

**Oficina en Washington
para Asuntos Latinoamericanos
(WOLA)**

Manual básico para la incidencia política



**Programa Centroamericano
de Capacitación en Incidencia**

Creditos



Editado por:

© Oficina en Washington
para Asuntos
Latinoamericanos (WOLA)

1630 Conn. Ave N.W. 2nd Fl
Washington, D.C. 20009
Teléfono: (202) 797-2171
Fax: (202) 797-2172
E-mail: wola@wola.org

Este manual y otros
materiales se encuentran en
la siguiente página web:
www.wola.org

Primera edición:

Junio de 2002

Texto:

Andrés Mckinley

Edición gráfica:

Equipo Maíz

Fotografías:

Imágenes Libres

El Salvador, Centro América

Contenido

Presentación	4
Introducción	6
La Metodología básica de la planificación participativa para la incidencia política	13
I. Identificación y análisis del problema	15
II. Formulación de la propuesta	21
III. Análisis del espacio de decisión	25
IV. Análisis de canales de influencia (Mapa de poder)	29
V. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)	33
VI. Formulación de estrategias de influencia	37
VII. Elaboración del plan de actividades	47
VIII. Evaluación continua	53
Consideraciones finales sobre la incidencia política	58
Glosario de términos de la incidencia política	59

Presentación

El presente manual es parte de un esfuerzo de la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA, por sus siglas en inglés) por compartir **conceptos básicos** relacionados a la incidencia política y los **elementos fundamentales** de una metodología de planificación para campañas. Ha sido elaborado por el consultor Andrés Mckinley con insumos de las y los miembros del Programa Centroamericano de Capacitación en Incidencia, y está dirigido a organizaciones y coaliciones de la sociedad civil centroamericana que aspiran a influir en políticas y programas públicos a través de iniciativas de incidencia. Está diseñado, no como un documento teórico, sino como una guía práctica para instituciones y organizaciones de la sociedad civil centroamericana interesadas en lograr cambios concretos en programas y políticas públicas y profundizar la democracia a través de la participación ciudadana a nivel municipal, nacional e internacional.

La **Metodología básica** para la planificación de campañas de incidencia política que aquí se plantea está diseñada como una herramienta altamente participativa. Es decir, se aplica mejor en grupos. Consiste en una serie de técnicas y ejercicios de análisis y reflexión que facilita la generación de insumos claves para la planificación y ejecución de cualquier iniciativa para influir en programas y políticas públicas. Entre estos se incluyen:

- La selección y análisis de un problema de interés.
- La identificación de posibles soluciones que tienen relación con políticas públicas.
- La formulación de una propuesta concreta, precisa, clara y factible de lograr.
- La identificación de la persona o personas con poder de decisión sobre la propuesta (la "persona decisiva").

- El análisis del procedimiento para la toma de decisiones.
- La identificación de otras personas actora claves con poder de influencia sobre la persona decisiva.
- El autoanálisis de las fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la campaña y un análisis de oportunidades y amenazas del entorno político.
- El diseño de estrategias para influir en el espacio de decisión.
- La elaboración de un plan detallado de actividades para llevar a cabo las estrategias.
- La evaluación contfua.

Las y los autores invitan a las personas lectoras a aprovechar aquellos aspectos de la Metodología básica que les parezca de mayor utilidad en sus propios esfuerzos para lograr el cambio y a adaptar los conceptos incluidos en el manual a su propio contexto político, social, cultural y de género.

Introducción

En los últimos años, Centro América ha experimentado cambios importantes, especialmente en el ámbito político. Hoy en día los países de la región se encuentran en un esfuerzo por consolidar procesos de transición del autoritarismo hacia la democracia, de la exclusión hacia la participación y de la confrontación violenta hacia la negociación y concertación.

En este marco, las organizaciones de base, las ONGs, los institutos de investigación y otras personas actoras clave de la sociedad civil, interesados en los derechos humanos, la justicia social y el desarrollo sostenible, enfrentan un enorme reto. Este reto incluye la necesidad urgente de establecer prioridades en las agendas amplias, adaptar nuevos estilos de trabajo, ser más creativos en la formulación de estrategias y aplicar nuevas metodologías con mayor eficiencia.

A la vez, los gobiernos de la región necesitan reconocer la importancia de una sociedad civil organizada, fuerte, y políticamente activa para la consolidación de la democracia. Tienen que ofrecer más que retórica frente a las aspiraciones de la ciudadanía y tienen que comprender que la verdadera **participación ciudadana** es un proceso que genera impacto y resultados concretos en programas y políticas públicas. Una herramienta importante para lograr cambios en esta dirección es la incidencia política.

¿Qué es la incidencia política?

La incidencia política se refiere a los esfuerzos de la **ciudadanía organizada** para **influir** en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos por medio de la **persuasión** y la **presión** ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder. **Consiste en un cúmulo de actividades dirigidas a ganar acceso y generar influencia sobre personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.**

La incidencia política como herramienta para la participación ciudadana:

La incidencia política es una herramienta para la **participación real** de la ciudadanía en la **toma de decisiones** del gobierno o en otras instancias de poder. Es una de las vías, conjuntamente con los procesos electorales, cabildos abiertos, comisiones especiales, etc., por las cuales diferentes sectores de la sociedad civil pueden hacer avanzar sus agendas e impactar en las **políticas públicas** participando, de forma democrática y sistemática, en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan su vida.

La incidencia política como ejercicio de poder:

En la medida que la ciudadanía logre influir en la toma de decisiones dentro de las instancias de poder del Estado, está ejerciendo su propio **poder** como sociedad civil. La incidencia política, entonces, se puede ver como un ejercicio de poder por parte de la ciudadanía frente al poder del gobierno. Hacer incidencia política de forma efectiva, entonces, requiere de varios elementos o **fuentes de poder** que aumentan las probabilidades de éxito de la ciudadanía frente al gobierno. Algunos de estos elementos contribuyen directamente a la acumulación y consolidación de fuerza social, mientras que otros contribuyen al fortalecimiento de capacidades técnicas.

En la primera categoría, se incluyen los siguientes:

- Democracia interna
- Recursos humanos y económicos
- Conciencia
- Disposición de lucha
- Credibilidad
- Poder de convocatoria
- Capacidad de movilización
- Buenos líderes y lideresas
- Relaciones con personas actoras nacionales e internacionales
- Alianzas
- Voto popular

En la segunda categoría se incluyen:

- Capacidad de análisis
- Capacidad de propuesta
- Capacidad de negociación
- Capacidad de investigación

- Conocimientos metodológicos sobre incidencia política
- Manejo de información

La incidencia política como un proceso acumulativo:

La incidencia política es un **proceso acumulativo**. En este sentido, es más que una sola acción. Requiere de estrategias variadas implementadas en el tiempo con mucha **creatividad** y **persistencia**. Las victorias de la incidencia política, muchas veces, están precedidas por numerosos fracasos. Lo importante es aprender de los errores, no rendirse, e ir fortaleciendo la organización en términos de fuerza social y capacidad técnica.

