorrido el círculo y regresan con la primera persona que les entrevistó.

En caso de que no se conozcan es necesario preparar preguntas clave para facilitar que se identifiquen habilidades que puedan ayudar en el desarrollo del Plan. Al final se enlistan algunas habilidades esperadas y dependiendo del tema en cuestión (el tema del Plan), se prepararán preguntas clave, no más de 3 y se repartirán al círculo externo o a la fila a la que le corresponde entrevistar.

De la agilidad y ritmo del facilitador depende que se pueda extraer en un corto tiempo y de manera lúdica, la habilidad de cada uno de los participantes; al cabo del tiempo, la fila entrevistada pasará al lugar contrario y el círculo interno hará las preguntas, asegurándose de anotarlas habilidades en la misma hoja, para que sea un continuo.

Acto seguido el facilitador anotara las habilidades sin mencionar de quien se trata y cuando comienzan a repetirse y se marcan las que tengan más de una mención. Cabe decir que el facilitador tratará de rescatar las habilidades y ubicarlas en la relevancia que cada una de ellas



tienen para el Plan, por ejemplo, las capacidades para archivar, son indispensables para un estratega experto pero que es desordenado. Es pertinente recordar que todas las personas tenemos habilidades y que podemos ponerlas al servicio del Plan, aun tratándose de las más sencillas, todas ellas pueden dar fortaleza al Plan.

Listado propuesto de Habilidades para la Incidencia Política:

Escucha activa
Archivo
Hablar en público
Organizar documentación
Documentación
Redacción
Hablar en público
Planificación
Diseño de Proyectos
Diseño Gráfico
Investigación
Investigación Comunitaria
Politólogo
Carreras afines (técnicas o universitarias)
Reparto de Papelería
Investigación Periodística
Elaboración de Notas Informativas

Habilidades Técnicas:

Investigación y planificación estratégica
Recolección, análisis y uso de la información
Análisis e identificación de problemas
Desarrollo y elaboración de metas y objetivos
Negociación, cabildeo y abogacía
Facilitación y dinámica de grupos
Formación de redes de apoyo
Diseño de estrategias de comunicación que incluye:

- argumentación
- estructuración de mensajes
- desarrollo de materiales de comunicación



- manejo del discurso
- uso efectivo de los medios de comunicación
- elaboración de productos de bajo costo

Monitoreo y Evaluación

Manejo de recursos (transparente y eficaz)

El listado no es exhaustivo y mezcla algunas habilidades que parecieran inútiles pero que a la hora de realizar el Plan se convierten en una necesidad primordial, recordemos que la capacidad de aprendizaje es esencial para aprender de otros y poder ampliar las habilidades individuales y grupales.

Una vez realizado el inventario es recomendable mantenerlo en un sitio visible para considerarlo en el momento del diseño y de la implementación del Plan.

•Estableciendo Roles y Responsabilidades

Establecer acuerdos iniciales, tanto para el proceso de planificación como para el proceso de implementación, es necesario para asegurar que las responsabilidades de los participantes sean claras y estén establecidas, es importante que cada participante tenga claro su rol en el proceso, para así apoyar desde su lugar al proceso y evitar conflictos que pudieran dañar al proceso.

Cabe mencionar que por tratarse de una estrategia que apunta a un punto específico y que está confrontada con grupos y personas que se oponen, es necesario establecer roles en algún sentido más vertical, excepción hecha del proceso de toma de decisiones estratégicas, no así las emergentes.

Si la estrategia necesita en alguna parte del proceso decisiones rápidas o de emergencia, será inútil y traerá consecuencias al éxito del Plan, además de los conflictos internos provocados, el mantener un proceso de consulta amplio, particularmente si se trata de coaliciones numerosas.

Establecer un orden jerárquico que considere momentos de definición rápida, precisa de la construcción de confianza en el equipo y ello se realiza con dedicación, transparencia y compromiso. En ocasiones el tiempo que lleva el proceso de planificación, facilita el conocimiento de los participantes, el reconocimiento de habilidades y capacidades y el descubrimiento y desarrollo de liderazgos.

Idealmente los roles y responsabilidades son propuestos por el equipo de trabajo y se eligen de acuerdo a los perfiles necesarios, por ejemplo y como mínimo es necesario un coordinador general del Plan, un responsable de Comunicaciones y alguien más para el monitoreo y evaluación



del proceso; sus atribuciones y obligaciones para con el equipo y con respecto del Plan, deben clarificarse y llegar a un consenso para evitar conflictos y confusiones, así como la duplicidad de funciones. Es recomendable que durante el proceso se revisen los roles y responsabilidades para asegurarse que todo el equipo mantiene el acuerdo y emplear el monitoreo en función de los avances y del beneficio del proyecto.

Hay ocasiones en que el liderazgo estorba en procesos de negociación y es necesario cambiar o aparentar cambiar la coordinación del Plan sin conceder a peticiones concretas de los oponentes, pero como parte de la estrategia.

El Plan irá definiendo sus propios requerimientos y el tamaño del equipo dará responsabilidades a distintas personas o las concentrará en algunos. No es recomendable definir roles y responsabilidades antes de elaborar el proyecto, pues se forzara una estructura que seguramente alentará el proceso y lo complicará innecesariamente.

Algunas organizaciones emplean los roles preestablecidos en el trabajo cotidiano, otras tantas crean horizontalidad en el proceso y solo asignan roles de trabajo, sin contar con una estructura vertical para la toma de decisiones.

Podemos afirmar que en este sentido no hay recetas establecidas y que lo relevante es que estos tópicos se hablen abiertamente entre los participantes y que se dedique al menos una sesión para definir roles y responsabilidades en base a las necesidades del Plan de Incidencia Política.

L A C C A S O



CAPÍTULO II

CONSTRUYENDO UN PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA



En el capítulo anterior abordamos aspectos necesarios para poder elaborar un Plan, fuimos revisando conceptos, analizando situaciones y definiendo roles. Es momento de entrar al trabajo concreto de elaborar nuestro Plan, un Plan que asegure, desde su diseño, posibilidades reales de éxito. Por ello debemos apostar energía, creatividad, sensibilidad y coraje para empeñar nuestro esfuerzo y cristalizar logros para las comunidades de las que formamos parte y para las que trabajamos.

La creatividad y el mantener un buen sentido del humor durante el proceso, pondrán nuestra energía en la sintonía necesaria para construir un extraordinario Plan de Incidencia Política.

7. Elementos del Plan de Incidencia Política

Todo Plan precisa de una serie de elementos que cuando son implementados en una lógica estratégica incrementan la factibilidad de éxito. Los elementos básicos deben de ser apropiados por el equipo ejecutor del Plan, por ello es importante que les conozcan, que puedan comprenderlos y describirlos. Por ello se recomienda el siguiente ejercicio antes de conocer la descripción de cada elemento y de explicar su ubicación en el marco de desarrollo del Plan de Incidencia Política

Ejercicio: Los Elementos de un Plan de Incidencia Política.

Se colocan los elementos de un plan en tarjetas individuales (de preferencia de colores distintos) y de un tamaño manejable por los participantes, y se les divide en pequeños grupos; el facilitador entrega los elementos en desorden y solicita a cada pequeño grupo que los acomode en la lógica, que tras una breve discusión, acuerde el equipo; el facilitador debe asegurarse que durante la discusión cada tarjeta sea explicada por los participantes desde su comprensión; se animará la participación de todos los miembros y se facilitará un espacio para que puedan mover las tarjetas, hasta llegar a un consenso final. Un representante de cada equipo explicará a la plenaria el orden definido por su equipo.

Elementos del Plan de Incidencia Política:

- o Identificación del problema
- o Recolección de datos
- o Discusión de alternativas de solución
- o Definición de objetivos
- o Identificación de audiencias
- o Identificación de aliados y opositores
- o Formación de alianzas
- o Elaboración de un Plan de comunicación
- o Elaboración de estrategias de comunicación



- o Búsqueda de financiamiento
- o Monitoreo, evaluación y seguimiento

El acomodo del listado de elementos sigue una lógica de desarrollo empleando datos e información del paso anterior, es necesario asegurarse que el orden propuesto por los equipos tenga la lógica pertinente para ser alcanzado; si proponen un orden distinto al que aquí se presenta, lo valioso del ejercicio es tanto mantener la flexibilidad, como tratar de incluir el pensamiento estratégico necesario. Por ejemplo el monitoreo es una constante del Plan de Incidencia Política y algunas personas lo pondrán fuera del listado, sin afectar el orden del listado; otro ejemplo es cuando colocan como primer punto la búsqueda de financiamiento, lo cual no es factible pues no se ha definido el alcance, objetivos y pasos necesarios que solamente planeando pueden presupuestarse cuando se ha definido el plan de trabajo y entonces puede realizarse la búsqueda de recursos. El ejercicio busca que conozcan los elementos esenciales y que los manejen, así, el proceso de planificación se hace más simple y se establece un lenguaje común. El facilitador no debe imponer el listado que aquí se propone como opción única, sino como una opción que ha sido viable para otros grupos.

Finalmente, el facilitador explica cada uno de los pasos y el porque de la secuencia que se propone. El equipo adoptará el esquema que mejor se ajuste a sus necesidades y que acuerden entre si. A continuación algunos elementos para dicha discusión:

- o Identificación del problema

Es el paso más elemental, pues de ahí surge la necesidad de realizar un Plan de Incidencia Política. Sin problema identificado no hay necesidad de realizar el Plan.

- o Recolección de datos

Es indispensable tener información amplia sobre el problema, su impacto y alcances. Además de facilitar el apropiamiento del tema, permite el definir acciones concretas de solución en base a evidencias.

- o Discusión de alternativas de solución

Es un punto central, que solo puede debatirse si se ha identificado el problema y se le conoce a cabalidad. Permite la participación de la comunidad y al agregar visiones de diferentes puntos de vista, permite identificar las mejores propuestas de solución.

- o Definición de objetivos

Este paso clarifica la estrategia definida y ubica una meta común, da certeza de hacia donde exactamente se dirige el Plan.

- o Identificación de audiencias

Las audiencias son las poblaciones meta hacia las que se dirigen nuestras acciones en el Plan, son, usualmente los tomadores de decisiones. Al identificarles y conocer su estructura, formatos de trabajo y protocolos, podemos planificar los siguientes pasos para hacer más eficiente nuestro Plan.

- o Identificación de aliados y opositores



Es necesario conocer con quien trabajaremos, es decir a los actores que tienen una posición más cercana a nuestro objetivo, quienes son neutrales en el tema, pero que pudieran ser elementos de peso para el logro de nuestro objetivo o que por el contrario podrían oponerse a nuestro objetivo y por último, quienes se oponen, sin ser por ello enemigos al objetivo que perseguimos. Este paso requiere saber quienes serán la audiencia a quien se dirige el Plan, los actores se acomodan por si solos en uno u otro lado, o en un incierto “en medio”, en cuanto identificamos a quienes deciden al respecto de nuestro tema.

- o Formación de alianzas

Una vez reconocido el peso de los actores involucrados, tanto de los tomadores de decisión como de los oponentes y aliados, conoceremos la factibilidad real del alcance de nuestro objetivo y sabremos con quienes establecer alianzas para dar mayor peso a nuestro esfuerzo.

- o Elaboración de un plan de comunicación

Los planes de Incidencia Política precisan de una estrategia de comunicación, que tocará a los actores involucrados y que deberá definirse una vez identificados en base a su postura y tamaño.

- o Elaboración de estrategias de comunicación

Las estrategias deben afinarse para dar en el blanco, dirigiéndose al punto más débil del opositor, el punto que accione la toma de decisiones o el punto fuerte que permite ver a nuestros aliados las ganancias por su apoyo.

- o Búsqueda de financiamiento

Una vez establecido el objetivo y diseñadas las estrategias se pueden definir las necesidades, elaborar un presupuesto y dedicar energía y tiempo a la búsqueda de recursos (financieros, materiales, humanos o políticos).

- o Monitoreo, evaluación y seguimiento

El proceso de monitoreo constante durante el proyecto permite ajustar a tiempo y fortalecer al Plan, una evaluación crítica permite el mejor desarrollo de habilidades para planes futuros; facilita el reconocer errores y fortalecer aciertos. Explica como y porqué llegamos a donde lo hayamos hecho.

Es recomendable que los Elementos permanezcan presentes en un lugar visible para que el equipo pueda mantener el orden propuesto y consensuado. Ahora que el equipo conoce los elementos, puede comenzar su desarrollo.

8. Identificando Problemas Comunitarios

El tema del Plan de Incidencia Política no puede obedecer a los caprichos o ideas del equipo, de alguno de sus miembros o a las necesidades individuales de alguna persona, aunque en ocasiones esa necesidad individual refleja necesidades comunitarias. La sensibilidad y trabajo de los activistas, así como la experiencia comunitaria depositada en sus organizaciones, es una fuente inagotable de temas que requieren atención y sería redundante mencionar que es ese el motivo de la existencia de dichas organizaciones y de los activistas.



Las metodologías comunitarias participativas facilitan la identificación de necesidades, tanto reales como sentidas. Nos referimos a ambas posibilidades, porque son parte de la realidad que enfrentan grupos y poblaciones. Nos referimos a necesidades reales como aquellas que efectivamente son necesarias para las personas, medicamentos, pruebas de monitoreo, atención adecuada, personal capacitado, entre otros. Las necesidades sentidas, se refieren a aquellas necesidades que la comunidad percibe, por ejemplo la calidez en la atención, los insumos de prevención de manera gratuita, en fin, son aquellas necesidades que la comunidad siente que le serían de utilidad, aunque desconozca si son parte de los derechos que tiene como ciudadano. Son también percepciones de los afectados que en ocasiones no pueden evidenciar, pero que si son trabajadas resultan casi siempre en situaciones relacionadas con los derechos humanos. Un ejemplo es la discriminación que se hace de manera sutil, la comunidad percibe, por ejemplo que el personal médico es atento, pero siempre, ya argumentando los derechos de otros, pasa a las personas con VIH/SIDA al final.

Es por ello recomendable emplear alguna metodología para identificar necesidades de Incidencia Política o para confirmar y basar en evidencias el tema elegido, así como enriquecer los aspectos que se expondrán durante el desarrollo del Plan de Incidencia Política.

¿Cuándo es necesario hacer Incidencia Política?

Esta pregunta, que pudiera parecer tonta, es necesaria para definir con claridad si es necesaria la implementación de un Plan o son necesarias otras acciones.

Se recomienda desarrollar políticas cuando hay discriminación, omisión, cuando alguna disposición o la falta de algún programa afectan a todo un país, una región o a una localidad; cuando no hay claridad en el trabajo del gobierno, cuando la calidad de la atención es deficiente, cuando no hay estrategias preventivas dirigidas a poblaciones en vulnerabilidad, cuando los recursos se distribuyen de manera incierta, cuando surgen situaciones que precisan de atención especial, cuando un grupo poblacional está siendo afectado por la falta o la inadecuada definición del gobierno, cuando hay discriminación en el medio laboral, cuando la atención al tema aportará beneficios reales, cuando la comunidad lo determine y considere necesario.

Una vez que se encuentra un motivo o se perfila la posibilidad de la necesidad, se procede a la identificación del problema. Se pueden emplear desde grupos focales, encuestas, análisis de situación comunitaria, diagnósticos comunitarios participativos, en fin, las herramientas que haya disponibles para asegurar que la comunidad participa en la fase diagnóstica y de identificación del problema.

Ejercicio: Identificando Problemas Comunitarios.



Con el equipo de trabajo, asegurando la participación de representantes comunitarios, se hace un listado preliminar de problemáticas. Es factible que el equipo ya considere un tema, pero es mucho mejor pasarlo por un proceso de identificación y prioridad.

El listado se realiza con la participación de todos y cada uno de los participantes, se pide al facilitador que inicialmente solicite a los presentes hacer una reflexión sobre los problemas que aquejan a la comunidad y que extraiga, más allá de anécdotas, un recuento de los tres problemas más frecuentes o que para el participante tengan mayor relevancia, siempre y cuando sean problemáticas que requieran de cambios de políticas, locales, regionales, nacionales, públicas o privadas.

Luego de dar un tiempo se hace un listado que recoja aquellas problemáticas que sean susceptibles a Incidencia Política y que sean relevantes para la comunidad y el equipo de trabajo.

Después se divide al equipo en pequeños grupos solicitándoles que lleven a cabo una discusión primero de los temas que sean prioritarios y relevantes para la comunidad. Se les solicita que solo elijan dos problemas.

Se elige un moderador en cada pequeño grupo que escribirá los problemas seleccionados en un rotafolio cada uno; después buscarán las causas inmediatas del problema. Es decir, a través de una discusión guiada, los participantes tratarán de buscar que es lo que causa dicho problema de manera inmediata. Se escribirán las causas inmediatamente debajo del problema descrito. Durante la discusión generalmente aparecen causas más profundas. Un ejemplo es la discriminación por orientación sexual, en relación a la atención del VIH/SIDA o a la necesidad de campañas preventivas para hombres gay y otros hombres que tienen sexo con otros hombres (HSH), entre las causas inmediatas que se identifican está la ignorancia, la homofobia institucional y las causas profundas son más bien culturales, homofobia introyectada, prejuicios, entre otras. Es un caso donde frecuentemente hay legislaciones u omisiones que permiten ver ambos niveles de causas, siendo relevante encontrar la mayor cantidad posible.