Con frecuencia, la incidencia política requiere de varias iniciativas complementarias para lograr la propuesta estratégica. A través de los logros de menor envergadura, sobre temas puntuales, se va construyendo el poder social y la capacidad técnica necesaria para incidir en temas más complejos.

¿Por qué se hace incidencia política?

Hay muchas razones para hacer incidencia política. Entre ellas, las más importantes desde la perspectiva de la sociedad civil son:

- **Para resolver problemas específicos a través de cambios concretos en programas y políticas públicas:**

La mayoría de organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la justicia, la democratización y el desarrollo sostenible, aspiran a cambiar alguno o varios aspectos de su realidad social, económica, política o cultural. A través de la incidencia política enfocan su esfuerzos en **problemas específicos** dentro de estas realidades complejas, elaboran planes e implementan **estrategias y acciones** para lograr soluciones concretas.

En este esfuerzo es importante involucrar, desde el principio, a la población afectada por el problema que se quiere resolver, asegurar que la propuesta concreta del grupo o coalición refleja las prioridades más sentidas de esta población y que garantiza un cambio real en su vida diaria.

- **Para fortalecer y empoderar a la sociedad civil:**

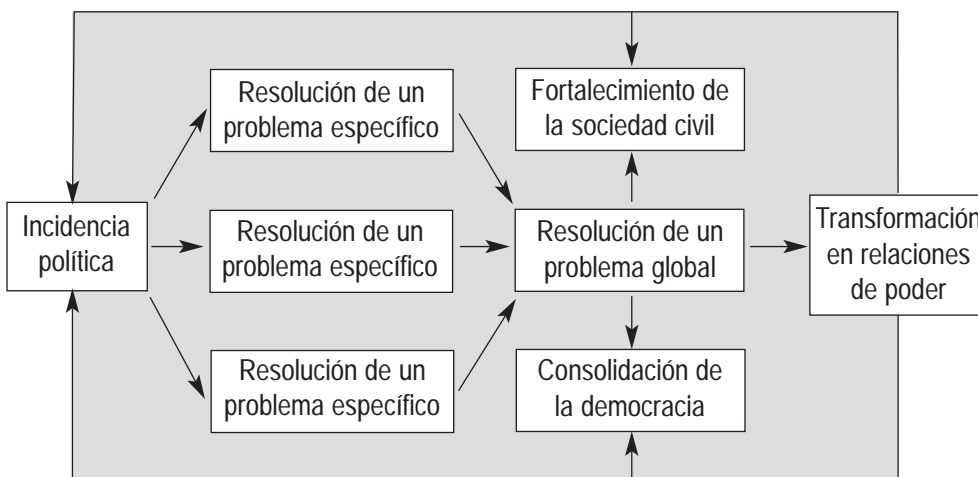
La incidencia política, en la medida que promueve la organización social, la construcción de alianzas, la formación de personas líderes y la construcción de

nuevas relaciones a nivel nacional e internacional, promueve el fortalecimiento y **empoderamiento** de la sociedad civil en general. En este sentido, planificar y ejecutar iniciativas de incidencia política no sólo debe contribuir a solucionar problemas concretos sino, también, debe fortalecer al grupo o coalición, en forma acumulativa, y prepararlo para esfuerzos de mayor envergadura en el campo de políticas públicas.

- **Para promover y consolidar la democracia:**

La incidencia política implica interacción permanente entre la sociedad civil y el Estado, y es un **ejercicio importante de democracia real**. Hacer incidencia política es una forma de fortalecer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre políticas públicas y programas, y promover una cultura política más transparente. A medida que la sociedad civil va avanzando hacia este objetivo, va transformando las relaciones de poder entre las instituciones del Estado y la ciudadanía hacia un modelo más democrático.

Las dimensiones de la incidencia política



Algunos factores que contribuyen a la capacidad de hacer incidencia política:

El entorno nacional de cada país es diferente y las oportunidades y amenazas que ofrece para el desarrollo de la sociedad civil y para la participación ciudadana tienen que



analizarse en su contexto concreto. No obstante, se pueden generalizar algunos factores importantes que contribuyen a que la ciudadanía logre, de forma más efectiva, cambios concretos en las políticas públicas a través de la incidencia política.

Algunos factores externos que hay que tomar en cuenta:

- **Apertura democrática.** Las iniciativas de incidencia política requieren de cierto compromiso con procesos democratizadores por parte de los gobiernos, lo que incluye un respeto manifiesto a los derechos humanos básicos, tales como: derecho a la vida, libertad de asociación, libertad de expresión y otros. Sin este compromiso, hay poco espacio para la participación democrática de la ciudadanía.
- **Equidad social, económica y cultural.** La pobreza y la exclusión social, económica y cultural debilitan la capacidad de los sectores más marginalizados de organizarse y de planificar e implementar iniciativas para influir en las políticas públicas. También hacen que se reproduzcan actitudes de parte de las instituciones del Estado (la ciudadanía pobre organizada es amenaza) y de parte de los sectores tradicionalmente marginalizados (el Estado es el enemigo), que obstaculizan la interacción efectiva entre Estado y ciudadanía tan esencial para la incidencia política.
- **Decentralización.** Para hacer incidencia política, es importante tener acceso a las personas con poder de decisión y otras personas actoras claves. Un Estado excesivamente centralizado inhibe este acceso. También hace más difícil resolver problemas reales por la misma limitante en el acceso a las instituciones del Estado por parte de la ciudadanía.
- **Democratización del acceso a los medios de comunicación.** Influir en la opinión pública y generar corrientes de opinión favorables son tareas claves para el éxito en la incidencia política. Para eso, es importante el acceso a los medios de comunicación. Cuando el control de los medios es altamente concentrado, el acceso es limitado para algunos sectores de la sociedad, limitando la capacidad de ubicar temas de interés en la agenda pública e influir, de forma efectiva, en la toma de decisiones sobre políticas públicas.
- **Transparencia.** Para que la ciudadanía pueda influir en el accionar del Estado, es necesario tener acceso a información pública. Sin este acceso, los grupos o coaliciones queriendo influir en políticas públicas tendrán insuficiente información para analizar su problema y formular propuestas viables de solución. En el mismo sentido, se requiere de una cultura de rendición de cuentas de parte de las y los

funcionarios públicos frente a la ciudadanía, especialmente en la etapa de cumplimiento de acuerdos concretos sobre políticas públicas.

Algunos factores internos que hay que tomar en cuenta:

Las organizaciones de la sociedad civil, especialmente entre los sectores tradicionalmente marginalizados, también, enfrentan el reto de superar vacíos y debilidades que les resta poder ante el Estado:

- **La democracia interna.** La democracia interna en las organizaciones que impulsan iniciativas de incidencia política empodera, amplía los niveles de participación (especialmente de los sectores tradicionalmente marginalizados) y permite construir iniciativas con mayores oportunidades de éxito. En el marco de una campaña de incidencia política, el proceso democrático al interior de las organizaciones de la sociedad civil tiene que iniciarse en la etapa de planificación, empezando con la priorización del problema que se quiere resolver y la formulación de propuestas concretas de solución. También, debe cuestionar los papeles tradicionales de género que muchas veces se reproducen dentro de las organizaciones.
- **Disposición de interactuar con el gobierno.** Aunque la incidencia política se trata de un juego de intereses en un contexto político a veces conflictivo o polarizado, siempre requiere de una disposición básica por parte de la sociedad civil de interactuar con el gobierno de la forma más constructiva y menos confrontativa posible para lograr la propuesta concreta del grupo.
- **Disposición de construir nuevas alianzas.** Se logra más impacto en la incidencia política cuando varios sectores o grupos de la sociedad civil se unen. De esta forma, se fortalecen las alianzas y se debilitan los bloques tradicionales de oposición.
- **Visualización del proceso de incidencia dentro de una estrategia global de transformación a largo plazo.** Aunque la incidencia política se hace para lograr resultados concretos en el corto o mediano plazo, debe enmarcarse dentro de objetivos de cambio más estratégicos a largo plazo. Estos objetivos más estratégicos se logran a través de un proceso acumulativo con una serie de campañas, o mini-campañas, cada una diseñada para lograr metas concretas que contribuyen al logro del objetivo global.
- **Claridad en la misión del grupo o coalición.** Las iniciativas de incidencia política no parten de un listado arbitrario de temas o problemas sino de una misión

previamente establecida por el grupo, con el fin de garantizar que el proceso realmente sea una prioridad dentro de la estrategia global del grupo y no una distracción. La misión articula la identidad organizativa, aclarando lo que hace, la problemática a que responde, su filosofía de cambio y lo que se busca lograr como fin.

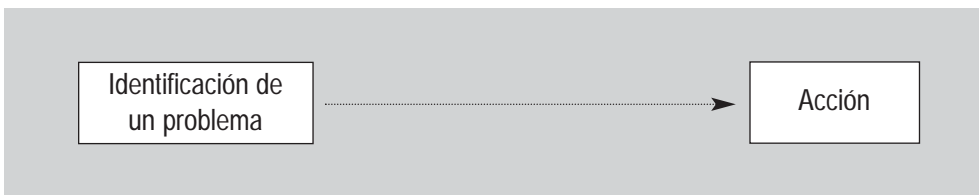
- **El manejo básico de conocimientos sobre la institucionalidad del Estado.** Es sumamente importante que el grupo que pretende influir en políticas públicas tenga un manejo básico de las leyes del país y el funcionamiento de los diferentes espacios de decisión dentro del Estado, así como de políticas públicas relacionadas al tema en cuestión.
- **Conocimiento del contexto político actual.** El conocimiento del contexto político, muchas veces, es determinante para poder hacer análisis correctos y planteamientos técnica y políticamente factibles.
- **El manejo de información y la capacidad de investigación.** ¡La información es poder! En la incidencia política, se necesita información verídica para analizar problemas, formular propuestas de solución, conocer los espacios de decisión, identificar a las y los actores clave, plantear estrategias y formular argumentos que apoyen sus propuestas. Esto, muchas veces, implica la necesidad de investigar o de fortalecer relaciones con instituciones de investigación, apoyándose en gente experta para hacer más viables los esfuerzos de incidencia política.
- **Un componente educativo interno.** Para aumentar las capacidades de análisis, investigación, organización e influencia, es importante mantener un proceso interno continuo de auto-análisis, formación y capacitación.
- **Acuerdos claros entre las personas u organizaciones que impulsan la iniciativa de incidencia.** Para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades, es importante que existan acuerdos claros dentro del grupo que realiza una incidencia política. Es común que surjan conflictos y malentendidos dentro y entre organizaciones, pero estos problemas se pueden minimizar estableciendo acuerdos claros y mecanismos efectivos para la toma de decisiones internas y la representación hacia fuera.
- **Disponibilidad de dedicar recursos humanos y económicos a la iniciativa de incidencia.** La incidencia política requiere de recursos humanos, materiales y económicos. Las organizaciones deben estar preparadas para dedicar personal capacitado y otros recursos clave para las iniciativas que emprenden.



La Metodología básica de planificación participativa para la incidencia política

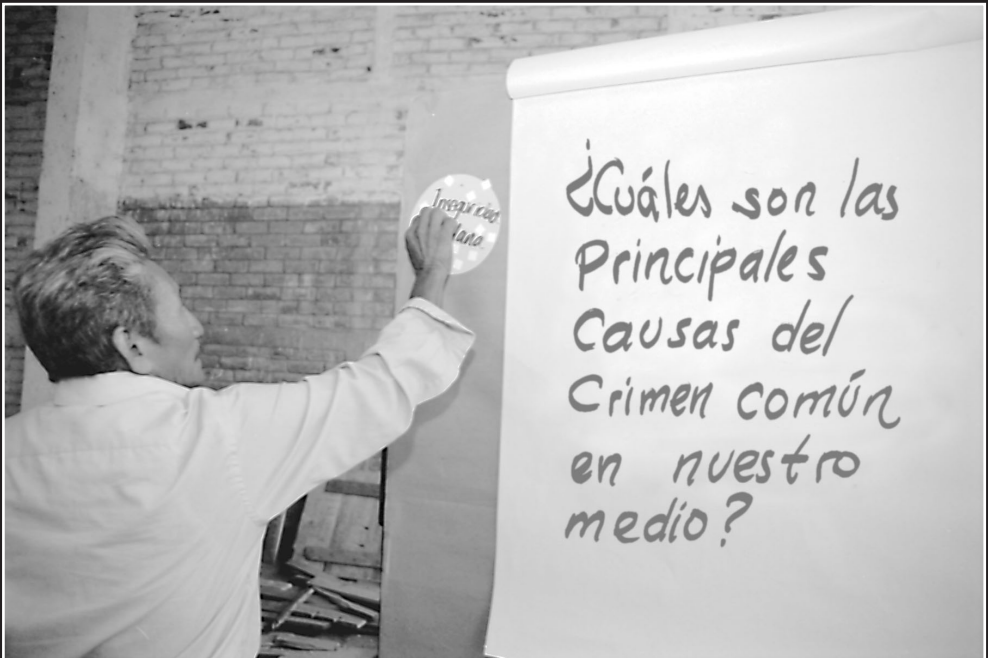
Muchos organismos de la sociedad civil centroamericana tienen experiencia en incidencia política; sin embargo, la incidencia política, con frecuencia, se ha hecho en forma improvisada, tratando de resolver problemas complejos sin propuestas claras, con acciones aisladas y en ausencia de un proceso ordenado de planificación y evaluación. La tendencia ha sido de saltar de la identificación de un problema a la acción sin precisar exactamente lo que se quiere lograr, quién tiene el poder de decisión sobre su propuesta, qué intereses hay en juego y qué estrategias funcionarán mejor.