Es muy probable que las causas más profundas sean comunes a varios problemas, ya que las causas profundas generalmente se refieren a aspectos culturales muy enraizados en la sociedad y del mismo modo en las instituciones.

Una vez realizada dicha identificación, se procede a presentar los problemas identificados y sus causas y son explicados a la plenaria. Se pide a los participantes priorizar los problemas en base a tres factores: gravedad de la problemática, conocimiento o evidencia del problema y si el problema precisa de Incidencia Política para ser solucionado, para encaminar su solución o para paliar su impacto. Con esa información el equipo podrá definir con mayor certidumbre el tema del Plan de Incidencia Política.



El último paso de éste ejercicio consiste en una redacción breve del problema, pero que explique con claridad la problemática a enfrentar. Se presenta dicha redacción a la plenaria y se realizan los ajustes necesarios.

Ejemplo:

El equipo identificó violaciones a la confidencialidad de Personas que viven con VIH en la clínica local; se encontró que la causa inmediata es la ausencia de una regulación al respecto para el personal de salud de dicha clínica y como causa profunda, la discriminación e ignorancia de los servidores públicos.

Redacción del Problema identificado:

La falta de regulación al personal de la clínica local que atiende al VIH/SIDA facilita la violación de la confidencialidad de personas afectadas por el virus.

Causa Inmediata: Falta de una obligación para el personal de mantener la confidencialidad de la información

Causa profunda: Ignorancia y discriminación

Es importante señalar que los ejercicios anteriores darán perspectiva al equipo de trabajo, pues influye en la selección del tema, tanto el clima político como la fortaleza de la organización.

Cabe mencionar que no todos los problemas tienen una solución que requiera de Incidencia Política, algunos se resuelven con capacitación o con una breve negociación con los responsables, sobretodo cuando hay apertura y escucha por parte de los tomadores de decisiones y otros más aunque se resolverían con una política adecuada, no se eligen por la factibilidad de que solo sea una política escrita que no tendrá las consecuencias esperadas. Aunque en este último caso se puede considerar como un primer paso que con el tiempo y nuestro esfuerzo se convierta en un verdadero cambio, tal como lo esperábamos. Es importante señalar que es necesario mantener la aceptación y paciencia, no en un día habremos logrado los cambios esperados.

9. Definiendo Nuestras Estrategias

Una vez definido el problema y cuando el equipo reconoce la necesidad de un Plan de Incidencia Política como la mejor vía para solucionar la problemática o para reducir el daño que produce en la comunidad, es necesario definir que estrategias se van a implementar para establecer la



solución. En ello es necesario apostar al ingenio, creatividad y experiencia de los participantes para asegurar el éxito del Plan. Aunque más adelante se definirán las estrategias de comunicación, es altamente recomendable que se tenga una definición del “qué” se hará para enfrentar la problemática identificada.

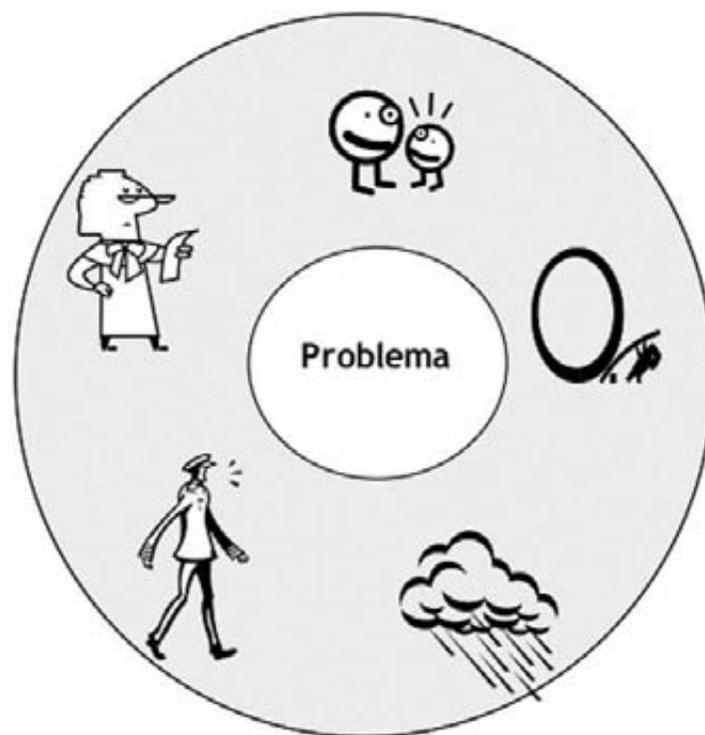
Para ello es indispensable contar con la información alrededor del problema. Pero... ¿Qué tipo de información necesitamos? ¿La información se refiere al problema o a los actores involucrados?

Pues es necesario contar con la mejor calidad de información de ambos aspectos, tanto del problema específico, como de los actores involucrados. El equipo puede hacer un listado, más o menos exhaustivo de las necesidades de información y datos respectivamente. En ocasiones el listado es tan extenso que se invierte una enorme cantidad de tiempo en reunir y analizar la información, por ello es necesario mantener el pensamiento estratégico y definir acciones que no nos permitan perdernos en un mar de información o en un listado interminable de datos que en ocasiones no son realmente útiles para el desarrollo del Plan de Incidencia Política. Para incrementar la eficacia del equipo y recolectar datos útiles para la estrategia se recomienda el siguiente ejercicio.

Ejercicio: Recolectando datos.

Se coloca al centro de un rotafolios el problema identificado, puede colocarse una tarjeta con la redacción del mismo o un dibujo que esquematice la problemática, ello facilita que los participantes por un lado empleen su creatividad para representar gráficamente el problema, pero por el otro le da un rostro menos frío al reflejar sus necesidades y sentimientos al respecto en un esquema. Dicha imagen se coloca en un círculo al centro del rotafolios, se dibuja un segundo círculo, dentro del cual se colocarán o dibujarán factores que influyen en el clima político, considerando los asuntos que afectan o favorecen el desarrollo de las causas de raíz, tanto las inmediatas como las profundas. Por ello es recomendable arriba del rotafolio colocar la descripción del problema y abajo las causas.

La falta de regulación al personal de la clínica local que atiende al VIH/SIDA facilita la violación de la confidencialidad de personas afectadas por el virus.



Nota: las figuras son representaciones esquemáticas que representarían, en su caso el clima político.

Causa Inmediata: Falta de una obligación para el personal de mantener la confidencialidad de la información

Causa profunda: Ignorancia y discriminación

Una vez terminado el esquema, se presenta a la plenaria (puede haberse hecho en pequeños grupos) y se explica con claridad el significado de cada representación. Acto seguido y en base a la explicación anterior se realizan dos listados, uno sobre lo que necesitan saber sobre el problema frente a los actores políticos (aún no descritos a profundidad, pero que aparecen de alguna forma delineados en el clima político). La pregunta clave para poder destapar la participación del grupo es: ¿Por qué este problema no es comprendido por los actores políticos?; mirando las causas inmediatas y de raíz, se hace una lluvia de ideas contestando dicha pregunta. A partir de ésta lluvia de ideas se elabora el listado, colocando en el mismo, la información que no tienen dichos actores.

Este primer listado arroja temas como los siguientes:

- Descripción exacta de la problemática

- Impacto del problema en la salud pública
- Tamaño de la problemática
- Que genera dicha problemática
- Que factores ayudan a la problemática
- Visión de las personas afectadas directa e indirectamente por el problema
- Entre otros.

La otra pregunta es: ¿Qué necesita saber el equipo sobre el clima político? De la misma forma se hace una lluvia de ideas, siempre observando las causas de raíz y profundas y procurando comprender que necesitan saber sobre el contexto.

El resultado de la lluvia de ideas y luego la elaboración del listado identifica temas como los siguientes:

- Marco legislativo existente
- Situación de los derechos humanos respecto del problema
- Conocimiento del público general de la problemática
- Situación del problema en el ámbito nacional o internacional
- Posicionamiento de los medios al respecto
- Entre otros

El facilitador debe tener cuidado de anotar en la primera lista la necesidad de información del problema y en la segunda todo lo relacionado al contexto. Luego se priorizará entre 3 a 5 temas de cada uno de los listados y se definen roles y responsabilidades para buscar la información correspondiente, que deberá incluirse en el Plan de Incidencia Política de manera concisa y breve.

La recolección de datos no debe llevarse mucho tiempo y deben ubicarse datos útiles, asegurándose de conservar un registro de las fuentes consultadas y confirmar que no se emplee información proveniente de rumores. En ocasiones una rápida encuesta comunitaria provee a esta información el sentido comunitario del problema y puede emplearse con toda seguridad.

Una vez revisadas las necesidades de información del problema y del contexto y manteniendo a la vista el esquema del ejercicio anterior y los listados, es necesario mantener un debate estratégico para vislumbrar cual sería la mejor alternativa de solución del problema. Es recomendable llevar un registro documental de las propuestas, tanto para asegurar la discusión de cada una de ellas, como para incrementar la sensación de participación de cada miembro del equipo.

Empleando el ejemplo anterior, dicha discusión puede generar propuestas concretas para que se puedan proponer como las mejores alternativas de solución, por ejemplo:



Problema:

La falta de regulación al personal de la clínica local que atiende al VIH/SIDA facilita la violación de la confidencialidad de personas afectadas por el virus.

Alternativas propuestas en la discusión:

- Demandas ante al instancia nacional o local de derechos humanos
- Negociación con el director de la clínica para asegurar un proceso diferente en el manejo de la información
- Propuesta de elaboración de una guía de atención que considere la confidencialidad como prioritaria
- Proyecto de legislación o regulación que norme la confidencialidad como obligatoria para el personal de salud

Ya que se han realizado diversas propuestas, debe elegirse aquella que afecte de manera más directa a las causas inmediatas y que de alguna manera ayude a la modificación de las profundas.

Siguiendo el ejemplo elegido, se sugiere que el equipo elija solo una de las alternativas, como ya mencionamos, la que solucione más eficientemente el problema, tanto en el momento actual como a largo plazo y que atienda a las causas del problema identificado.

Causa Inmediata: Falta de una obligación para el personal de mantener la confidencialidad de la información

Causa profunda: Ignorancia y discriminación

Es importante señalar, tal como se menciona en el Capítulo I en su sección 2, las políticas públicas son el instrumento del estado para afectar positivamente a su población, por ello es relevante que nuestro Plan de Incidencia Política apunte a la solución del problema de manera definitiva; las alternativas propuestas no generan cambios permanentes ya que no se constituyen en una política pública, por ejemplo el negociar con el director de la supuesta clínica, puede tener un muy buen resultado y atender la problemática eficientemente en caso de encontrar sensibilidad del mismo, pero al cambiar dicho director o al incumplirse el convenio, no habrá forma de forzar el cumplimiento de lo acordado en beneficio de los afectados.

Por ello se selecciona el proyecto de legislación, que, aunque requiere de un proceso más largo,



es una solución que atiende a la causa inmediata de manera contundente y no permite la discriminación por causa. El elegir la siguiente alternativa no evita que se desempeñan las otras o para atender la emergencia o de manera combinada, por ejemplo, un primer paso del Plan, para evitar que se siga violando la confidencialidad de las personas que viven con el virus, se puede negociar con el director de la clínica, pero sin dejar de lado la meta del Plan:

- Proyecto de legislación o regulación que norme la confidencialidad como obligatoria para el personal de salud

Ejercicio: Identificando Nuestras Estrategias.

Observando el rotafolio del ejercicio Recolectando Datos, la alternativa de solución elegida y los aspectos relacionados con el clima político, el equipo puede seleccionar la mejor estrategia para ser implementada. No podemos hacer un listado exhaustivo de las estrategias según el tipo de problema, por ello el equipo debe sugerir que estrategia e implementar y describirla adjetivizándola, es decir, dándole el tono que consideramos necesario imprimírle para conocerla a fondo.

Para ello se hace una lluvia de ideas, que en el ejemplo seleccionado podría ser como sigue:

Lluvia de ideas:

Acercamiento y negociación con legisladores

Acercamiento y negociación con los partidos políticos

Propuesta al Programa Nacional de Sida

Propuesta y negociación con el responsable de la Salud Pública del país

Adjetivización o tono de la estrategia:

Estrategia agresiva y pública

Estrategia de bajo perfil

Estrategia negociadora y pública

Estrategia de movilización social amplia

En este caso, y observando otras experiencias, aunque no sean del tema de que se trata, el equipo, reconociendo sus Fortalezas y Debilidades y la situación del Contexto (oportunidades y amenazas)



– Ejercicio FODA- deberá seleccionar la estrategia que más convenga al asunto que se trata, además del tono de la misma.

En ocasiones realizamos estrategias que no llegan a los actores indicados, por ejemplo habrá que preguntarse si está en manos del responsable de la Salud Pública la reglamentación correspondiente o si es un asunto de las Cámaras de Diputados y/o Senadores; cada país tiene legislaciones y procesos para el rango de ley correspondiente, es probable que la propuesta de reglamento si dependa en este caso del responsable mencionado y dependiendo de la voluntad política que ha demostrado en otros momentos o su sensibilidad al problema identificado es que se define si hacer una estrategia muy fuerte y agresiva o comenzar con una de bajo perfil, que le permita lograr el cambio sin mayores efectos públicos y sociales. La selección de la estrategia no es definitiva en este momento, ya que tiene relación con los siguientes pasos y depende de las pruebas a que debe ser sometida para ser elegida de manera definitiva.

Pero digamos que se seleccionó una estrategia de:

Propuesta y negociación con el responsable de la Salud Pública del país

Y cuyo tono será:

Estrategia negociadora y pública

En los siguientes pasos y los ejercicios correspondientes podrá ser modificada o mejorada.

10. Construyendo Objetivos para un Plan de Incidencia Política

La elaboración del Objetivo de nuestro Plan de Incidencia Política precisa de una redacción concreta, que permita la visualización de la solución y que sea lo suficientemente claro para ser ejecutado por cualquiera de los miembros del equipo, aún si su redactor o quien más lo conoce no está disponible.

Para redactar los objetivos de manera clara se sugiere emplear el concepto AMORES, que permite hacerlo incluyendo las siguientes consideraciones:

- **A Alcanzables**, si nos proponemos un cambio de políticas entre el grupo de los 8 países más ricos, seguramente requeriremos tiempo, mucho dinero y un esfuerzo más que considerable, en cambio si elegimos una meta alcanzable, podremos seguir realizando estrategias hasta lograr el cambio deseado.



- **M Medibles**, esta consideración permite que podamos medir nuestros avances o nuestros fracasos, si nos proponemos un objetivo que no pueda medir su avance, nos perderemos en la retórica que tanto padecemos.
- **O Oportunos**, se refiere a la oportunidad en el tiempo y el contexto, realizar cambios legislativos durante una guerra civil no es lo más adecuado y tendrá pocas posibilidades de éxito. Los planes de Incidencia Política requieren realizarse en un momento en que sean viables y oportunos para los actores involucrados.
- **R Realistas**, no tiene caso alguno, proponer estrategias de modificación de todas las leyes de nuestro país, al cabo de dos meses de trabajo. Es necesario mantener la realidad como la mejor consejera y de alguna forma equilibrar nuestras ambiciones con la factibilidad.
- **E Específicos**, entre más específicos sean nuestros objetivos, serán claros para los involucrados en su ejecución y de esa misma forma serán alcanzables y medibles. La especificidad se refiere al tiempo, al lugar y el cambio exacto que se desea lograr.
- **S Sencillos**, cuando redactamos objetivos de manera adornada y de manera compleja, no solo no son entendibles, sino que nos acercan a posibles socios de nuestra meta, entre más simples y sencillos, serán más fáciles de comprender así como de alcanzar.

Para redactarlos es necesario tomar la redacción del problema identificado. Se propone una redacción en positivo del mismo, es decir, ¿que pasaría si contáramos con la solución del problema? Ello facilita la visión del “CAMBIO” que se quiere lograr:

Problema identificado:

La falta de regulación al personal de la clínica local que atiende al VIH/SIDA facilita la violación de la confidencialidad de personas afectadas por el virus.

Redacción en positivo del mismo, para identificar el cambio que se quiere lograr, para ello es necesario visitar la alternativa de solución propuesta:

Alternativa propuesta:

- Proyecto de legislación o regulación que norme la confidencialidad como obligatoria para el personal de salud

Por tanto se redacta de la siguiente manera:

El personal de la clínica local cuenta con la regulación necesaria para no violar la confidencialidad de las personas afectadas por el VIH/SIDA que asisten a la misma.



Contando con la anterior se sugiere elaborar el objetivo del Plan de Incidencia Política empleando el enfoque AMORES y utilizando verbos que denoten cambio, se recomiendan verbos como los siguientes:

- **Incrementar**
- **Aumentar**
- **Disminuir**
- **Reducir**
- **Expandir**
- **Ampliar**
- **Mejorar**
- **Afinar**
- **Reforzar**
- **Promover**
- **Fortalecer**
- **Cambiar**
- **Modificar**
- **Elaborar**
- **Crear**

Por tanto el objetivo en el ejemplo utilizado podría redactarse como sigue:

Promover la elaboración y aprobación por el Ministerio de Salud de una reglamentación que regule la atención de personas que viven con VIH/SIDA garantizando la confidencialidad de su estatus en un plazo de 10 meses.