La incidencia improvisada



Con el objeto de aumentar las posibilidades de éxito en los esfuerzos por lograr el cambio, se ofrece aquí una serie de ejercicios de reflexión y análisis, diseñados para fortalecer un proceso de planificación participativa para la incidencia política. Estos ejercicios, resumidos abajo y detallados más adelante, forman parte de una metodología que ayuda a pasar de lo general a lo específico, de lo abstracto a lo concreto, de lo disperso a lo preciso, de lo complejo a lo sencillo y de lo imposible a lo posible:

- I. Identificación y análisis del problema
- II. Formulación de la propuesta
- III. Análisis del espacio de decisión
- IV. Análisis de canales de influencia
- V. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- VI. Formulación de estrategias de influencia
- VII. Plan de actividades
- VIII. Evaluación continua



I. Identificación y análisis del problema

La planificación de cualquier campaña de incidencia debe empezar con la identificación del problema que se busca resolver, basándose en la vida real de las personas más afectadas. Luego, hay que analizar el problema, haciendo una clara distinción entre causas y consecuencias, para, posteriormente, pasar al planteamiento de soluciones concretas frente a las causas principales.

A. Priorización del problema a resolver.

Hay muchos problemas en nuestro medio que merecen la atención, pero no todos pueden ocupar el mismo lugar en la agenda de acción. El proceso de planificación para la incidencia política empieza con la identificación y **priorización** de un problema que afecta la vida en forma concreta, que requiere de una acción urgente y que puede ser solucionado a través de programas o **políticas públicas** del gobierno.

La identificación del problema debe partir de la visión de la sociedad ideal que tiene su organización o coalición y su solución debe contribuir, en forma concreta, a la transformación de su realidad conforme a esta visión. La priorización de los problemas debe tomar en cuenta, también, la misión o propósito de su organización o coalición. La misión describe, en términos generales, cómo su organización persigue su visión; es el punto de partida que define el enfoque y el "norte" para su organización en tiempos de confusión o dispersión de esfuerzos.

OJO: La definición de la visión y misión de su grupo forma parte de un proceso de planificación estratégica que debe anteceder cualquier iniciativa de incidencia política.

B. Desglose de causas y consecuencias.

Si el motor de su carro no funciona, hay que desarmarlo para poder conocer los factores causantes y ver donde realmente está ubicado el problema. En el mismo sentido, hay que "desarmar" los problemas complejos que muchas veces se seleccionan para la incidencia y tratar de identificar los diferentes factores específicos o **causas** que lo generan. Es muy difícil entender o solucionar un problema global (como la pobreza, la militarización, la impunidad, el racismo, el machismo, etc.) sin analizarlo en todos sus componentes o factores causales. Sólo de esta forma pueden identificar causas específicas posibles de resolver y empezar a plantear soluciones factibles para ir, paso a paso, contribuyendo a la resolución del problema global.

Es importante también analizar las **consecuencias** de un problema, en un esfuerzo de

distinguir las de las causas y, así, evitar el peligro de ir buscando solucionar a consecuencias en lugar de causas. El análisis de consecuencias también ayuda a identificar mejor a la población más afectada por el problema y elaborar argumentos a favor de su propuesta de solución.

Para ilustrar mejor esto, supongamos que su grupo o coalición de ciudadanas y ciudadanos organizados para resolver problemas relacionados a la seguridad pública ha identificado como problema global que se quiere resolver **el alto índice del crimen común**. Es un problema complejo con pocas posibilidades de resolverse a corto o mediano plazo. Sin embargo, desglosándolo, es posible identificar algunos componentes o factores causales que sí se pueden resolver a corto o mediano plazo a través de políticas públicas. El análisis inicial de su grupo podría hacerse de la siguiente forma:

Problema global: el alto índice del crimen común

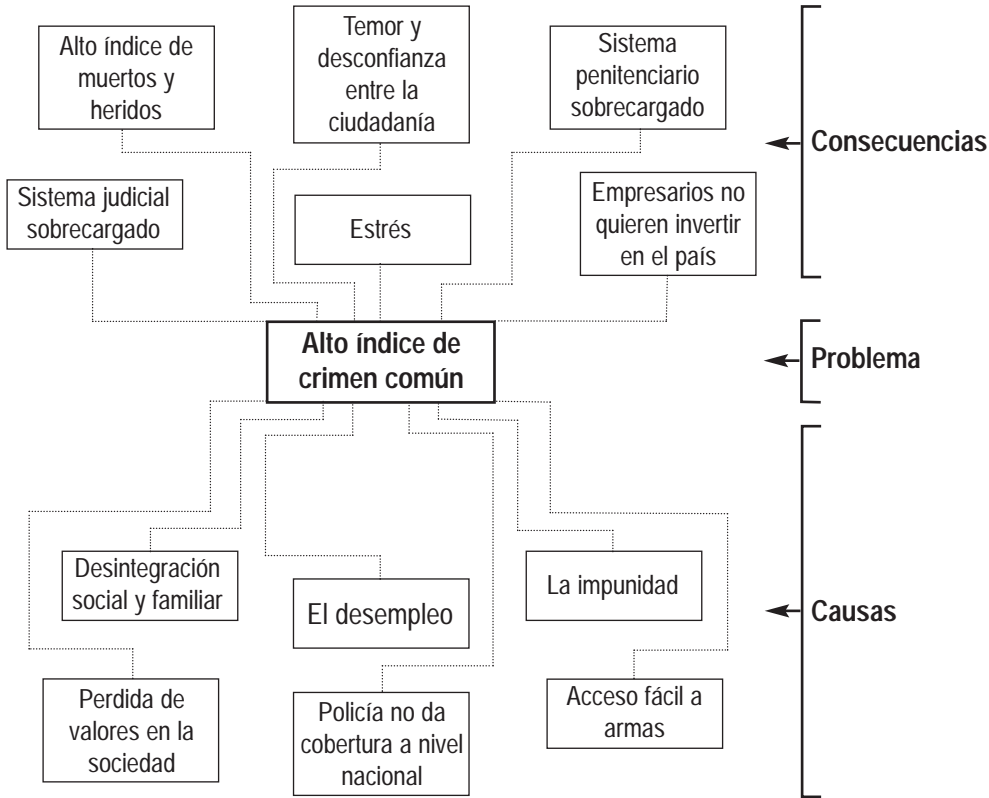
Causas del problema:

- El desempleo
- La impunidad
- El fácil acceso a armas
- Una policía que no da cobertura a nivel nacional
- La pérdida de valores en la sociedad
- La desintegración social y familiar

Para distinguir claramente entre causas y consecuencias y empezar a identificar a la población más afectada por el problema (o sea, la población que se quiere organizar y movilizar en su campaña de incidencia), se puede ampliar el análisis del problema aplicando técnicas un poco más completas.

Como se puede ver, el problema global del alto índice del crimen común tiene una variedad de factores causales de varias índoles (económico, político y socio-cultural) y produce consecuencias muy serias en la vida de la población más afectada por el problema.

Esquema del problema



C. Priorización de causas.

Una vez identificadas las causas y consecuencias de un problema por solucionar, se puede empezar a priorizar entre las primeras. Con el afán de ir atacando el problema del *alto índice del crimen común*, su grupo o coalición tendrá mucha más posibilidad de éxito si trabaja para la resolución de una sola causa del problema a la vez.

Algunos criterios que les pueden ayudar para la priorización de causas de un problema por solucionar incluyen:

- Que tenga que ver con políticas públicas (Las causas que tienen raíces socio-culturales, como "el machismo" o "el conformismo", son difíciles de solucionar a través de la incidencia a corto o mediano plazo).
- Que tenga importancia para la solución del problema global.

- Que sea motivadora para su grupo o coalición.
- Que sea factible de solucionar.

Tomando en cuenta todo ésto, supongamos que su grupo ha priorizado, entre los factores causales del alto índice del crimen común, la impunidad.

D. Análisis detallado de la causa prioritaria.

Muchas veces, la causa prioritaria resulta todavía compleja, requiriendo otro esfuerzo de análisis y desglose antes del planteamiento de soluciones concretas y factibles. Entre más específico sea el componente o causa de un problema a tratar, más concreta y factible será la propuesta de solución.

En nuestro ejemplo, el desglose de la causa priorizada, *la impunidad*, podría hacerse de la siguiente forma:

Causa priorizada: la impunidad

Sub-causas:

- Poca coordinación entre fiscales y policía.
- Policía que no investiga casos.
- Policía que no recoge ni protege evidencia de crímenes.
- Policía que falsifica informes oficiales.
- Pocos jueces para procesar casos.
- Corrupción de jueces.
- Ciudadanía que no colabora.
- Víctimas y testigos que no reportan crímenes (especialmente en casos de violencia contra la mujer).

Volviendo a la tarea de priorización entre las sub-causas, digamos que su grupo haya identificado *la corrupción de jueces* como la causa prioritaria de la impunidad. Esta causa les permite empezar a descubrir y plantear soluciones concretas que contribuyan a la resolución de la impunidad y del problema global, el crimen común.

En la planificación para la incidencia, hay que seguir desglosando la causa hasta llegar a identificar los elementos específicos que lo conforman, permitiendo el planteamiento de soluciones concretas y factibles a corto o mediano plazo.

OJO: En el ejercicio de análisis de causas, hay una tendencia a identificar como causa principal la falta de leyes. Con frecuencia, las leyes existen pero no se aplican efectivamente. Para poder hacer un buen análisis de causas de un problema es esencial tener un conocimiento detallado de las políticas y programas oficiales. Por esto, si su grupo no tuviera este nivel de conocimiento, sería muy importante hacer la investigación necesaria y/o apoyarse en expertos.



II. Formulación de la propuesta

El ejercicio de formular una propuesta concreta para la incidencia política consiste en plantear soluciones concretas a la causa prioritaria del problema, priorizar entre ellas y precisar el objetivo de su campaña para que sea una expresión clara, específica y detallada de lo que se pretende lograr.

La identificación de un problema, el análisis de éste en términos de sus componentes o factores causales, la priorización y selección de la causa a tratar y el planteamiento de soluciones concretas son algunos de los pasos más difíciles, pero más importantes, en la planificación para la incidencia política. Si no se tiene mucha claridad y precisión sobre lo que se quiere lograr a través de una campaña de incidencia política, los logros concretos serán mínimos y difíciles de medir.

A. Identificación de alternativas de solución frente a la causa prioritaria.

Una vez identificado el componente o causa prioritaria de un problema por solucionar (en nuestro ejemplo, *la corrupción de jueces*), se puede empezar a pensar en propuestas concretas para solucionarlo. Una solución obvia a la corrupción de jueces es el **diseño e implementación de un mecanismo de evaluación y depuración de jueces**.

B. Priorización de las soluciones.

Cuando hay más de una solución posible para la misma causa, es necesario priorizar y concentrar esfuerzos en una solución a la vez. Mientras más grande sea el número de medidas o soluciones concretas que se propone lograr a la misma vez, menos esfuerzo se puede dedicar a cada una de ellas. Normalmente, se debe trabajar una campaña de incidencia política a la vez. Por lo tanto, aunque su grupo tenga un plan global de trabajo con cinco campañas (atacando cinco diferentes causas del problema global o proponiendo cinco soluciones interrelacionadas a una sola causa), se sugiere que se priorice una sola, quedando con la opción de planificar y llevar a cabo otras campañas posteriormente.

OJO: En la priorización de las soluciones, es importante consultar y sondear a personas expertas en la materia, para asegurar la factibilidad técnica y política de la solución propuesta.

C. Elaboración, por escrito, de la propuesta.

El próximo paso consiste en tomar la solución priorizada y hacer de ella una propuesta **concreta** que sirva de eje central en su campaña de incidencia.

La propuesta es lo que se plantea para dar solución al componente del problema que se ha priorizado para la incidencia. Definir una propuesta es definir, en términos exactos, lo que se quiere lograr, en términos de programas o políticas públicas, a través de la incidencia política. Mientras más clara y específica sea su propuesta, mayores serán las posibilidades de éxito en su campaña de incidencia. Tal es la importancia de tener la propuesta totalmente explícita y clara, que se recomienda escribirla en todo su detalle, precisando exactamente:

- ¿**Qué** es lo que se pretende lograr?
- ¿**Cómo** se quiere lograr? (qué acción quiere que tome la persona decisiva)
- ¿**Cuál** es el espacio de decisión (en qué instancia se toma la decisión sobre la propuesta)
- ¿Para **cuándo** o en qué período se quiere lograr la propuesta?

Además de ser específica y detallada, la propuesta debe llenar los siguientes criterios:

- Ser medible
- Ser factible (en términos técnicos y políticos)
- Ser entendible para todas las personas por igual
- Ser motivadora y aglutinadora para su organización o coalición
- Contribuir a la formación o fortalecimiento de alianzas y coaliciones y a la movilización de la población más afectada
- Ser loggable a corto o mediano plazo (3-18 meses)
- Generar apoyo público
- Contribuir a la solución del problema específico

La propuesta debe tomar en cuenta el entorno político, la correlación de fuerzas dentro del espacio de decisión y otros factores que influyen en la probabilidad del éxito. Al mismo tiempo, debe considerarse la disponibilidad de información y datos objetivos sobre el problema y la propuesta concreta, la capacidad de investigación de su grupo y la disponibilidad de recursos para impulsar la campaña.