El objetivo cumple con las consideraciones arriba mencionadas y aunque dicha regulación podría ampliarse e incluir otra serie de aspectos muy relevantes, mantiene la problemática identificada y que afecta a la comunidad. Al haber redactado el objetivo del Plan de Incidencia Política se sugiere agregarse la estrategia y el tono de la misma.

Propuesta y negociación con el responsable de la Salud Pública del país

Estrategia negociadora y pública



11. Identificando a los Actores Clave

Los actores que pueden involucrarse en el proceso pueden ser de diversos sectores, tanto del público, social como del privado y pueden incluir instituciones e instancias varias. Cuando hablamos de Incidencia Política separamos a los actores a quienes se dirige nuestra estrategia en dos categorías:

o **Audiencias Primarias**, se refiere a los actores clave encargados de tomar las decisiones, es decir aquellos que aprueban o desaprueban nuestras propuestas. Son personas con la capacidad de toma de decisiones y es el público meta de nuestro Plan de Incidencia Política.

o **Audiencias Secundarias**, son las personas que influyen directamente en la percepción de la audiencia primaria sobre el tema que se esta tratando.

La Audiencia Primaria, en nuestro ejemplo, es el Ministro de Salud o el cuerpo colegiado que define las políticas relacionadas al SIDA. En algunos países existen Consejos Nacionales que, presididos por el responsable de la Salud Pública, son los encargados de la elaboración y puesta en práctica de políticas nacionales o locales en el tema. En ocasiones incluyen a representantes de la sociedad civil organizada y de los propios afectados.

La Audiencia Secundaria, podría estar conformada por los asesores del Ministro, el Viceministro encargado de los temas de VIH/SIDA y en el caso de la existencia de un Consejo, los asesores de sus miembros o las personas que éstos escuchan para la toma de decisiones.

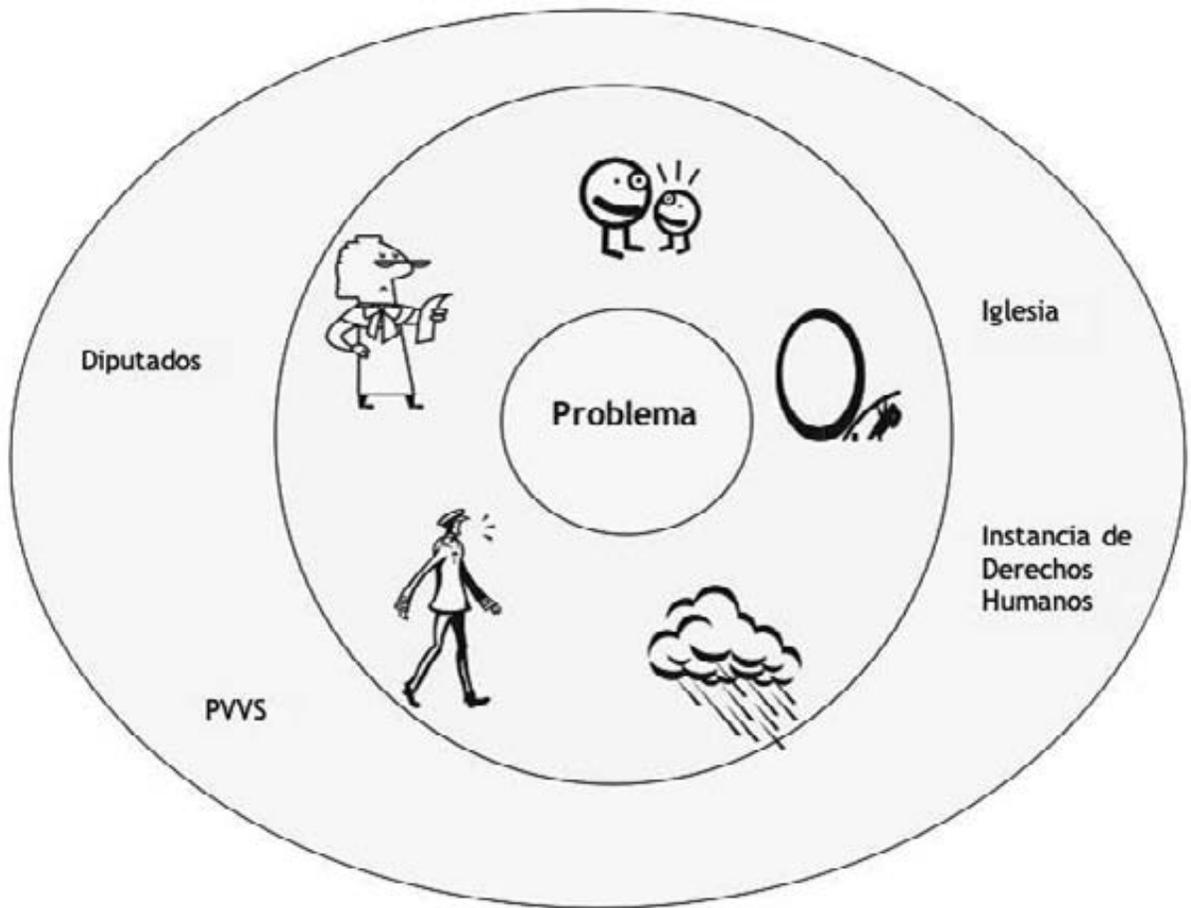
Ejercicio: Identificando a los Actores Clave.

El ejemplo propuesto es simple y como lo hemos seguido en los últimos ejercicios nos es familiar, por lo tanto quizá es obvio quienes son los actores clave, pero en otros problemas y para otros objetivos no es un hecho tan simple el identificar a los actores clave, por ello proponemos el siguiente ejercicio de mapeo.

Empleando el rotafolio del ejercicio Recolectando Datos, se agrega un tercer círculo externo a los dos círculos concéntricos. En la zona del tercer círculo se ubica a los actores, sin importar si son audiencia primaria o secundaria, se colocan todos aquellos relacionados con el contexto político del círculo inmediato. El ejercicio servirá también para los siguientes pasos, por ello no es necesario separarlo por tipo de audiencia y puede ser iniciado con una lluvia de ideas. Luego se elige a la Audiencia Primaria y a la Secundaria y se les coloca en tarjetas.

El ejercicio facilita la visualización de todos los actores que podrían vincularse con el tema y por tanto con el Plan de Incidencia Política (el gráfico solo incluye algunos ejemplos), es muy





útil mantener en un lugar visible el mapa, pues facilita la identificación de actores en los momentos cruciales de la ejecución o el cambio de estrategia por razones insospechadas.

Los ejercicios de mapeo permiten una multiplicidad de usos y pueden irse enriqueciendo con el tiempo. El facilitador tendrá cuidado en la selección de actores; es frecuente que se mencione a los medios de comunicación y que sean confundidos como tomadores de decisiones y aunque en ocasiones los medios son clave como audiencia secundaria o como parte de los actores a considerar, no son casi nunca los que se encargan de tomar las decisiones, son, su nombre lo dice, un “medio” para informar al público general y pueden influir en la toma de decisiones. Es por ello que debemos ser cuidadosos en la selección de los actores.

12. Aliados y Oponentes

Una vez identificados los actores y haber elegido la *Audiencia Primaria y Secundaria*, se procede a identificar si son aliados a nuestra causa u oponentes a la misma, e incluso si tienen una postura neutral al respecto.



Para ello es de mucha utilidad emplear un mapa que les identifique. El desarrollo del siguiente ejercicio es estratégico para la ejecución del Plan de Incidencia Política así como para el monitoreo y evaluación de nuestra estrategia; es por ello recomendable realizarlo en un material de mayor durabilidad y con materiales que permitan su constante modificación. Los estrategas durante las guerras emplean modelos a escala para ubicar el movimiento de las tropas, los avances, retrocesos, las plazas ganadas o perdidas, donde el terreno y los actores que ahí aparecen, se mueven como si de un juego se tratara.

Ejercicio: Mapeo político

Tomando en cuenta a los actores que fueron identificados en el ejercicio anterior y una vez enlistados, se les ubica en una tabla que nos permitirá colocarlos en un continuo que comprende el grado de apoyo demostrado o el nivel de oposición, ambas situaciones se refiere a momentos anteriores o a temas similares y deben basarse en datos, evidencias (en lo posible) y en opiniones de miembros de la comunidad o socios de la misma. En ocasiones los politólogos, los estudiantes de ciencias políticas y los editorialistas son fuente de riqueza para la ubicación correcta de los actores.

La tabla debe dejar espacio para el movimiento de los actores de un extremo al otro y considerar una zona al centro para los actores neutrales, es por lo tanto recomendable dividir la tabla en los posibles grados de apoyo u oposición para reconocer sus movimientos, por mínimos que estos sean.

En la primera fila se coloca el nombre del actor, ya sea el de la institución o idealmente de la persona con liderazgo dentro de la misma. La siguiente columna nos expresa el poder de dicho actor, es decir, si una organización de la sociedad civil nos apoya y es aliado a nuestra causa, se ubicará bajo el tópico de Aliados, pero su poder no es tan grande como el de la Iglesia, que en algún caso hipotético podría ser nuestro oponente, y sería uno con mucha fuerza; en otro ejemplo, una enorme agencia internacional, con recursos disponibles y voluntad para nuestra causa, podrá ser nuestro aliado, pero en materia de toma de decisiones es factible que su poder sea muy limitado, por ello es necesario hacer un análisis de cada actor e irlo colocando llenando los cuadros correspondientes con elementos que sean móviles, tanto porque en ocasiones la discusión es compleja y no llegamos a un acuerdo hasta verlo en comparación con otros, como porque en el proceso de desarrollo del Plan y dependiendo del clima político, un actor puede cambiar su fortaleza respecto del tema e incluso su ubicación de un extremo (aliado) al otro (opponente) de la tabla o viceversa. Cabe mencionar que en la tabla se incluye a las Audiencias primaria y secundaria, marcándoles en colores distintos. En nuestro ejemplo se empleó el *rosa* para la Audiencia Primaria y el *naranja* para las Audiencias secundarias, siempre siguiendo el ejemplo empleado en los ejercicios anteriores.



	^o <i>Poder</i>	ALIADOS			NEUTRALES			OPONENTES		
<i>Jerarquía de la Iglesia Católica</i>	+++++									
<i>Ministro de Salud</i>	++++									
<i>Organizaciones con trabajo en VIH/SIDA</i>	++									
<i>Grupos de PVVS</i>	+									
<i>Viceministro de Salud</i>	++									
<i>Asesor de normatividad</i>	+									
<i>Consejo Nacional de Salud</i>	++									
<i>Directores de Clínicas especializadas</i>	+									
<i>Sindicato de trabajadores de la Salud</i>	+++									

Una vez llenada la tabla con los nombres de los actores clave, el grado de poder en relación al problema identificado, confrontado con nuestro objetivo y a la lectura del clima político del momento, procedemos a ubicarlos en la tabla según el continuo aliados – oponentes. Quedando en nuestro caso hipotético como sigue (se ha agregado en la parte de arriba de la tabla una indicación de hacia donde se entenderá como en mayor alianza o en mayor oposición para hacer más clara la tabla):

L A C C A S O





	^o Poder	ALIADOS			NEUTRALES			OPONENTES		
Jerarquía de la Iglesia Católica	+++++			*						
Ministro de Salud	++++							*		
Organizaciones con trabajo en VIH/SIDA	++	*								
Grupos de PVVS	+	*								
Viceministro de Salud	++								*	
Asesor de normatividad	+					*				
Consejo Nacional de Salud	++					*				
Directores de Clínicas especializadas	+				*					
Sindicato de trabajadores de la Salud	+++					*				

Ahora que el Mapeo Político ha sido elaborado en nuestro ejemplo (es un caso hipotético y los lugares en el continuo serán distintos en cada contexto, así como el grado de poder de los actores), es tiempo de confrontar nuestra tabla con los pasos anteriores:

Objetivo del Plan de Incidencia Política:

Promover la elaboración y aprobación por el Ministerio de Salud de una reglamentación que regule la atención de personas que viven con VIH/SIDA garantizando la confidencialidad de su estatus en un plazo de 10 meses.

Estrategia elegida:

Propuesta y negociación con el responsable de la Salud Pública del país



Tono de la estrategia:

Estrategia negociadora y pública

Del mismo modo es un buen momento para observar los resultados de cada uno de los ejercicios realizados, lo mismo del FODA que los mapas de búsqueda de datos que el ejercicio de los elementos del Plan; ello facilita el ajuste de nuestra estrategia, la revisión del clima político y puede sugerirnos que otra información requeriremos, por ejemplo, al tratarse del responsable de la Salud Pública será deseable que nuestros datos sean no solo exactos sino escritos en el lenguaje médico y nos permite adaptar la estrategia, siempre teniendo en mente a nuestro objetivo para poder realizar acciones que permitan el movimiento de los actores en la tabla; usando nuestro ejemplo podríamos intentar mover a nuestros opositores, ello requerirá de toda nuestra fuerza y una visión más estratégica nos permitirá definir con que actores trabajar, con menor gasto de energía y de recursos y así *SUMAR* fuerza a nuestro objetivo.

Mover a un actor “Neutral” es más económico en relación a la cantidad de energía y de recursos invertidos, que a un oponente. Una vez que este actor “Neutral” sea movilizado, puede hacer un mejor contrapeso al momento de impactar con la Audiencia Secundaria y finalmente con la Primaria. Siguiendo nuestro ejemplo, será relativamente más simple lograr que el Consejo de Salud, los Directores de las Clínicas y el Sindicato de Trabajadores de la Salud, se movilicen a algún grado de apoyo, que mover de un solo impulso al Ministro de Salud. Del mismo modo, requeriremos cierta cantidad de energía para acercar a un mayor nivel de apoyo a la Jerarquía Eclesiástica, que mover un solo cuadro hacia nuestro lado, al Viceministro.

Claro, no todas las situaciones son como la que aquí se presenta y habrá casos en que es necesario ir directamente con la Audiencia Primaria y *atacar* con toda la fuerza posible, pero un pensamiento más estratégico nos permite visualizar cambios paulatinos y mejorar el balance de fuerzas antes de ir por la pieza principal de nuestra cacería: el *tomador de decisiones*.

Ello definirá los pasos a seguir en el siguiente capítulo del presente Manual, pues las comunicaciones son la columna vertebral de todo Plan de Incidencia Política, es por ello recomendable hacer una revisión de los pasos realizados, de los ejercicios realizados y de los nuevos aprendizajes y tomar el tiempo necesario para visualizar nuestro objetivo y la tabla del continuo aliados – opositores. Si tenemos la claridad necesaria, nos será mucho más sencillo dar en el blanco y lograr estrategias que den justo en el punto de forma que podamos *mover* a los actores clave y las audiencias.

13. Formación de Alianzas

Las alianzas son clave para el éxito de cualquier estrategia de Incidencia Política, por ello son



muy recomendables y pueden establecerse en cualquier momento de la estrategia; es mejor tenerlas planificadas para emplearlas con el enfoque estratégico necesario.

Una vez recorridos los ejercicios anteriores y al definir el grado de poder de cada uno de los actores, es muy recomendable y con una visión crítica, identificar actores que pudieran aliarse a nuestra estrategia. Lograrlo no solo depende de la sensibilización que podamos lograr en dichos actores, también se requiere en el complejo campo de la política, de una visión más amplia de lo que significa, en estos términos, establecer alianzas.

Las relaciones humanas en occidente se han centrado en relaciones de Ganar – Perder, donde la alta competencia se define y depende de si se gana o se pierde. La arena política, particularmente, responde a esta lógica y por ello el establecer alianzas no siempre es simple, requiere de mucha inteligencia, habilidades para la negociación y una propuesta diferente: establecer relaciones de Ganar- Ganar.

Asociarse implica relaciones de doble vía, no podemos esperar establecer una alianza que solo nos beneficie o que solo beneficie a nuestro interlocutor. Si logramos dar este enfoque a nuestras negociaciones, podremos establecer relaciones de más largo plazo y que nos aporten a todos los involucrados.

Siguiendo nuestro ejemplo y notando que no fueron identificados actores que pudieran fortalecernos pero que no se encuentran en ninguno de los mapas elaborados, es factible que podamos establecer alianzas con actores nuevos o no tradicionales para impulsar nuestra estrategia y claro, fortalecer las estrategias de otros actores.

Una lectura del contexto nos permite visualizar actores que tradicionalmente no se han ligado a la lucha contra el VIH/SIDA, pero que en el momento político donde sucede la Incidencia Política, estén en algún lugar de visibilidad o de ventaja. O quizá es el momento de llamar a actores que han participado con nosotros en otras problemáticas o a los que hemos acompañado en otros momentos en sus propias estrategias. Otros movimientos pueden empatar con nuestros objetivos por coincidir con las causas de justicia social y son también considerables a la hora de elegir aliados y establecer relaciones con ellos que puedan proveer de ganancias en ambos sentidos.