Tomando en cuenta todo esto, en nuestro ejemplo, se podría plantear la propuesta concreta frente al problema específico de *la corrupción de jueces*, en los siguientes

términos: ***Queremos que la Corte Suprema de Justicia (quién) reemplace a los jueces corruptos del sistema judicial (qué) diseñando e implementando un mecanismo de evaluación y depuración continuo (cómo) antes del final del año (cuándo).***

OJO: Al definir cualquier propuesta, hay que tener clara la esencia de lo que desean lograr, por si acaso hay que negociar en algún momento durante la implementación de su campaña de incidencia. Por ejemplo, si la meta de la campaña es la aprobación o implementación de un proyecto de ley, ¿cuáles son los puntos centrales de la ley que hay que defender a toda costa y cuáles serían los aspectos menos importantes que se podrían negociar?



III. Análisis del espacio de decisión

El análisis del espacio de decisión consiste en identificar a quién o quiénes, exactamente, tienen el poder de aprobar o rechazar la propuesta que se ha elaborado, y cuál es el procedimiento que se utiliza para la toma de esta decisión.

Ahora que está claro exactamente lo que se quiere lograr (*el diseño e implementación de un mecanismo de evaluación y depuración continuo de jueces*) y cuál instancia toma la decisión (*la Corte Suprema*), hay que analizar, en forma más detallada, qué persona tiene el **poder de decisión**, dentro de esta instancia y cuál es el procedimiento para la toma de esa decisión. Es muy importante familiarizarse lo más que se pueda con este procedimiento para la toma de decisiones, dado que, mientras más se conoce el proceso, más poder se tendrá para influirlo.

Cuando se trata de analizar el espacio de decisión que se quiere influir, es necesario hacer las siguientes preguntas:

A. ¿Quién, exactamente, tiene el poder de decisión sobre la propuesta? (la persona decisiva)

Muchas veces las organizaciones de la sociedad civil tiran sus propuestas a los cuatro vientos sin identificar quiénes realmente tienen el poder de decisión. Por ejemplo, exhortan a la Asamblea Legislativa, en general, a aprobar una ley sin identificar a las o los dos diputados que hacen falta para lograr el número de votos necesarios; o hacen una manifestación pública frente al Palacio Nacional, sin identificar al asesor clave de la Presidencia.

La pregunta que aquí se plantea es **quién** o quiénes, en ese momento de la campaña de incidencia, tienen la **autoridad formal** y/o el **poder real** para la toma de decisión, es decir, quién puede decir sí o no a la propuesta. A esta persona (aunque también pueden ser varias personas) es a la que llamamos **persona decisiva** y se convierte en "el blanco" de la campaña de incidencia.

A veces, la persona con autoridad formal para la toma de decisión no es la misma que tiene el poder real. Como ejemplo: un diputado en una comisión de trabajo de la Asamblea Legislativa tiene la autoridad formal para votar a su manera sobre una propuesta de ley, pero, en la práctica, es la o el jefe de bancada de su partido quien define su voto. En algunas ocasiones como estas, las dos personas deben tomarse como *personas decisivas*.

Finalmente, es importante, cuando se identifica a la *persona decisiva*, identificar a las o los actores específicos con nombre y apellido (el Ministro, Julio Cárdenas) y no solo el cargo. En la práctica, siempre son los individuos quienes toman las decisiones. Para el propósito del ejemplo nuestro, se puede suponer que **la o el presidente de la Corte Suprema** es la persona decisiva.

B. ¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisión?

Cuando se analizan los procedimientos para la toma de una decisión gubernamental o institucional, es importante distinguir entre **procedimientos formales** y **procedimientos no formales**. El procedimiento formal es el proceso oficial, según la ley nacional o los estatutos institucionales. El procedimiento no formal, en cambio, es la acumulación de actividades y procedimientos que ocurren paralelo al proceso formal pero que no son determinadas por la ley o la política oficial.

En muchos casos (por ejemplo, en la Asamblea Legislativa) existen procedimientos formales y complicados que deben entenderse para influir en la toma de decisiones. Cuando la propuesta requiere la emisión de una nueva ley, por ejemplo, hay que entender cómo funciona la Asamblea Legislativa de su país y el procedimiento para la creación de una ley, incluyendo:

- La identificación de quiénes tienen poder de iniciativa de ley.
- Cómo se formula la agenda legislativa.
- El funcionamiento de las comisiones de trabajo en la Asamblea Legislativa.
- Los métodos de votación para diferentes clases de ley.
- De dónde vendrían los votos necesarios para lograr la propuesta.
- La forma de votación (por bloques o por cada persona diputada).

A la vez, hay que conocer los procedimientos no formales. Por ejemplo, ¿la persona que preside la Asamblea Legislativa está muy influida por algún asesor, por su propia esposa o por un grupo de amigos profesionales con quienes se reúne para hablar de la política cada miércoles por la noche?

C. ¿Con qué calendarización se toman las decisiones?

La calendarización de la agenda del espacio de decisión también es importante. A veces hay una reunión especial para tomar la decisión o un período del año, como en las decisiones referentes al presupuesto nacional. La calendarización es especialmente importante cuando hay fechas límites.

D. ¿Existen acuerdos, leyes o reglamentos que forman el marco de la toma de decisión?

Muchas veces las decisiones no se pueden tomar así porque sí, sino que deben responder a algunos reglamentos o líneas más generales, tales como los tratados internacionales, acuerdos de paz, u otros acuerdos alcanzados en diálogos nacionales.

OJO: Es muy importante tomar conciencia de que el manejo de información objetiva y datos confiables y actualizados puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una campaña de incidencia. Cuando se está planeando una campaña de incidencia, es muy común que, desde los primeros pasos, comiencen a surgir dudas sobre la precisión de la información que su grupo maneja. Por ello, resulta conveniente ir apuntando los vacíos de información y/o tareas de investigación que van surgiendo en cada paso. Luego, esta lista se retoma en el plan de actividades para determinar los recursos necesarios y las personas responsables de conseguir esa información.



IV. Análisis de canales de influencia (mapa de poder)

El análisis de canales de influencia, a través de un mapa de poder, es un ejercicio que ayuda a identificar a las y los actores clave y su grado de influencia positiva o negativa en el proceso de toma de decisiones con respecto a la propuesta.

A. Identificación del universo de actores que influyen en la persona decisiva.

Además de la persona con poder de decisión sobre la propuesta concreta en una campaña de incidencia política, hay una variedad de actores (personas, organizaciones, instituciones) con algún grado de interés en la propuesta y el poder de ejercer **influencia** sobre la decisión final. Analizando este universo más de cerca, a través de un mapa de poder, se puede identificar, con precisión, las y los **actores clave** de la campaña.

Este universo, normalmente, incluirán actores políticos, económicos y sociales, representando una gran variedad de **intereses**. Estos intereses son importantes de analizar cuando se hace el mapa de poder porque determinan, en última instancia, cuál será la postura de la persona que es la actora clave frente a la propuesta de su grupo.

Por ejemplo, las y los actores clave podrían incluir representantes de gobierno (nacional, regional, local) o de partidos políticos; podrían ser amigos o parientes de la *persona decisiva* o personajes claves dentro de la empresa privada, de las ONG, organizaciones de base o instituciones religiosas; podrían ser académicos, profesionales, representantes de los medios de comunicación o de organismos y gobiernos de otras naciones, etc. En cada caso las personas concretas son motivadas o influidas por intereses personales, políticos, económicos y sociales.

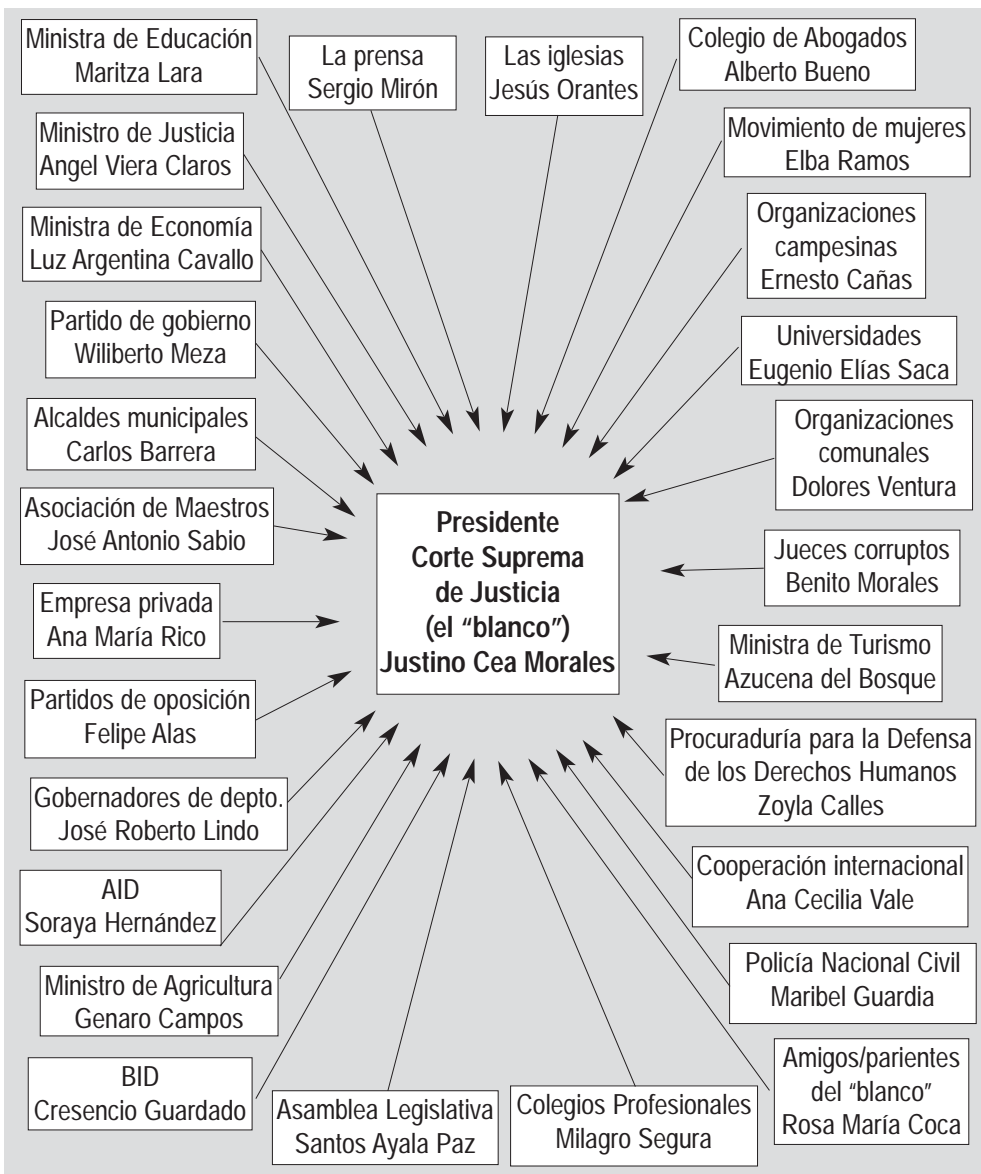
En el **análisis de intereses** y motivaciones de las y los actores clave, se hace primero una reflexión con base en las características e intereses más generales. Esto implica tener presente su religión, clase social, formación académica, partido político, autoimagen, ambiciones, entre otras. Luego se analizan sus intereses y motivaciones en relación a la propuesta, tratando de anticipar los argumentos que probablemente plantearía el actor en cuestión para justificar su posición con respecto a la propuesta.

Finalmente, se clasifican a las y los actores clave como personas **aliadas, indecisas u oponentes** según sus intereses y su postura frente a la propuesta. En este ejercicio es crucial recordar que una persona aliada en la incidencia política no es un actor que les caiga bien por ser buena gente o que simpatiza en todo con su organización, sino un actor que apoya, por cuestión de intereses, la propuesta concreta que se propone lograr. Lo mismo se puede decir de las personas indecisas y oponentes.

En el caso de nuestro ejemplo, en el que se ha decidido montar una campaña de incidencia política para lograr el *diseño e implementación, por la Corte Suprema, de*

un mecanismo de evaluación y depuración continua de jueces, el mapa de poder podría hacerse de la siguiente manera:

Mapa de poder



OJO: En el ejercicio del mapa de poder es importante buscar posibles personas aliadas e indecisas entre los sectores tradicionalmente opuestos y no seguir concibien-



dolos como bloques homogéneos de oposición permanente. Por ejemplo, el partido de gobierno puede tener líderes que representan diferentes tendencias internas, igual que la empresa privada con figuras que representan diferentes intereses sectoriales (financieros, agro-exportadores, comerciales e industriales). Encontrar alianzas entre estas personas actoras podría ser de mayor importancia estratégica en un momento dado que las alianzas más tradicionales.

B. Priorización de las y los actores clave.

El paso final en el análisis de canales de influencia es la priorización de las personas aliadas, indecisas y oponentes con base en:

- Su **grado de interés** en la propuesta
- El **poder de influencia** sobre el proceso de toma de decisiones que podrían ejercer

En este paso, se trata de identificar una cantidad manejable de personas con mayor capacidad de influir en la toma de decisión sobre la propuesta concreta, ya sea colaborando (aliadas/indecisas) o poniendo obstáculos (opponentes). Es mejor concentrar esfuerzos en pocas personas con poder de influencia comprobada en lugar de dispersar esfuerzos.