Cuando nos referimos a ganancias estamos hablando de aprendizajes, intercambios, visibilidad, compartir agendas, compartir información clave, compartir medios de comunicación y relaciones con otros actores. Por ello es vital establecer un diálogo abierto, transparente y honesto con ellos y explicar con claridad nuestra intención de establecer una alianza y a continuación ser explícito sobre las ganancias para cada uno de los involucrados y nuestro deseo de compartir una relación de Ganar – Ganar con ellos.



Es casi innecesario mencionar que el límite de nuestras relaciones son nuestros compromisos comunitarios, la transparencia y legitimidad y son justamente esos valores los que son la llave para abrir las puertas de las negociaciones más positivas y que logran establecer relaciones de largo plazo.

Cabe mencionar que la arena política es compleja y se encuentra llena de atajos, obstáculos y de liderazgos cuestionables, pues el poder, no el PODER circunda este ámbito y por ello no sobra pedir mesura, paciencia y desconfianza, al proceder con actores desconocidos.

Podemos hacer una lista de actores propuestos, las organizaciones que trabajan derechos humanos, las de género, las que trabajan en temas donde la confidencialidad es relevante (siguiendo con nuestro ejemplo), las asociaciones médicas, las universidades, entre otros, son buenos candidatos para fortalecer nuestra estrategia.

Las alianzas pueden ser la clave que haga la diferencia entre un Plan exitoso y un Plan que fracasa, es por ello que antes de implementar nuestro Plan, es ampliamente recomendable trabajar una sesión al respecto y cumplir las tareas que de la misma se definan.

14. Las Pruebas de Fuego

En el punto en que nos encontramos y habiendo realizado los ejercicios anteriores, tenemos que asegurarnos, empleando unas sencillas herramientas comunitarias, si la estrategia elegida, en relación al contexto y los actores involucrados, es la más adecuada para lograr nuestro objetivo. Por ello haremos que la estrategia seleccionada pase semejantes pruebas de fuego y que de ser necesario, pueda ser modificada, ajustada o cambiada por alguna otra alternativa, o, en el mejor de los casos, nos permita avanzar con más seguridad con la estrategia seleccionada.

Ejercicio: Pruebas de Fuego.

Este ejercicio ayuda, sin ser definitorio, pues solo guiará al equipo para estar seguros respecto a la estrategia o estrategias seleccionadas; se trata de hacer una evaluación subjetiva a la estrategia seleccionada, primero dando valores numéricos a situaciones subjetivas y luego cruzando dichos valores, todo ello en una gráfica y podremos entonces, comparar y valorar si es necesario hacer ajustes o no a nuestra estrategia. En caso de seleccionar dos, podremos elegir la que más posibilidades tenga.

La primera gráfica se refiere a la Factibilidad, entendida ésta como la viabilidad, la posibilidad de alcanzar logros con nuestro Plan, al emplear dicha estrategia.



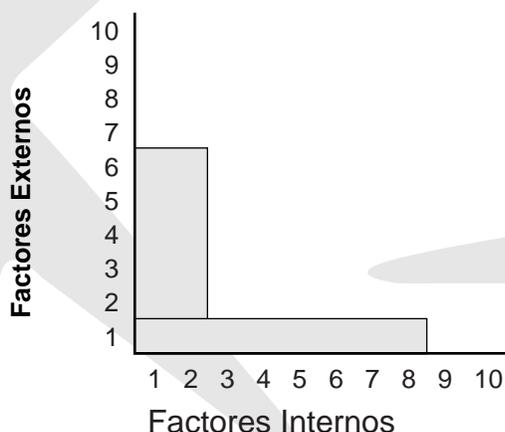
Primero habrá que dar valor numérico a las situaciones INTERNAS que pudieran ayudar al desarrollo del Plan, por ejemplo, observando el FODA, podemos darnos cuenta de nuestras fortalezas y debilidades, entonces darle un valor numérico; por ejemplo, si proseguimos con el ejemplo usado en los anteriores ejercicios, sabremos, al observar con una visión crítica, cuanto vale ese conjunto de debilidades y fortalezas y en una opción del 1 al 10, donde el 1 es la cifra que representa el menor valor, 5 cuando hay fortalezas pero con debilidades que equilibran nuestras posibilidades y 10, cuando nuestras fortalezas, para el caso que nos ocupa, son superiores. Se puede hacer una discusión grupal para definir una ubicación en la que todos los participantes coincidan.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Posteriormente se procede a hacer una segunda discusión, ésta vez observando los factores externos; se puede emplear de nuevo el FODA y analizar la situación particular del Plan de Incidencia Política en relación a los aspectos EXTERNOS, aquellos no dependen de nosotros, las amenazas y oportunidades del contexto, considerando claro está, el clima político. Por ejemplo si hay grandes oportunidades para una estrategia dada pero nuestro más fuerte oponente está en un momento de fuerza y con el clima político en contra, será necesario darle un valor numérico más alto y mucho menor si es a nuestro favor, repitiendo la misma situación que con los aspectos internos, es decir empleando la guía del 1 al 10.

Luego se procede a cruzarlos en una gráfica, como se indica enseguida:

a) Factibilidad



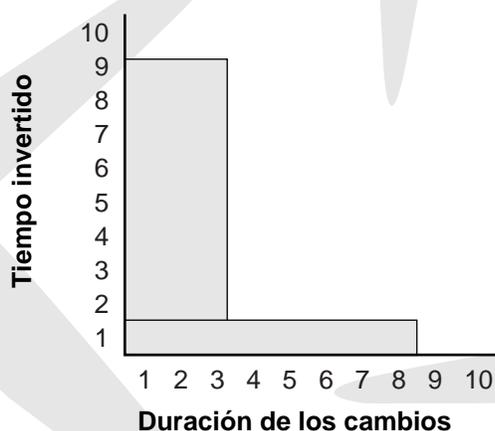
En la gráfica se comparan dos estrategias, una donde los Factores Internos son fuertes (valor nominal 8) y los Externos débiles (valor nominal 1), contra otra donde los Internos valen 2 y los externos 6; al hacer el comparativo es obvio que se debe elegir la primera estrategia, pero no siempre son tan contrastantes y se deben tomar en cuenta otras cuestiones.

Para la siguiente prueba de fuego es necesario dar valores numéricos para conseguir aproximarnos a la sustentabilidad, entendida como la posibilidad de lograr cambios que permanezcan en el tiempo, ya sean permanentes o que influyan para lograr cambios estructurales; en Incidencia Política es necesario nunca perder la paciencia ya que en ocasiones nuestra estrategia logra apenas cambios menores, pero que abonan para luego, con otros esfuerzos sumados, logran los cambios de manera más o menos definitiva.

En este caso cruzaremos en la gráfica el Tiempo INVERTIDO por nosotros en su realización contra la durabilidad o posibilidad de influencia para CAMBIOS más o menos permanentes o que definan alguna política de largo plazo, considerando siempre que dicha política quede inscrita en algún programa, ley o reglamento, pues ello hablará de la permanencia. Una política no es sustentable si queda a la voluntad de algún tomador de decisión.

Se sugiere hacer una discusión grupal y empleando la misma escala que en el ejercicio anterior, dar valores numéricos a los dos temas y cruzarlos.

b) Sustentabilidad



En la gráfica, se comparan dos estrategias, una con cambios duraderos y poca inversión de tiempo y la otra con una gran inversión de tiempo y cambios menos duraderos; la opción sería la primera estrategia, pero habrá que considerar la realidad en cuanto a la necesidad de inversión de tiempo.

Finalmente y comparando las dos gráficas, el equipo puede hacer los ajustes necesarios y elegir las estrategias que considere más convenientes por su viabilidad e impacto.

Ya que hemos visto las gráficas, o en el caso de contar con varias estrategias, haberlas comparado, podremos reforzarlas haciendo los ajustes necesarios para hacerlas más factibles y/o más sustentables; podemos rechazarlas y buscar otras y una vez más pasarlas por las pruebas de fuego, o bien seleccionarlas con mayor confianza, con un sentido de certeza, pues han aprobado las pruebas aquí sugeridas.

Es recomendable hacer una discusión grupal de lo aprendido en el ejercicio y sobre los ajustes a nuestras estrategias. Esta oportunidad además permite la discusión con respecto a la viabilidad y el impacto en el largo plazo del propio Plan.

L A C C A S O



CAPÍTULO III

LAS COMUNICACIONES: INDISPENSABLES PARA NUESTRO PLAN



Un Plan de Incidencia Política centra la fuerza de su impacto en una estrategia de comunicación diseñada justo para tal propósito. Es por ello que en todos sentidos, las comunicaciones son la columna vertebral del Plan. Las acciones que emanan del Plan son transmitidos a las audiencias a través de *Comunicaciones*, por ello es un tema que precisa del desarrollo de habilidades y/o de la participación de quienes tienen experiencia en su diseño e implementación.

15. Las Comunicaciones y el Plan de Incidencia Política

La Comunicación, es en esencia, el medio que empleamos para compartir, difundir o influenciar a otros con nuestros pensamientos, emociones o ideas y, por lo tanto, su eficacia es vital cuando se trata de que el receptor de nuestro mensaje comprenda el sentido del mismo.

Para el caso de la Incidencia Política entendemos que comunicación significa la capacidad de transmitir nuestras ideas, de depositar en el receptor nuestros valores e influir en la agenda del receptor de nuestro mensaje; es necesario desarrollar destrezas en su manejo, tanto en la capacidad del uso del lenguaje como de lo que le acompaña, es decir otras formas de comunicación, los silencios, el lenguaje no verbal, lo que está escrito entre líneas, entre otros, son parte de los mensajes, de los que enviamos, como de los que recibimos. Mejorar la capacidad de lectura de los símbolos y no solo leer textualmente lo que se dice, nos hará hábiles en la comunicación.

Las capacidades de flexibilidad son imprescindibles, la adaptación que podamos hacer del mismo mensaje en dependencia del interlocutor al que queremos transmitir nuestra idea, hace que lo expresado tenga el impacto deseado. Por ejemplo, transmitir información médica a legisladores no puede ser igual a transmitirla a miembros de una comunidad rural y aunque no se trata de emplear vocabulario médico, es nuestra intención y la flexibilidad de adaptarlo a cada contexto y a cada población lo que da efectividad a la comunicación.

El resultado de la comunicación está dado por lo que el receptor entendió y no por lo que el emisor intentó comunicar, es decir, podemos tener intenciones no solo legítimas sino adecuadamente expresadas, pero cuando no logramos que nuestro receptor las “comprenda” tal como lo planificamos, habremos, en términos de eficacia, fallado en nuestro propósito. Es por eso recomendable planificar la estrategia de comunicación con todo cuidado y emplear lo mejor de nosotros mismos y de quienes son nuestros aliados para que las comunicaciones logren los propósitos que nos hemos planteado.

Comunicarse implica también un ejercicio constante de escucha, de escucha activa, esto es, la capacidad de no solo oír, sino de “escuchar” con todo lo que ello implica, es replicar lo que el emisor envía, es comprender desde su postura y luego hacer un análisis de lo transmitido. Es por ello recomendable ser empático con nuestro emisor, sin que ello signifique que pensamos como él. La empatía, entendida como la capacidad de comprender desde el lugar del “otro”, lo



cual nos permite comprenderle desde su propio paradigma, desde su comprensión del mundo y nos permite poder conocer sus fortalezas, sus creencias pero también sus debilidades y necesidades, lo que en términos de Incidencia Política nos da luz de por donde avanzar en el Plan y el logro de nuestros objetivos. Ello precisa del deseo y la disposición nuestra de aprender de los demás y de ser flexibles.

16. Las Estrategias de Comunicación

Nos comunicamos diariamente y de muy distintas formas, con distintos interlocutores, que van desde individuos, grupos y comunidades además de hacerlo empleando diversas herramientas. Nos comunicamos enviando mensajes, lo mismo con silencios que empleando medios electrónicos, sonriendo o mostrando un gesto de enojo, aplaudiendo o acusando recibo de alguna misiva. Ello significa que tenemos amplia experiencia en comunicarnos y lo hemos hecho para incidir sobre diversas decisiones, somos, en todos los sentidos, expertos en las comunicaciones para incidir sobre ciertas decisiones.

Un claro ejemplo es cuando los niños desean un permiso de sus padres y para lograrlo se reúnen y definen un plan para finalmente lograr su cometido. Lograron mucho más que su permiso, lograron desarrollar una estrategia que tenía un objetivo claro, crearon luego un plan de comunicación, empleando sus mejores habilidades, esto significa que influenciaron la toma de decisiones. Ejemplos como éste suceden a diario y es una clara muestra de, cómo valiéndose de herramientas que pueden ir desde la expresión de un deseo, el chantaje e incluso verdades a medias, los humanos logramos influir en quienes tienen poder de decisión sobre nosotros. ¡Somos Expertos! y reconocer esas habilidades nos hace emplearlas para los fines que motivan a este Manual.

Ejercicio: Comunicaciones, Decisiones y Nuestras Habilidades.

Este ejercicio tiene por objetivo el sensibilizar a los participantes del equipo acerca de la necesidad de un proceso planificado así como de reconocer las habilidades grupales al respecto de las comunicaciones.

Se divide al equipo en dos grupos, en caso de que el equipo sea numeroso, se habrán de formar varios grupos divididos en dos subgrupos.

Las siguientes instrucciones son dadas al grupo que denominaremos como 1: el grupo se constituye de un grupo de campesinos que laboran para una empresa que se caracteriza por su disciplina y rigidez, aunque cumple siempre con sus acuerdos y paga a los campesinos más que a otros de la misma región. La empresa (el grupo 2) está conformada por los propietarios y el personal que toma las decisiones; son una empresa extranjera que no conoce las tradiciones locales.



El grupo 1 tiene por objetivo obtener la autorización del equipo 2 para llevar a cabo la celebración de una popular fiesta anual que se festeja siempre en el lugar. El juego se desarrolla en dos momentos, cuando se dan las instrucciones a ambos grupos y se les da el tiempo necesario para planificar las acciones y luego se procede al segundo momento, en el que se planifica en reunión y donde cada equipo define los roles.

Al grupo 2 se les aclara que son ellos quienes tienen la meta de productividad de la empresa, que son un grupo disciplinado y estricto y al mismo tiempo son patrones que comparten la riqueza con sus trabajadores, pero se les pide que durante la sesión con los campesinos mantengan sus decisiones, a menos que encuentren razones de peso para acceder a la solicitud.

Finalmente se da tiempo al socio drama donde cada grupo ha definido sus roles, es decir el director o gerente, el accionista mayor y entre los trabajadores su líder, el representante de las fiestas tradicionales, en fin los roles que sean pertinentes según la creatividad del grupo.

Cuando el grupo 1 y el 2 interactúan, el facilitador observa las habilidades empleadas por cada grupo, como conjunto y de manera individual. Observa el plan elaborado por cada grupo, las capacidades de escucha, empatía, comprensión y al mismo tiempo alienta la discusión.

Sin importar el resultado, cada grupo compartirá sus sentimientos, aprendizajes y evaluará la estrategia del equipo contrario. Finalmente el grupo reflexiona acerca de sus observaciones, enlista las habilidades observadas en cada grupo y con particular énfasis analiza las estrategias de comunicación, el fraseo, lenguaje corporal empleado, la escucha, los aspectos contundentes que facilitaron u obstaculizaron el proceso. Estos aspectos pueden ser considerados en los siguientes pasos.

El empleo óptimo de nuestras capacidades y la claridad de nuestro objetivo permitirán apoyar al Plan de Incidencia Política en un proceso planificado de Comunicaciones, facilitará el alcance de la incidencia y la influencia sobre las decisiones de los actores a quienes corresponde definir sobre el asunto de la incidencia.

17. Elaboración de un Plan de Comunicaciones

El asunto de las comunicaciones, que incluye la elaboración de materiales, desde cartas, panfletos u otros, van dirigidos a diversos actores, a las audiencias antes identificadas y a las necesidades del propio Plan de Incidencia Política, por ello la estrategia de comunicación debe estar adaptada a cada caso y al momento en que vive el Plan, además de los a veces constantes cambios de climas políticos que requieren de acciones emergentes o de un cambio de tono, en respuesta a como nuestros mensajes y estrategias avancen en el tiempo.



Para el caso de la Incidencia Política, si bien la planificación estratégica es la guía sobre la que se hacen avances paso a paso, las comunicaciones nos indicarán los cambios repentinos y los diversos movimientos que deberemos hacer para asegurar el alcance de nuestros objetivos, reiteramos por ello que se trata de un plan flexible y no de una receta que asegura la eficacia. Nuestra creatividad, energía y hasta la intuición, nos guiarán para asegurar el éxito.

Ejercicio: El Mensaje Principal.

Por ello el primer paso es la elección del mensaje principal que transmitiremos.

En este proceso, que pareciera solo un reflejo de nuestro objetivo ya que el mismo se identificó a partir de las problemáticas comunitarias, es necesario realizar un proceso racionalizado de lo que queremos transmitir como mensaje principal.

Utilizando el ejemplo empleado durante los capítulos anteriores, es necesario traer los materiales resultantes de nuestros ejercicios para centrar la atención en todo aquello que influye en el proceso de planificación del plan de comunicaciones. El mensaje principal estará íntimamente relacionado con el objetivo planteado, sin embargo no forzosamente el objetivo es el mensaje.

Revisemos, el objetivo, la estrategia y el tono seleccionados:

Promover la elaboración y aprobación por el Ministerio de Salud de una reglamentación que regule la atención de personas que viven con VIH/SIDA garantizando la confidencialidad de su estatus en un plazo de 10 meses.

Propuesta y negociación con el responsable de la Salud Pública del país

Estrategia negociadora y pública

Para ello y considerando el resultado de nuestros ejercicios, a nuestras audiencias primaria y secundaria, las características del equipo, el clima político y los demás factores, es recomendable elegir el mensaje principal de acuerdo a sus posibilidades de éxito.

Se pide al equipo que se divida en pequeños grupos y cada uno elaborará un mensaje principal de una campaña para lograr el objetivo. Cada grupo definirá su mensaje de acuerdo a lo que cree que pueda ser más eficaz en términos de las audiencias elegidas y de lo que quiere lograr con



los actores relacionados con el Plan. Es recomendable hacer un ejercicio de creatividad e imaginar, de acuerdo a lo trabajado anteriormente.

Una vez elegido un mensaje en plenario, se ajusta, tomando lo mejor de los mensajes elaborados por el resto del grupo.

El mensaje puede acudir a la sensibilidad, a los derechos humanos, a situaciones que hagan empatía con otras poblaciones, a aspectos legislativos, entre otros y deberá ser el mensaje principal que durante la campaña pública (se había definido una estrategia negociadora y pública), pueda llegar a nuestras audiencias y a los actores que puedan ofrecernos más apoyo de acuerdo a la tabla elaborada anteriormente; en muchas ocasiones se pierde el foco de la estrategia y se dirige a la población cautiva o que ya apoya nuestra causa y esta situación, que nos permite creer que influimos en la población general, en realidad no siempre hace que a quienes corresponde tomar las decisiones puedan hacerlo en el sentido que perseguimos.

Ejemplo de mensaje principal:

“La confidencialidad es indispensable para proteger los derechos humanos de quienes viven con VIH/SIDA”.

Este ejemplo de mensaje principal tiene que ser analizado por el equipo para ver si cumple con los aspectos siguientes:

- o Es legítima
- o Representa intereses comunitarios
- o Está basada en los derechos humanos de los afectados
- o Es coherente con el Plan de Incidencia Política
- o Produce cercanía y no temor a nuestra audiencia
- o Es lo suficientemente claro para ser comprendido por personas ajenas a nuestra comunidad

Así, se procede a adecuar el mensaje y ajustarlo a las necesidades del Plan, pudiendo quedar de la siguiente forma:

“La protección de los derechos humanos de quienes viven con VIH/SIDA incluye el derecho a mantener confidencial su situación”.

La siguiente parte del ejercicio consiste en emplear el mismo mensaje y darle sentidos distintos para audiencias diversas, por ejemplo para el Ministro de Salud y para le sindicato de trabajadores



del sector salud:

- Ministro de Salud: Es indispensable proteger la confidencialidad de quienes viven con VIH/SIDA ya que favorece el impacto en la salud pública al facilitar que no se oculte la epidemia, pero sobre todo por que es un derecho humano.
- Sindicato del Sector Salud: Los trabajadores tienen derecho a conservar su estado de salud confidencial ante sus empleadores, asegurando evitar situaciones de discriminación.

El ejercicio facilita el desarrollo de la estructuración de mensajes y permite conocer a los diversos actores al discutir sus características para poder desarrollar el mensaje.

Un siguiente paso consiste en hacer tres propuestas diferentes para tres audiencias distintas; se eligen a tres audiencias distintas para elegir formatos para asegurar que el mensaje esté adecuado a las mismas.

El equipo se divide en tres grupos y a cada uno se le da una audiencia distinta, por lo que tras una discusión de las características de dicha audiencia, se definen formatos para la emisión del mensaje. Luego se presentan al colectivo y se hace una breve crítica constructiva de cada propuesta, sobretodo con la intención de revisar si el formato elegido es el más adecuado para el público meta que corresponde.

El ejercicio plantea pasos previos que serán cubiertos durante el Plan de Comunicaciones, sin embargo el adelantar en el proceso facilita que el plan pueda elaborarse con sensibilización previa y conociendo los obstáculos que se pueden enfrentar. Una vez seleccionado el mensaje principal se procede a ubicarlo dentro del conjunto de un Plan de Comunicaciones.

18. Como hacer un Plan de Comunicaciones

Un plan de comunicaciones es el que se realiza, siguiendo el Plan de Incidencia Política y que puede elaborarse y ajustarse en cada fase de la implementación y es necesario realizar este ajuste según se avance o no en cuanto a logros o en dependencia de los cambios que se observen en el clima político, incluso puede rigidizarse o suavizarse el tono durante el proceso.

Es necesario, antes de continuar con el desarrollo del Plan, considerar que no todo nuestro esfuerzo debe concentrarse en nuestra audiencia primaria, sino en mover a nuestros aliados y oponentes en la tabla hasta finalmente lograr nuestro cometido. Es también necesario mantener un sistema de comunicaciones dentro del equipo, que permita el intercambio rápido de información y que facilite al grupo el conocer cualquier situación que suceda en relación al Plan, por ello es



necesario contar con los actores aliados de manera cercana, en nuestro ejemplo, los usuarios de las clínicas tendrían un lugar preponderante para conocer si hay cambios o endurecimiento de normas dentro de las clínicas y poder reportar cualquier cambio, de actitudes, de hechos, por pequeño o poco relevante que este parezca.

Es también considerar un plan de contingencia para poder responder al impacto de los mensajes de los oponentes. En nuestro ejemplo, el Ministerio de Salud podría tratar de lanzar al público en general, mensajes que atemoricen a la población al acusarnos de querer ocultar la epidemia y que para fines de tender un cerco sanitario es prioritario informar abiertamente del status de los afectados. Aunque no es siquiera discutible el asunto desde la perspectiva de los derechos humanos, es importante tener preparadas las razones por las que esta opción sería impropia, a la larga se producirá lo que el ministerio trata de evitar, pero no basta con saberlo, debemos prepararlo para asegurarnos de sensibilizar a los actores relevantes en el asunto y tener con antelación los asuntos relacionados con aspectos legales y éticos y así poder desarticular ese tipo de mensajes.

Este último punto nos obliga a regresar a la reflexión acerca de la necesidad de mantener un pensamiento estratégico y flexible, mantener nuestro estado de alerta y saber “escuchar” las respuestas y los silencios.

El Plan de Comunicaciones debe reflejar acciones concretas, formatos específicos y momentos de acción.

Consideraciones para la difusión de un mensaje:

Es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Quién emite el mensaje?
- ¿La fuente es de confianza para el interlocutor?
- ¿Es visible el proceso?
- ¿Es adecuado a la audiencia que se dirige?
- ¿El formato es el idóneo?
- ¿Es un momento adecuado para emitir el mensaje?

De tal forma que nuestro plan pueda ser preciso para dar en su blanco. El medio a emplear para transmitir el mensaje es, como ya se dijo, un asunto relevante. Habitualmente pensamos inmediatamente en los medios masivos de comunicación para emitir nuestros mensajes, y cabe aclararlo, no siempre son el medio mas idóneo, ni siempre es factible su uso o el resultado de su manejo no es siempre el esperado. Claro, si los medios están ya de nuestro lado como aliados, será más simple el trabajo con ellos, de no ser esta una opción o en el caso de tener medios a



favor y en contra, es necesario que sea considerado dentro del plan.

Por ello compartimos la siguiente lista de formatos a emplearse en el Plan de Comunicaciones:

- Conferencia de prensa
- Noticia en prensa
- Entrevistas personales
- Reuniones de grupo
- Hojas informativas
- Diálogos públicos
- Discusiones privadas
- Foros políticos
- Encuentros ciudadanos
- Encuentros con presencia internacional o regional
- Simposios
- Cartas de apoyo o de quejas
- Levantamientos de quejas comunitarias
- Cabildeo directo
- Carteles
- Volantes
- Peticiones
- Boletines de prensa
- Conferencias
- Festivales
- Charlas informales
- Información electrónica
- Correos electrónicos
- Movilizaciones públicas

El plan debe realizarse asegurando cubrir las necesidades siguientes considerando el trabajo de los ejercicios anteriores, ello permite una amplia visión del Plan de Incidencia Política, del contexto y de los actores relacionados:

Elección del mensaje principal

Justificación y datos referentes al mensaje

Elección de la audiencia

Elección del formato



Desarrollo de los materiales

Definición de los tiempos

Comunicación interna

Articulación de los esfuerzos con el resto de los aliados

Situaciones emergentes

Momentos clave del plan

Ejercicio: Desarrollando un Plan de Comunicaciones.

Empleando el Mensaje Principal seleccionado, se le solicita al equipo cubrir cada uno de los pasos anteriores. Primero consiguiendo la información que requiere referente al mensaje principal, si es un asunto legal, las leyes que lo amparen, los acuerdos internacionales, el consenso internacional, las recomendaciones de agencias relevantes, la opinión de los afectados, los derechos humanos, entre otros. Este punto incluye considerar las posibles respuestas de los oponentes y contar con información basada en evidencia para contrarrestar el impacto de sus mensajes.

Luego se elige la audiencia a que se dirigirá el mensaje, considerando la tabla de Aliados – Oponentes y mirando siempre al objetivo del Plan de Incidencia Política, la estrategia y tono seleccionados.

La selección del formato debe considerar varias opciones, pues aunque se elija uno como el idóneo, cuestiones presupuestales pueden hacernos variar la selección. El desarrollo de los materiales requerirá de una gran creatividad por parte del grupo, así que es muy recomendable el dedicar tiempo y energía al tema, aún cuando en ocasiones se contrata a expertos para su realización, es el equipo quien deberá haber definido el contenido del mensaje y sus formatos.

El equipo se puede dividir y avanzar en los siguientes puntos para asegurar que estén considerados en el plan y para ser discutidos los resultados con el resto del grupo. Hay que tener precaución de no elaborar un plan complejo, es mejor que sea sencillo, asegurando que todo el equipo lo comprende. Un plan de comunicaciones, descontando el desarrollo de materiales, no debe documentarse en más de 3 o 4 hojas. Pudiendo quedar como sigue:

Mensaje Principal: “La protección de los derechos humanos de quienes viven con VIH/SIDA



incluye el derecho a mantener confidencial su situación”.

Justificación y Datos Referentes al Mensaje: se refiere a los asuntos relacionados con los derechos humanos de los afectados, las legislaciones respectivas, recomendaciones internacionales, quejas de los usuarios de las clínicas, entre otros.

Elección de la Audiencia: Ministro de Salud y Sindicato del Sector Salud

Elección del Formato: reunión formal con el Ministro y hojas informativas para el sindicato. Se refieren solo al primer paso del plan, una vez observando resultados se procede a planificar siguientes formatos.

Desarrollo de los Materiales: los equipos planifican la reunión y desarrollarán las hojas informativas.

Definición de los Tiempos: el equipo define cuando y como lograr la reunión con el Ministro y los tiempos y metodología para la entrega de las hojas informativas.

Comunicación Interna: el equipo define una estrategia de reuniones quincenales internas, cada tres semanas con usuarios de las clínicas y un sistema de comunicación constante vía electrónica.

Articulación de los Esfuerzos con el Resto de los Aliados: Se mantendrán reuniones informativas mensuales y se darán informaciones parciales por correo electrónico.

Situaciones Emergentes: el equipo planifica acciones de emergencia para casos que lo ameriten. Se recomienda que el plan de contingencia sea muy sucinto y debe abordarse a plenitud, solo en caso de necesidad.

Momentos Clave del Plan: el equipo realiza un cronograma de las acciones del Plan de Comunicación.

Es necesario que el equipo pueda trabajar en el plan sin restricción alguna, esto es, sin aún plantear los retos financieros, así la imaginación y creatividad del grupo puede volar a sus anchas y solo después se ajustará a las realidades que impone el costo.

Una vez realizado el plan, es recomendable hacerse las siguientes preguntas estratégicas y realizar, dado el caso, los ajustes pertinentes.



¿Cuál es la idea del mensaje?

¿Está claramente fundamentada, se emplea información basada en evidencias?

¿El contenido es apropiado para la audiencia receptora del mensaje?

¿Es necesaria toda esa información o será estratégico omitir alguna?

¿El plan considera el impacto en el receptor para asegurar su eficacia?

¿Es coherente el plan con el objetivo de la Incidencia Política planteada?

¿Responde a los intereses comunitarios?

¿La elección del formato, emisor del mensaje y momento, son los apropiados?

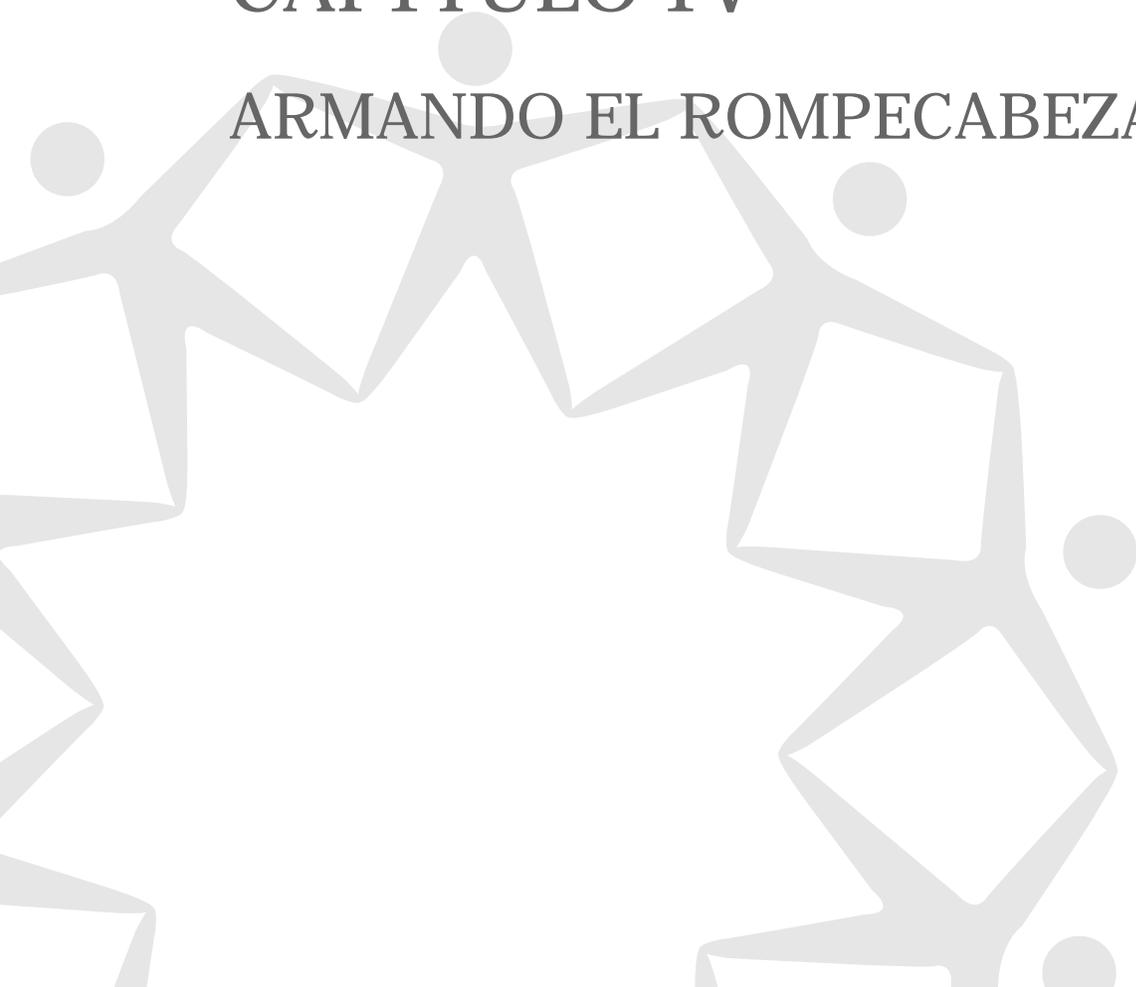
Una breve discusión, empleando las preguntas anteriores como guías estratégicas, hará que el equipo se sienta seguro respecto de su labor y pueda hacer los ajustes necesarios.

Cabe mencionar que la estrategia y el plan de comunicaciones, al ser el alma del Plan de Incidencia Política, necesitara se re-planificando conforme se avance en el proceso, de acuerdo a las respuestas de las audiencias y considerando el clima político. De muchas maneras, necesita crecer y modificarse continuamente y por ello deberán participar las personas que puedan tomar decisiones rápidas y que consideren, con pericia, el momento del Plan y los factores que le rodean.



CAPÍTULO IV

ARMANDO EL ROMPECABEZAS



El Plan de Incidencia Política está casi listo; ahora será necesario unir las propuestas, los ejercicios y mapas anteriores y revisar cada producto. Se recomienda realizar los ajustes convenientes y poder avanzar en los aspectos que son parte esencial del Plan, aquellos que inciden en su efectividad y que permiten su realización.

19. El Monitoreo y la Evaluación de la Estrategia

Una estrategia de Incidencia Política necesita ser medida; de alguna manera, activistas y la sociedad civil en general es sensible a la medición de los cambios, avances y retrocesos, retos y obstáculos, cambios inesperados y cambios en el clima político, ajustando así el Plan a la realidad. Esta posibilidad se desarrolla con la experiencia, el tiempo y el conocimiento pleno de los actores involucrados, es por ello indispensable contar con la posibilidad de medir los avances en base a evidencias, así el equipo tiene claridad y no basa sus decisiones en la subjetividad de alguno de sus miembros. Cabe la recomendación de no desechar las opiniones de quienes ya tienen experiencia y sumarlas a las evidencias que surjan del monitoreo. Para ello se deben crear *Indicadores*, que justamente, nos muestren, señalen en donde está el proyecto, donde se ubican los obstáculos y así poder actuar en consecuencia.

El proceso de Monitoreo y Evaluación se basa en la elaboración de indicadores, *cuantitativos* para contar con evidencias y *cualitativos* para poder medir la calidad en el proceso y por medio de la suma de ambos factores, se logra conocer la situación del proceso y aportar elementos concretos para la evaluación y comprender si se lograron los objetivos propuestos, o cual es la causa de que no se hayan logrado, aprender de la experiencia y poder mejorar futuros planes.

Los indicadores no son más que parámetros, criterios específicamente creados que nos ayudarán a valorar nuestro proyecto.

Existen indicadores de *resultado*, aquellos vinculados con la meta principal de nuestro Plan de Incidencia Política, e indicadores de *proceso*, que miden el resultado y logro de las actividades puntuales.

Para poder desarrollarlos es importante preguntarse acerca de los aspectos que nos indicarían si algo salió como lo esperábamos. Por ello es muy importante que el equipo se concentre en analizar el Plan de Incidencia Política y se pregunte que logros espera, no siempre el cambio de una ley o una nueva política, es decir los resultados finales se logran rápidamente, el alcance de nuestra meta se logra al ir avanzando en objetivos menos ambiciosos o en cada actividad planteada; es por ello importante verificar si nos aproximamos a los resultados deseados.

Los indicadores ayudarán en el proceso de observación, deberán ser observables y medibles y generalmente se expresan en números, tasas y porcentajes. Es importante contar con un indicador para cada resultado esperado y preguntarse si es lo suficientemente específico para darnos claridad



en los avances del proyecto y asegurarse de haber aclarado los conceptos y aspectos subjetivos del indicador. El que existan aspectos que puedan interpretarse de diversas formas, puede modificar por completo la comprensión del indicador, por lo que es necesario que se desarrollen indicadores lo más objetivos posible y que puedan ser comprendidos por el equipo.

Es recomendable desarrollar indicadores de calidad, entendiendo éstos como la satisfacción del equipo al respecto, evidentemente un aspecto subjetivo, pero que es necesario para valorar la calidad de la estrategia, combinada con la percepción del resto de los miembros del equipo.

Indicadores de Proceso:

Los indicadores de proceso, señalan actividades, por tanto se desarrollan en relación a actividades concretas, por ejemplo:

Objetivo: Expresar la postura de las organizaciones de la sociedad civil en una carta pública dirigida al Ministro de Salud, respecto al Programa Nacional de SIDA, en un contexto de reducción del Programa a nivel de una Dirección, para evitar dicha decisión.

Hay varias actividades a realizar:

- o Elaborar una carta dirigida al Ministro de Salud
- o Conseguir las firmas
- o Publicarla en medios masivos

Este ejemplo, aunque sencillo es muy ilustrativo para poder desarrollar indicadores, tanto de proceso como de resultado.

En relación al Objetivo, nos debemos preguntar, que o cuanto queremos lograr, así definiremos el RESULTADO ESPERADO, es decir, lo que, según nuestro plan queremos y necesitamos alcanzar. En este ejemplo, queremos lograr que una carta sea producida y que ésta sea publicada por algunos medios; así que podemos desarrollar dos indicadores cuantitativos y uno cualitativo.

Indicador:
de cartas a realizar.

Aunque parece lógico, pues al leer el objetivo que deseamos producir, entendemos que se trata de una sola carta, es necesario, al crear el indicador, solo expresarlo como “número” sin el número a alcanzar. Así, si se tratara de varias cartas, es en el resultado esperado, donde se coloca la meta.



Indicador: # de cartas a realizar.	Resultado Esperado: 1 carta publicada
--	---

Un segundo Indicador, se puede referir al número de firmas de organizaciones obtenidas para la carta.

Indicador: # de cartas a realizar.	Resultado Esperado: 1 carta publicada
Indicador: # de organizaciones firmantes de la carta	

El resultado esperado es la meta de organizaciones que queremos alcanzar, asegurando el impacto de la carta al ser publicada, es decir, el equipo debe ponerse una meta, alcanzable, pero que sea lo suficientemente fuerte para lograr el impacto en los medios y movilizar al Ministerio de Salud, dentro del Plan de Incidencia Política.

Indicador: # de cartas a realizar.	Resultado Esperado: 1 carta publicada
Indicador: # de organizaciones firmantes de la carta	Resultado Esperado: 50 organizaciones firman la carta

Para elaborar indicadores de calidad, podemos crear un indicador que nos de la idea de la calidad de nuestro objetivo, si llegamos a alcanzarlo. Por ejemplo, podemos elegir uno que refleje el impacto y que en términos de calidad, haga el peso necesario para que al ser publicado en un número importante de medios, pueda impactar al Ministro. Además podemos pensar que no solo el número de medios donde se publique mostrará el impacto, sino la propia calidad de los medios, por tanto el indicador puede ser:



Indicador: # de medios que publican la carta % de medios con alcance nacional	Resultado Esperado: 5 medios, publican la carta, 50% son de alcance nacional
--	---

Es por ello importante, crear los indicadores y después, observando el proceso, establecer los logros esperados siempre manteniendo la ambición, pero asegurando que sean alcanzables. Ello permitirá comparar lo alcanzado contra lo que había propuesto; se debe asignar un valor a cada indicador para poder evaluar los resultados. Es importante que los logros esperados señalen el TIEMPO en que deberán alcanzarse y las audiencias a las que deberán dirigirse. Por ejemplo:

Indicador: # de medios que publican la carta # de medios con alcance nacional	Resultado Esperado: 5 medios, publican la carta, en marzo de 2006 3 medios son de alcance nacional, uno es de izquierda, el otro de centro y uno se identifica con la derecha y el conservadurismo
--	--

Cada Actividad usualmente tiene un producto, que puede ser desde un informe, un listado de participantes, hasta, usando este ejemplo, la carta condensada por las organizaciones.

Los indicadores de proceso, arriba desarrollados, dan cuenta de las actividades y funcionan para verificar en que momento estamos en el Plan de Incidencia Política, si se han logrado dichas acciones concretas y con que productos se cuenta.

Indicadores de Resultado:

Los indicadores de resultado nos darán cuenta de los impactos logrados y son más complicados de elaborar, particularmente cuando queremos lograr cambios o modificar políticas; usando el ejemplo anterior, nuestro objetivo es:

Expresar la postura de las organizaciones de la sociedad civil en una carta pública dirigida al Ministro de Salud, respecto del Programa Nacional de SIDA, en un contexto de reducción del



Programa a nivel de una Dirección, para evitar dicha decisión.

Por ello el indicador de resultado se deberá referir al CAMBIO deseado, en este caso se trata de evitar una decisión a través de la presión pública, pero el objetivo no pretende lograr ese cambio solamente con la carta, es decir, se trata de una acción de Incidencia Política, no de una estrategia completa.

Se eligió este ejemplo para facilitar el desarrollo de los indicadores, por tanto, el indicador de resultado que crearemos, tendrá que relacionarse con el cambio esperado y el posible impacto de expresar la visión de la sociedad civil en el tema, por ello seleccionaremos algunos indicadores que nos muestren si se impactó al Ministerio de Salud y no forzosamente si se logró revertir la decisión acerca de la reducción del Programa a un nivel inferior.

Indicador: # Adhesiones de la sociedad civil logradas # de respuestas de parte del Ministerio de Salud # de adhesiones a la postura a través de los medios	Resultado Esperado: 50 organizaciones firmaron la carta 1 respuesta oficial del Ministerio solicitando una reunión con las organizaciones firmantes 2 artículos al respecto en medios
--	---

Aunque el cambio no se logra con acciones aisladas, de esta forma se puede medir el resultado de una acción concreta.

Hacer un Plan de Monitoreo y Evaluación requiere el desarrollo de indicadores de Proceso, para las actividades claves del Plan de Incidencia Política, elaboración de indicadores de Resultado para la Meta del Plan y un proceso definido por el grupo para evaluar los avances y realizar ajustes durante la implementación y una sesión final de evaluación general del Plan, identificar las lecciones aprendidas y hacer recomendaciones para el seguimiento o el inicio de otro Plan de Incidencia Política.

El Plan de Monitoreo y Evaluación puede emplear una tabla como la que a continuación se muestra para recoger la información pertinente y agregar los comentarios de calidad y documentación relevante. Es pertinente que algunas personas del equipo se dediquen al monitoreo y el grupo amplio a la evaluación y redacción de al menos una o dos lecciones aprendidas y las recomendaciones. Este proceso de documentar la experiencia de manera breve permite afianzar el proceso de aprendizaje, compartir con otros la experiencia y contar con un archivo de las



acciones de Incidencia Política para el futuro. Es también recomendable no planificar un esfuerzo más grande que el propio Plan de Incidencia Política o desgastar demasiada energía en el monitoreo.

La tabla cuenta con una columna para agregar las fuentes de verificación, es decir, los lugares, documentos, origen de la información para poder demostrar que los logros se alcanzaron o no; por ejemplo, la carta es la fuente de la actividad concreta, los documentos (faxes o correos electrónicos) son la verificación de las organizaciones que se adhirieron a la propuesta y es importante sugerir las fuentes de verificación para saber donde encontrar la información y demostrar al resto del equipo los resultados concretos.

Meta del Plan de Incidencia Política	Indicador(es) de resultados (cambios)	Logro(s) esperado(s)	Fuente(s) de verificación
Actividad(es) Clave	Indicador(es) de proceso	Logro(s) esperado(s)	Fuente(s) de verificación

La sesión de evaluación puede centrarse en la revisión de la tabla que ya contiene la información necesaria, las fuentes de verificación y el cumplimiento del plan de monitoreo, por ejemplo, si hubo reuniones cada periodo determinado, si se hicieron ajustes o si no se logró la Meta, revisar las causas.

20. Presupuesto y Financiamiento de la Estrategia

Ahora que contamos con un Plan casi completo, es el momento de revisarlo para poder estimar el costo de las acciones a realizar. La Incidencia Política se hace con mucha de la pasión de los activistas, con el esfuerzo de las personas afectadas y con la experiencia de trabajo muchas veces no remunerada, pero hay que considerar que el costo de cada acción puede hacer que se logre o no la Meta, que todas las acciones tienen un costo, desde transportarnos, los materiales que



empleamos y hasta nuestro tiempo y esfuerzo.

Aún si se implementará un Plan de Incidencia Política de manera voluntaria es muy recomendable realizar un presupuesto, así sabremos y valoraremos aún más nuestro trabajo.

Un presupuesto es el establecimiento de costos estimados de todas las actividades, recursos humanos, materiales e infraestructura necesarios para la realización de un Plan de Incidencia Política.

Para realizar el presupuesto es necesario considerar los rubros básicos para todo proceso de Incidencia Política y agregar los que le son particulares a nuestro Plan. En realidad algunos rubros no aplican a la realidad cotidiana, como el pago de honorarios, pero si se obtiene financiamiento es necesario asegurar fondos para profesionalizar nuestro trabajo.

Para hacerlo se recomienda primero identificar los rubros generales que se refieren a recursos humanos (la materia prima en la Incidencia Política), los recursos materiales (infraestructura –espacio de trabajo, equipo, mobiliario de oficina, entre otros), materiales de oficina, diseño e impresión de tarjetas, trípticos, pancartas o biombos y para los talleres (hojas, plumones, rotafolios, etc.), comunicaciones (costo por conectividad, teléfonos, Internet, mensajería, entre otros), transportes y misceláneos (es decir, compra de diarios, reuniones de representación – comidas con algún actor clave, tarjetas, movilizaciones y manifestaciones públicas, asuntos no previstos, entre otros).

Es por ello importante mantener visible el Plan al momento de realizar el presupuesto y armar un cuadro donde coloquemos los rubros y el origen de los recursos; en caso de trabajar con recursos de alguna financiadora es importante conocer sus requerimientos y los porcentajes permitidos para pago de personal, para gastos administrativos y toda política de la financiadora respecto del uso de los recursos, de la transparencia y la rendición de cuentas, recordemos que nuestra credibilidad y la de la sociedad civil es la que nos toca representar.

Es muy recomendable usar un formato y acomodar ahí los rubros, sugerimos el siguiente:

L A C C A S O



	Monto solicitado a una entidad financiadora	Aportación de la Organización	Aportación de otra(s) Instancia (s)		Monto Costo Total por Rubros
			Si ____	No ____	
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Honorarios profesionales, salarios y sueldos	0	0	0		0
Trabajo voluntario (el valor es un aproximado de su aportación)	0	0	0		0
Papelería, artículos de oficina y consumibles de equipo de computo y fotocopiado	0	0	0		0
Mobiliario de oficina y equipo	0	0	0		0
Mantenimiento de instalaciones y equipos			0		
Servicios (energía, teléfono, etc.) y conectividad	0	0	0		0
Arrendamiento de local	0	0	0		0
Subtotal	\$	\$	\$		\$
GASTOS DE INVERSIÓN					
Gastos de representación (comidas con actores clave, desayunos de trabajo, visitas, entre otros)	0	0	0		0
Ayudas económicas (becas, apoyo al voluntariado, pago por asesorías, etc.)	0	0	0		0
Talleres, foros, eventos	0	0	0		0
Material fotográfico	0	0	0		0
Comunicaciones y difusión (campañas de comunicación, anuncios en diarios y revistas, etc.)	0	0	0		0
Materiales varios (mantas, carteles, diseño y elaboración de trípticos, etc.)	0	0	0		0
Mantenimiento de equipo de Transporte	0		0		0
Viáticos (alimentación y transporte)	0	0	0		0
Monitoreo y Evaluación (plan e implementación)	0	0	0		0
Documentación, sistematización y disseminación de la experiencia	0	0	0		0
Misceláneos (gastos varios y no contemplados)	0	0	0		0
Subtotal	\$	\$	\$		\$
TOTAL	\$	\$	\$		\$
Porcentajes	%	%	%		



El ejercicio de planificación debe incluir un ejercicio de establecimiento de presupuesto, aun cuando sabemos que en la Incidencia Política hay cambios y situaciones insospechadas (por ello se agrega un rubro de misceláneos).

Para asegurar el alcance de nuestra meta y el impacto político deseado, es importante diversificar las fuentes de financiamiento, pues nos hace mucho más débiles el solo percibir recursos de una sola fuente, si esta se cancela, el proyecto está destinado a no alcanzar su objetivo. Es también importante que la organización o equipo valoren su aportación aún cuando no se trate de recursos económicos, pues las organizaciones siempre aportan espacio, experiencia y un sin fin de otras cosas que no siempre valoramos; al presentar nuestro presupuesto a una posible financiadora, el resultado positivo es más factible si lo observan como una co-inversión, que si perciben al presupuesto como su total responsabilidad, además es importante buscar apoyos de otros actores, para diversificar las fuentes de recursos.

Buscando Financiamientos.

La búsqueda de recursos no es simple, es un proceso complicado y que requiere tiempo, paciencia, capacidades, experiencia y contactos. Además el tema de la Incidencia Política no es siempre bienvenido por algunas agencias, algunas porque no pueden intervenir en ese tema por ser extranjeras o por no estar en su agenda, otras por que es un tema delicado y puede producir confrontaciones con el gobierno, pero es también el tema central de algunas otras, particularmente si observan un plan bien realizado, con una estrategia clara y con oportunidad de alcanzar su objetivo, particularmente si se trata de cambios en las políticas que influenciarán en el largo plazo.

La otra posibilidad es que la Incidencia Política sea parte de un plan más amplio o de un proyecto específico, no se trata de ocultarlo sino de saber anexarlo con toda la habilidad para que pueda ser tomado en cuenta y evite las complejidades que se explicaron en el párrafo anterior.

Algunas agencias están muy dispuestas a trabajar por la incidencia en los programas y lograr cambios permanentes o de políticas, por ello es muy importante hacer un listado de agencias, organizaciones y gobiernos con tal disposición.

La búsqueda de fondos requiere de un Plan de Incidencia Política muy bien elaborado, de una justificación clara y evidencias que demuestren la problemática y evidencias que sostengan que la propuesta es viable. Por ello la documentación de todo el proceso anterior es muy relevante y es necesario que logremos un documento breve y convincente. Es recomendable que contenga los siguientes elementos:

- a) Carta de Intención – esta carta de 3 páginas cuando mucho debe contener la presentación del grupo, red, coalición u organización que presenta la propuesta, una justificación breve



- y con datos duros y una semblanza de la propuesta.
- b) Justificación – es una redacción que en unos breves párrafos explica el porque es necesaria una estrategia de Incidencia Política, debe basarse en evidencias y datos concretos sobre la problemática y debe dibujar para el lector el panorama general, el problema en particular y sus impactos actuales y al largo plazo en caso de no realizarse acciones.
 - c) Meta General – descripción del problema y sus causas
 - d) Objetivos
 - e) Estrategias – incluyendo el resultado de las pruebas de fuego
 - f) Audiencias – es importante el proceso y no siempre se deben nombrar a las audiencias, solo describir las acciones
 - g) Clima político – lectura general del contexto en que se implementará el Plan de Incidencia Política
 - h) Plan de Comunicaciones
 - i) Plan de Monitoreo y Evaluación
 - j) Recursos – habilidades y experiencia del grupo o coalición que hace la propuesta
 - k) Presupuesto
 - l) Cronograma de Actividades – una tabla que refleje los tiempos en que se realizan las actividades clave del Plan
 - m) Resumen Ejecutivo- en una o dos páginas cuando mucho

Esta opción será el resultado de la documentación del proceso, reflejará el armado final de todos los ejercicios anteriores y plasmará las ideas del equipo en un documento, que se recomienda sea corto y de fácil lectura, siempre imaginando que sus lectores serán personas que no forzosamente conocen la situación de la que hablamos y que pueden ser muy ajenos a la realidad ahí plasmada, por ello deberá escribirse con claridad, sencillez y sin asumir que nos comprenden o que saben de lo que hablamos.

L A C C A S O



CAPÍTULO V

CONSTRUYENDO UNA AGENDA COMÚN



Las percepciones comunitarias de los problemas son diversas, para algunos la atención es primordial y lo es, para otros es la prevención y también lo es. Para otros una población es más relevante que la otra y en ocasiones una situación que nos parece urgente para otros es solo importante, pareciera que nuestras prioridades se enfrentan, que lo importante va después de lo prioritario y que nuestras agendas chocan.

21. ¿Que es una Agenda de Incidencia Política?

Es por lo anterior recomendable trabajar en una agenda, un listado acordado, que toque las visiones diversas de las organizaciones, personas y actores clave ante un tema común, una agenda es la oportunidad de construir en común acuerdo nuestras prioridades de manera estratégica.

Una agenda de Incidencia Política es un acuerdo flexible que puede irse acomodando según haya avances, cambios en el escenario político, recursos y situaciones relacionadas con el clima político. No por ello recomendamos una agenda acomodaticia a los vaivenes de las agencias o de otras agendas; se trata de una agenda *Comunitaria*, con todo lo que ello implica. Construirla requiere de madurez, disposición y capacidades para el diálogo y la negociación, precisa, sobretodo de la capacidad de reconocer que los problemas de la comunidad son lo relevante y no quien propone o quien implementa.

Una agenda de Incidencia Política es una necesidad cuando los recursos no son suficientes, cuando hay enfrentamientos por diferentes visiones de un tema, como el VIH/SIDA que por sus complejidades no siempre nos permite comprender a la epidemia y sus impactos de la misma forma, cuando el estado no responde adecuadamente, cuando las comunidades y sus organizaciones, líderes y activistas tienen diversas agendas y pueden enfrentarse.

En realidad quienes estamos involucrados en asuntos comunitarios y nos relacionamos con diversos actores relevantes y por lo tanto mantenemos una agenda de las prioridades que representamos; en ocasiones esas agendas de grupo y hasta personales se mantienen ocultas afectando el desarrollo y trabajo comunitario, el construir una agenda comunitaria permite transparentar las agendas y tener acuerdos claros de los temas en que se puede y se trabajará.

Para definir cuales problemáticas y el orden en que serán trabajadas, ya que es imposible hacer todo y al mismo tiempo, no solo se tiene que pensar en los indispensables procesos democráticos, sino en las prioridades y definir en base a que se considerará un tema prioritario, ¿La urgencia? ¿El número de afectados? ¿La representación de los mismos? ¿Aquella persona que tiene más voz? Decidirlo no es cuestión de echarlo a la suerte o de definirlo en una votación, que a pesar de ser democrática, seguramente no respondería a las necesidades y posibilidades de nuestro tema en agenda; lo recomendable no es decidir o caer en la tentación de elegir un tema sobre



otro, en realidad no podríamos decidir eso, solo podremos definir, de acuerdo a las posibilidades, el ir trabajando tema tras tema, que uno le abra la puerta al que sigue, pero persiguiendo siempre la equidad y el marco de los derechos humanos para asegurar que el estado trabaje para cada uno de sus habitantes.

22. El Universo de las Comunidades y Sus Problemas

Para poder avanzar en la construcción de una agenda comunitaria, es necesario visualizar a las comunidades, las problemáticas que enfrentan y el universo donde se encuentran insertas. Solo así podremos tener claridad en las prioridades y las posibilidades de hacer incidencia en algún tema en particular, o definir los mejores momentos idóneos para cada uno de ellos.

Para ello es necesario el trabajo de la comunidad en su conjunto, esta posibilidad depende del trabajo comunitario y organizado que exista y de invitar a participar a organizaciones y miembros de las comunidades en los temas afines que trabajaremos, por ejemplo las organizaciones y personas que trabajan o tienen preocupaciones en el tema del VIH pueden trabajar con comunidades afectadas, potencialmente afectadas y otras impactadas en el tema; por ello una reunión de trabajo para comenzar la construcción de una agenda comunitaria puede realizarse invitando organizaciones, líderes y activistas representativos, que sean representantes de temas como género, salud, masculinidad, sindicatos, albergues para enfermos terminales, grupos de auto-apoyo, entre otros y *siempre* asegurando espacio para las personas viviendo con VIH, un principio fundamental al trabajar en el tema.

Se recomienda la elección de un moderador y el hacer algunos acuerdos mínimos para que la sesión fluya: el objetivo de la reunión, resultado esperado, la metodología, las consecuencias y posibles panoramas y lineamientos de trabajo.

La metodología para llegar a la construcción de la agenda puede variar. Recomendamos el siguiente ejercicio que dará materia para la discusión y definición grupal al respecto.

Ejercicio: El Universo

Inicialmente se pide al grupo en plenaria que discuta las utilidades de contar con una agenda comunitaria para la Incidencia Política. La sesión puede alargarse, por lo que el rol del moderador será esencial para controlar los tiempos y los temas a tratar (una sesión de 20 minutos debería ser suficiente). La idea es descubrir si una agenda común le será útil en ese momento, a las comunidades agrupadas.

Una vez llegado a algún acuerdo, se procede a trabajar en pequeños grupos, procurando que las personas provenientes de distintas temáticas puedan revolve. El facilitador solicitará a cada



grupo que haga una lluvia de ideas de las problemáticas que afectan a la comunidad, siempre y cuando requieran acciones de Incidencia Política; es decir, problemáticas como la pobreza requieren que el estado responda y actúe, pero problemáticas relacionadas a la distancia entre las organizaciones de la sociedad civil o competencia destructiva, que aunque podrían solucionarse a través de un plan similar, tendría que ser implementado por otros actores.

La idea es que se encuentren problemas que sean comunes al grupo, en el caso de los derechos sexuales y reproductivos, el VIH es una consecuencia y un problema, lo es también la inequidad de género, entre otros.

Luego se pedirá a los miembros de cada grupo que tomen el rol de tomadores de decisiones y que contando con una bolsa de dinero limitada, definieran que temas tomarían primero y cuales parámetros emplearían para la toma de decisiones.

Esta parte del ejercicio es muy delicada, primero porque no es la labor de las comunidades decidir de esa manera y sobretodo porque se está haciendo dependiendo de razones económicas, situaciones que desde nuestra visión responden a un marco de derechos humanos y no de bolsas de dinero; sin embargo la idea es empalzar con los tomadores de decisiones y analizar cual es el formato de decisión que ellos consideran.

Se eligen tres o cuatro temas como resultado del ejercicio y se colocan según las prioridades de los tomadores de decisión, se colocan en un rotafolio y se pide a los grupos que cambien de posición al siguiente grupo, esto es que cada grupo tenga el rotafolio creado por otro grupo, de manera que los equipos pasen por todos los rotafolios que no crearon originalmente. La instrucción a partir de ese momento es que ahora si en su rol de miembros de las comunidades, prioricen los temas desde otra visión y acomoden en el rotafolios las prioridades de la manera que parezca la idónea, del más importante al menos importante, o del más adecuado en términos de posibilidades de lograr cambios con una estrategia de Incidencia Política. Se da un tiempo corto para ir girando grupo a grupo.

Cuando el grupo original regresa a su rotafolio, preparará el mismo para presentarlo en plenaria, ahí se priorizan los 10 o 15 temas que resultaron ser los más altamente considerados por los grupos. Finalmente, en plenaria, se puede acordar agregar algunos temas más o modificar el orden en base al consenso grupal.

Se pide al grupo crear un Universo en un gran papel (4 rotafolios juntos), donde las comunidades estarán representadas en el centro; como el tema es el del Universo, pueden ser representadas con un Sol. En el siguiente círculo concéntrico se agregan símbolos que representen los problemas comunitarios seleccionados, todos ellos acordados por los participantes y se agregan circundando al Sol.



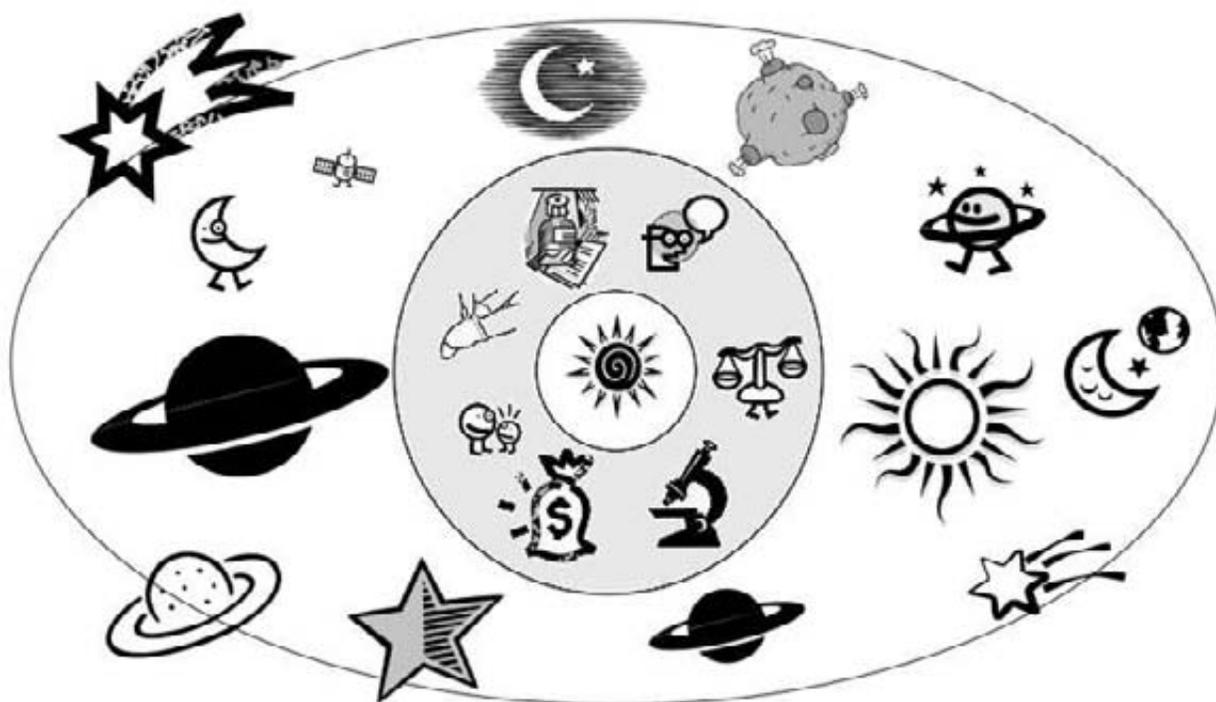
Acto seguido se agregarán otros elementos, idealmente preparados con anterioridad: otros planetas de distintos tamaños, cometas, soles, nebulosas, etc. La idea es que el equipo o en pequeños grupos si son muchos participantes, elijan a los actores que correspondan a la respuesta ante esos temas, lo mismo los medios que las iglesias, un Ministro que una institución, otras organizaciones sociales o líderes relevantes, acomodándolos según los sientan cerca o lejos de las comunidades y dejando que el tamaño del elemento represente un poco su tamaño e influencia; por ejemplo, en muchos países la Iglesia Católica juega un rol importante, será un gran planeta y si las comunidades la perciben cercana se colocará cerca del Sol; si se selecciona a una organización influyente pero que rara vez es cercana, se puede representar con un cometa, la distancia depende de si efectivamente esos elementos son cercanos o lejanos a las comunidades y su tamaño es debatido y consensuado por el grupo.

El ejercicio va incrementando las habilidades de los participantes al respecto de conocer el contexto político y de reconocer a los actores y al plasmarlos en SU universo, se clarifica la situación respecto de las problemáticas, los actores que participan en la respuesta o que idealmente debieran participar y las comunidades.

Una vez finalizado el Mapa, se pide a los participantes que lo presenten en plenaria. Este ejercicio, que pareciera inútil pues todos lo construyeron, permite un mayor apropiamiento, mejora, transparencia en la visión del mapa y permite que se clarifiquen las zonas oscuras del mismo. Es recomendable que se den solo unos minutos para presentarlo, para incrementar las habilidades de síntesis y rápida lectura de los participantes, lo cual facilitará la explicación a otros miembros de las comunidades que no estén presentes. El mapa puede presentarse una y otra vez para ampliar el número de asociados a la causa de nuestro Plan de Incidencia Política.

El Mapa por si mismo es una poderosa herramienta que facilita visualizar a la comunidad y su contexto. Por eso es recomendable conservarlo y modificarlo conforme se “muevan” los elementos que lo conforman.





Mapa del Universo, las comunidades, sus problemáticas y el universo de actores.

L A C C A S O



23. Construyendo Una Agenda Común

Una vez realizado el ejercicio anterior se procede a definir la agenda; una agenda se construye a partir de las definiciones que las comunidades decidan y prioricen. Una agenda es más que un listado, es la representación de los temas, las acciones, pendientes, temas urgentes, acuerdos de trabajo y actores con los que se relacionan.

Por tanto se deberá dar el tiempo a la construcción de la agenda y definir un comité de trabajo para su redacción y luego difundirla entre los actores comunitarios.

Es un trabajo que requiere capacidades de negociación, procurando no caer en confrontaciones y se ayuda a lograrlo cuando el tema son los problemas y las comunidades y no los asistentes a la reunión de trabajo.

El mapa del universo es de gran ayuda, tanto por haberse construido en grupo como porque permite visualizar el tamaño y cercanía o lejanía de los actores en la respuesta. Cada elemento del mapa nos indica en alguna medida las posibilidades de los temas seleccionados para ser resueltos, en caso de realizar una estrategia de Incidencia Política y cada tema abarcado por una estrategia, moverá al universo de actores, les acercará o alejará o incluso modificará su tamaño.

El hecho de priorizar algunos temas no debe dejar a los otros fuera de la agenda, ya decíamos que una agenda debe ser flexible y puede cambiar de un momento a otro, no porque el estado o gobierno nos de oportunidades, sino porque la sociedad civil está atenta a la posibilidad de actuar en defensa de sus legítimas razones; por ello una agenda es de utilidad, marca el camino a seguir, logra acuerdos y suma fuerza a las estrategias. De hecho hacer un Plan de Incidencia Política es iniciar con alguno de los temas para proseguir con los otros. Si se realizan algunos de los ejercicios recomendados en este Manual, se avanza con respecto a cualquier tema, pues los mismos resultados aplican para la mayoría de los temas.

24. El Plan de Incidencia Política y la Agenda de las Comunidades

Ya contamos con un Plan de Incidencia Política, por ello ahora es importante considerar la agenda como parte del mismo Plan.

Usualmente cuando se reúne el equipo o la organización con tomadores de decisiones, se entablan contactos o se aprenden caminos muy útiles si se contempla la agenda completa y no el tema exclusivo del Plan. Por ello es de vital importancia el manejarla, tenerla presente y vincularla todo el tiempo en el Plan. Por ejemplo, si nuestro Plan de Incidencia Política se refiere al acceso a medicamentos, el visualizar la agenda en prevención es indispensable para lograr cambios en la calidad de la atención, por tanto hablar de acceso universal se puede entender como el acceso



a la mejor calidad de la atención disponible, acceso a medicamentos sin restricciones y acceso a estrategias preventivas y a los insumos de prevención. De esta forma las agendas van amarrando a un tema con otro, se convierten en los eslabones de la cadena de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil.

Los implementadores del Plan adquieren responsabilidades distintas cuando conocen y se identifican con una agenda más amplia. En algunas ocasiones, al toparse con fuertes obstáculos que aplazan la posibilidad de lograr el Plan, se puede sustituir por un tema de más fácil acceso para las audiencias, o llevar paralelamente uno o dos temas, si uno no se encamina adecuadamente, tener el otro a la mano y esto significa conocerlo a plenitud para seguir con el esfuerzo. Además, si otros compañeros están haciendo otro Plan, podemos compartir visiones, contactos y resultados para fortalecer nuestra experiencia.

La posibilidad de construir una agenda comunitaria es la opción de tener una respuesta sólida y articulada desde la sociedad civil, ello permite fortalecimiento, compartir experiencias y da un sentido más amplio al Plan.

Lograr que otros temas nos acompañen y por tanto que acompañemos los Planes de otros, da un sentido de visión amplia en el tema de los derechos humanos y no permite que nos quedemos cortos de vista al manejar un solo tema.

25. Los Sigüientes Pasos

¡El Plan está listo para comenzar la fase de implementación! Hemos avanzado desde definir que es la Incidencia Política hasta lograr una agenda común con las comunidades; es momento de acordar las acciones siguientes, fomentar el entusiasmo y ponerse a trabajar.

Definir los siguientes pasos, un paso tan simple que es en ocasiones dejado para tiempos posteriores y ello retrasa o anula los procesos de implementación.

Claro que cada coalición o grupo define su agenda, pero es muy recomendable tomar en cuenta que de ello depende el seguimiento puntual del Plan de Incidencia Política.

Habrán que definir entre otras cosas:

- o Roles y responsabilidades
- o Elaboración de lista de contactos
- o Fechas límite para la entrega de resultados
- o Difusión del Plan con otros actores comunitarios



- o Documentación del proceso
- o Fechas y formatos de las siguientes reuniones
- o Sistema de comunicaciones interno
- o Que hacer en caso de emergencias o situaciones no previstas

Una vez acordado lo anterior, es tiempo de actuar, de asegurarnos de llegar a la meta prevista, que descansemos, sí, cuando es duro y complicado el proceso, pero que tras el descanso y con renovados ánimos sepamos retomar la fuerza que nos da la legitimidad de nuestro trabajo, que no olvidemos el beneficio que para las comunidades traerá el contar con cambios en las políticas y sobretodo que podamos dar un pequeño pero significativo avance para construir una sociedad más justa y equitativa, que acostumbremos a nuestras audiencias a necesitar nuestro punto de vista y que aseguremos el lugar que la comunidad tiene o más bien deberá tener en la solución de los problemas que enfrenta, que se comprenda que más que problema, la sociedad civil es una fuente de soluciones.

L A C C A S O



CAPÍTULO VI

ASPECTOS METODOLÓGICOS



El que un Manual *Práctico* de Incidencia Política funcione, no depende sino de quienes le den vida. Podemos lograr la Incidencia Política de muchas formas y aún sin una metodología estricta, pero podemos asegurar nuestros logros si nos proponemos hacerlo siguiendo una guía. Este Manual no pretende más que eso, ser una guía accesible para que quienes deseen implementar un Plan de Incidencia Política, lo hagan de una manera sencilla y que puedan participar de un proceso de cambio.

La experiencia de algunas organizaciones y personas no es siempre fácil de transmitir, podremos asistir a una magna conferencia sobre una admirable y bien lograda estrategia de Incidencia Política y seguramente podremos aprender mucho de dicha experiencia. Difícilmente podremos replicarla, difícilmente, pasado un mes o dos, podremos recordar los pasos que el conferencista explicó con maestría, difícilmente podremos alcanzar los logros que nos compartió, pero si podremos inspirarnos y sacar algunas maravillosas ideas que se nos grabaron en la mente.

26. Las Metodologías Participativas

Por eso y en base a nuestra experiencia, optamos por trabajar este Manual con metodologías participativas, que son aquellas que se centran en el conocimiento y capacidad de los participantes, es a partir de ello que las metodologías facilitan el apropiamiento de los temas y se ejercitan al mismo tiempo, incrementando sus habilidades. Se basan en *aprender haciendo*, a diferencia de la metodología tradicional centrada en un experto, que a través de ser escuchado, transmite su experiencia y que tras una explicación permite el ejercicio de lo aprendido. Basa mucho de su capacidad de aprendizaje en la memoria y en la repetición, por ello no es tan retenible en la memoria; cuando aprendemos con experiencias participativas, más que aprender, aprehendemos, es decir capturamos y por tanto podemos ejecutar, siempre desde nosotros mismos, no imitando, no copiando, sino recreando.

Un ejemplo muy claro para mí fue el como, por mi profesión, aprendí a usar y manejar materiales dentales. Estaba en el primer semestre en una Universidad tradicional, por tanto el maestro, experto en el uso y manejo de dichos materiales, nos explicó a detalle como se tomaban impresiones de dientes y molares con un material elástico que se prepara mezclando un polvo hecho a base de algas y una porción de agua; explicó como se colocaba en las cucharillas, cuando tenía una textura y consistencia específica, cuanto tiempo debía permanecer en la boca y una vez endurecida ser retirada para inmediatamente después hacer un molde en yeso, una vez más mezclando un polvo con agua y vibrando la cucharilla para eliminar las burbuja de aire. Una vez escuchada la clase, pudimos pasar al laboratorio e intentar repetir lo recientemente aprendido. Cabe decir que tardamos más de tres o cuatro sesiones en manejar adecuadamente la técnica.

Años después tuve conocimiento de otra forma de aprender: una universidad, antes de cualquier explicación, pedía a sus alumnos entrar al laboratorio y sin tener conocimientos previos, “jugar”



con los materiales. Ahí los alumnos encontraban los materiales, el agua, las cucharillas, las espátulas y demás productos. Tras una hora de manipularlos, mezclarlos y conocerlos, entraban a la clase en donde el maestro, a partir de lo que habían “jugado”, explicaba de que se trataba cada cosa. Los alumnos ya habían mezclado el polvo con el agua, ya conocían las texturas y consistencias que se producen con el material, entendían que era una cucharilla, en fin, comprendían, por su experiencia de que les hablaban. Ellos, a diferencia nuestra, aprendían en una o a lo más dos sesiones el manejo adecuado de la técnica.

De esa forma el enfoque participativo permite avanzar más rápidamente, facilita el que grupos con diferentes niveles de estudio puedan aprender sin que eso sea una barrera y sobretodo permite que los conocimientos sean prácticos y útiles, que se comprendan y permanezcan por más tiempo.

Los ejercicios que aparecen en este Manual están basados en metodologías participativas, donde se aprende a partir de desarrollar los ejercicios y no depende de la explicación de un experto, no la excluye, pero no le es indispensable.

En grupos de base comunitaria o en grupos de académicos la metodología funciona igual, aun en grupos mixtos sigue siendo exitosa y aplicable para un sin fin de temas comunitarios.

Particularmente se eligieron ejercicios de visualización que facilitan el proceso de “darse cuenta” y que posibilitan el incremento de habilidades en los participantes. Ayudan a que todos los participantes, contribuyan en el proceso y da un lugar especial a las discusiones constructivas, al consenso y a la búsqueda de soluciones en equipo, no permitiendo que algún individuo se apropie del proceso; sin embargo facilitan la visibilidad y empoderamiento de los liderazgos y ayudan a su desarrollo. Claro está que una combinación de metodologías es muy recomendable para contar también con el apoyo de expertos en algún tema.

Las metodologías aquí propuestas permiten cierto grado de juego y fomentan la creatividad, facilitan la comunicación y la educación entre similares y además son de muy bajo costo y generalmente no precisan de equipos sofisticados, por lo que pueden trabajarse lo mismo en medio rural que en una gran urbe con acceso a tecnología de punta.

27. El Rol del Facilitador

Para emplear estas metodologías se hace necesario un facilitador, cuyo rol es el que su nombre menciona, facilitar el proceso de aprendizaje.

Por ello no es necesario que sea un experto en el tema, sino que sea un experto en el arte de facilitar. Esto es que sepa poner equilibrio y conducir al grupo hacia el objetivo, sin tomar el liderazgo y sabiendo desaparecer cuando el grupo haya tomado el mismo. Ser transparente cuando sea necesario



y asumir fuerza cuando se requiera; es deseable que tenga capacidades para la negociación, para escuchar más que hablar, para movilizar y no conducir y ser muy respetuoso del proceso del grupo.

Para los ejercicios que aparecen en este Manual, es necesario que lo conozca y que se haya ejercitado en ello. Que pueda responder las dudas del proceso y que pueda ser muy claro en sus explicaciones. Es importante que sea respetuoso de los lineamientos grupales y que sepa hacer que el propio grupo controle el cumplimiento de los mismos y no sea el quien tome el control. Debe ser flexible y mirar un poco más allá para ver hacia donde se moviliza la acción grupal y tener siempre en mente los objetivos y resultados a alcanzar, para impulsar y motivar al grupo. Si bien debe ser alguien con liderazgo, pero de los liderazgos que empujan procesos, no que los encabezan.

El facilitador es clave para que los ejercicios produzcan los alcances que pretenden, por ello es también muy importante que tenga habilidades para ayudar al grupo a llevar a cabo discusiones y aterrizarlas en conclusiones útiles para el proceso y no permitir el desvío del eje de trabajo, pues el tema da para poder saltar a temas igualmente relevantes.

Existen facilitadores en todas las latitudes, pero este Manual es también una oportunidad para que las organizaciones habiliten a sus miembros en la fascinante posibilidad de facilitar procesos y aprender de los mismos, tanto o más que quienes participan en ellos.

28. Documentando Nuestra Experiencia

Un último apunte sobre el proceso de documentación.

La Incidencia Política es muchas veces una experiencia complicada, llena de enfrentamientos, de pérdidas y claro, ganancias. Cuando se alcanzan los objetivos, pareciera que olvidamos el tortuoso y complejo proceso que vivimos. Dejamos de lado la inversión que hicimos, en tiempo, recursos, materiales, energía y creatividad. Cuando falla, procuramos encontrar culpables, o justificarnos, cuando mucho analizamos, por lo general las causas de no lograr nuestro objetivo.

Por esto y por la necesidad de ahorrar a otros, tiempo y energía, por la necesidad de aprender de nuestra experiencia, documentar es un proceso indispensable. También se convierte en el mejor proceso para ayudar a la memoria durante los acuerdos que tomemos, la mejor herramienta para volver sobre nuestros pasos y ajustar nuestro Plan.

Es recomendable, para poder iniciar el trabajo de campo de nuestro Plan de Incidencia Política producir algunos documentos. Recomendamos los siguientes:



- o Relatoría del taller de planificación de Incidencia Política
- o Resultados de los ejercicios (objetivos, estrategias seleccionadas, FODA, mapas, entre otros.)
- o Acuerdos de trabajo
- o Roles y responsabilidades
- o Siguiendo pasos
- o Plan de Comunicaciones

Todo ello en documentos de fácil lectura, breves y sencillos, para que puedan ser consultados; la Incidencia Política en particular, necesita reajustarse, hacer lecturas diferentes del clima político y del lugar, que como oponentes y aliados, tienen las audiencias, entre otras necesidades.

La insistencia sobre la documentación es necesaria por la escasez de información que existe al respecto; este Manual podría enriquecerse si contáramos con las historias de Incidencia Política que tantos activistas y organizaciones han realizado, tanto siguiendo una metodología formal, como cuando su estrategia se basó en su experiencia.

La riqueza de dichas experiencias ha hecho que hoy la lucha contra el SIDA sea distinta, que se hayan alcanzado impactos incluso de alcance global. Lo que no se documenta, prácticamente no existe.

Esta última nota es solo un recordatorio para que podamos imprimir, lo mismo un documento, como el Cambio que alcancemos.

L A C C A S O



APÉNDICE

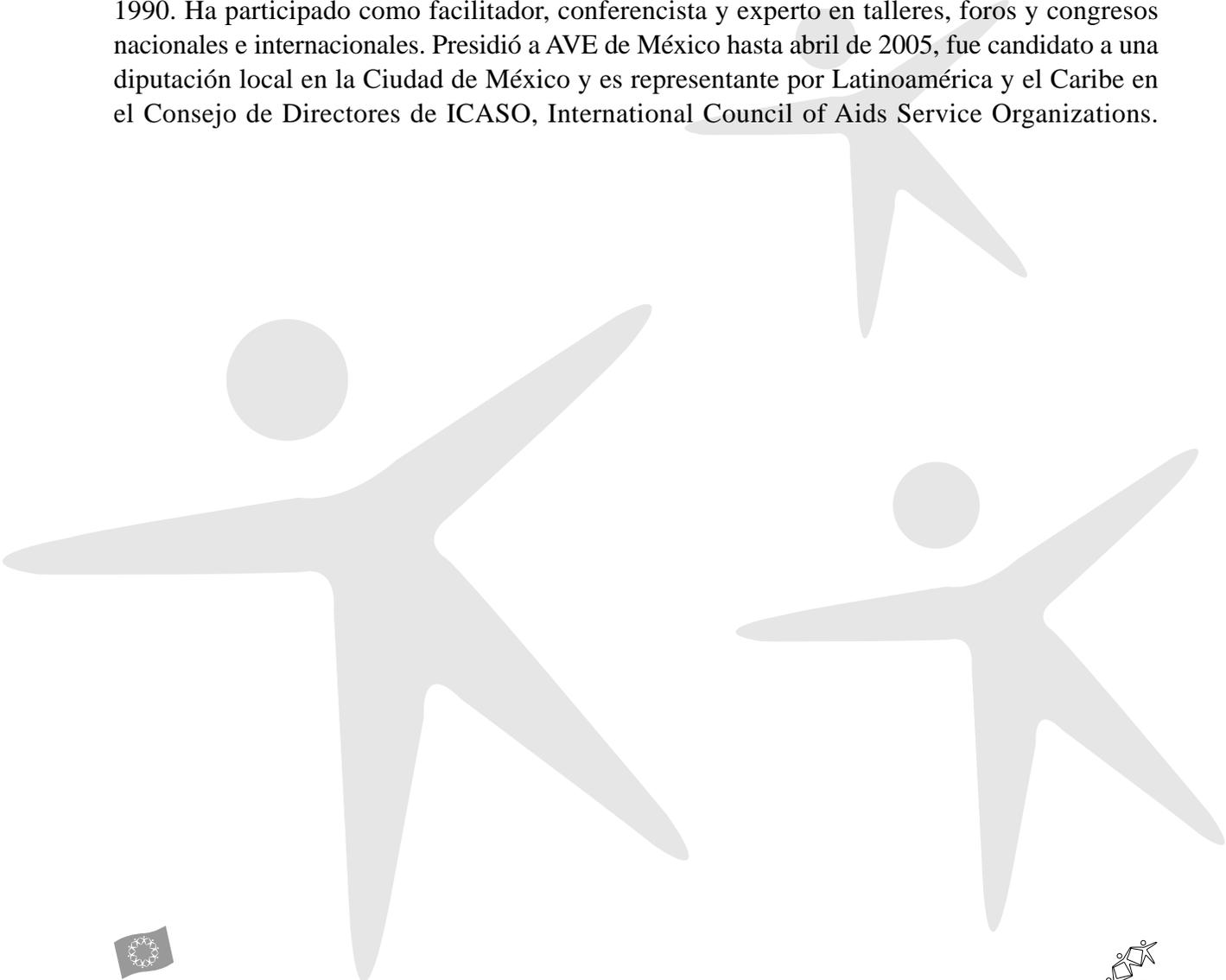


29. Agradecimientos

Agradecemos a Colectivo Sol y a la HIV/AIDS International Alliance por facilitarnos la mayor parte de las herramientas que aquí se presentan y que fueron adecuadas al tema; a ASICAL (Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía de América Latina) por permitirnos el uso de su Guía de Incidencia Política en VIH/SIDA, inspiración de éste Manual. A las organizaciones de Jamaica, Belice y Cuernavaca, México, por permitirnos pilotear las herramientas de éste taller; a LACCASO por facilitar los procesos y apoyar para la elaboración de Planes de Incidencia Política y al proyecto de ICASO en la Región Caribeña.

30. Sobre el Autor

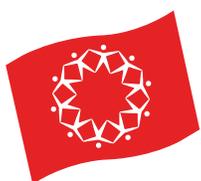
Carlos García de León, Cirujano Dentista y Activista en VIH/SIDA y diversidad sexual desde 1990. Ha participado como facilitador, conferencista y experto en talleres, foros y congresos nacionales e internacionales. Presidió a AVE de México hasta abril de 2005, fue candidato a una diputación local en la Ciudad de México y es representante por Latinoamérica y el Caribe en el Consejo de Directores de ICASO, International Council of Aids Service Organizations.



Presentación

Este Manual Práctico para la Incidencia Política como Guía Práctica para Organizaciones de la Sociedad Civil, es parte de los productos obtenidos con ocasión del desarrollo del Proyecto Community-Based Advocacy and Networking to Scale Up HIV Prevention in an Era of Expanded Treatment, coordinado por LACCASO, en Belice y Jamaica, desde 2004, bajo los auspicios de: ICASO, Melinda & Bill Gates Foundation, GSK, DANIBA (Dinamarca) y CIDA (Canadá).

www.laccaso.org



L A C C A S O

Secretariado Regional

ACCSI- Acción Ciudadana Contra el Sida

Av. Rómulo Gallegos, Edif.
Maracay, # 21, El Marqués,
Caracas 1071-Venezuela.
Tel.: 58-212-232.79.38
Fax: 58-212-235.92.15

Edgar Carrasco

Secretario Regional
E-mail: laccaso-sr@accsi.org.ve
E-mail: ecarrasco@accsi.org.ve

Renate Koch

Directora Ejecutiva
E-mail: rkoch@accsi.org.ve
E-mail: laccaso-de@accsi.org.ve
<http://www.accsi.org>
<http://www.laccaso.org>

Nº 2 Serie Roja de LACCASO

Manuales Comunitarios
en VIH/SIDA
y Derechos Humanos