C. Otras sugerencias para el mapa de poder.

- El ejercicio del mapa de poder se realiza con relación a una propuesta concreta de incidencia y no de manera general. Si se modifica la propuesta, es probable que cambie la persona con poder de decisión y, si cambia la persona decisiva, cambian las demás personas actoras clave con poder de influencia sobre ella.
- El mapa de poder siempre está sujeto a modificación en respuesta a cambios de coyuntura, cambios de la persona decisiva, el acceso a nueva información sobre las y los actores clave, etc. Estos cambios implican la necesidad de estar actualizando permanentemente el mapa de poder.
- En el ejercicio del mapa de poder es importante recordar que el poder de influencia de las y los actores clave proviene de diversas fuentes. Personas o grupos pueden ejercer influencia hacia la persona decisiva por su poder económico, su capacidad de convocar o movilizar grupos sociales, su acceso a medios de comunicación, su autoridad moral o su afiliación partidaria o religiosa.
- En el análisis de canales de influencia el manejo de información es sumamente importante. Por eso, nuevamente, cuando hay vacíos de información (cuál es la posición de un actor con respecto a la propuesta concreta, qué poder de influencia sobre la persona decisiva tiene el actor), hay que investigar.



V. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

La FODA es un espacio de reflexión y análisis donde se identifican las fortalezas y debilidades de su organización, institución o coalición, y las oportunidades y amenazas del entorno político para hacer una labor de incidencia sobre el tema escogido.

A. Autoanálisis: Identificación de fortalezas y debilidades internas.

La identificación de **fortalezas y debilidades** internas de su grupo o coalición se llama autoanálisis. Debe ser un ejercicio autocrítico que realiza la organización u organizaciones impulsoras de una campaña para identificar tanto sus atributos positivos, que se pueden aprovechar durante la campaña, como sus debilidades en relación a la incidencia. Incluye, también, el planteamiento de algunas alternativas de solución para superar las debilidades de mayor importancia. En realidad, se puede hacer todo esto en cualquier momento de la planificación para la incidencia, pero debe incluir los siguientes pasos:

1. Un **análisis** de las fortalezas y debilidades que se tienen en cuanto a la incidencia en general y en cuanto a la campaña sobre la propuesta específica. Este ejercicio debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. La situación organizativa de su grupo o coalición:
 - Legitimidad y representatividad
 - Cobertura organizativa en términos cuantitativos, geográficos, étnicos y de género
 - Calidad del liderazgo
 - Capacidad de convocatoria y de movilización de la base social
 - Equidad en la participación y toma de decisiones entre hombres y mujeres, y entre distintos grupos étnicos
 - Niveles de consenso y claridad de visión y misión
 - Posibilidades de establecer alianzas y coaliciones
- b. Sus relaciones con:
 - Instituciones del Estado
 - Otros grupos o sectores de la sociedad civil
 - Medios de comunicación
 - Personajes de influencia y formadores de opinión pública
- c. Sus capacidades de:
 - Investigación
 - Manejo de información sobre la problemática, sobre el funcionamiento del Estado, etc.

- Planificación estratégica y operativa
- Cabildeo y negociación
- Trabajo con los medios de comunicación
- Monitoreo y evaluación interna

d. Recursos:

- Humanos
- Materiales
- Económicos
- Técnicos

2. Identificación de posibles **soluciones** frente a las debilidades identificadas.

3. La selección de dos o tres **actividades** concretas para fortalecer a su grupo y su capacidad institucional para realizar campañas de incidencia.

A continuación se presenta un cuadro que contiene algunas de las fortalezas y debilidades más comunes de las organizaciones de la sociedad civil de Centro América y posibles soluciones:

Fortalezas	Debilidades	Medidas de solución
Fuerte base social, incluye a la población afectada por el problema	Falta de experiencia en la planificación	Organizar un taller de profundización en las técnicas de planificación, campañas de incidencia política
Personas líderes con credibilidad	Poco manejo de información sobre el funcionamiento del Estado	Planificar talleres de capacitación sobre el funcionamiento de la Corte Suprema, y la Asamblea Legislativa y el Ejecutivo
Claridad y consenso sobre la visión y misión de nuestra organización	Poco manejo de datos concretos sobre la problemática a tratar	Planificar una investigación conjunta con un instituto de investigación de confianza
Disposición para trabajar	Pocos recursos económicos	Elaborar un proyecto y plan de gestión para la cooperación internacional
	Pocas relaciones con otros sectores importantes de la sociedad (empresa privada)	Organizar un almuerzo con varias personas líderes de la empresa privada para discutir el tema de la corrupción de jueces y buscar coincidencias de opinión

B. Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno político.

Además de la identificación de fortalezas y debilidades internas es importante, en la incidencia política, identificar oportunidades y amenazas en el entorno político. Las oportunidades son elementos que favorecen la campaña de incidencia política y que aumentan sus posibilidades de éxito. Las amenazas, en cambio, son factores externos desfavorables que presentan obstáculos potenciales. En la planificación de estrategias es importante saber aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

A continuación, se presenta un cuadro con algunas de las oportunidades y amenazas más comunes en el entorno político de Centro América:

Oportunidades	Amenazas
Personas aliadas con mucho poder de influencia sobre la persona decisiva	Un poder ejecutivo con poca apertura al diálogo con la ciudadanía
Una multitud de medios masivos y alternativos operando en el país	Un ejecutivo que considera a la ciudadanía organizada como una amenaza
Preocupación generalizada a nivel nacional e internacional por el problema a tratar	Reducción de recursos de la cooperación internacional para Centro América
Espacio político para la movilización sin represión	Poco acceso a datos e información de los ministerios del gobierno
	Poca disposición de universidades e institutos de investigación para coordinar y colaborar en la sistematización de datos concretos sobre la problemática.

OJO: Después de la FODA, es importante considerar de nuevo la propuesta concreta de su grupo o coalición en un esfuerzo por reconfirmar su factibilidad a la luz del mapa de poder y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.



VI. Formulación de estrategias de influencia

A través de las estrategias de influencia, su grupo o coalición trata de descubrir cómo **convencer** a la persona con poder de decisión y a las demás personas indecisas, cómo **motivar** a actuar a las personas aliadas y cómo **neutralizar** a las oponentes. En este sentido, las estrategias y acciones representan vías de influencia hacia cada persona actora importante en su campaña de incidencia.

Una estrategia es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo concreto (en este caso, persuadir a la persona decisiva de su campaña para que apruebe su propuesta). Las estrategias de influencia y las actividades específicas de una campaña de incidencia política deben ser muy **variadas** y **creativas**. También deben tomar en cuenta los resultados de los ejercicios anteriores en el proceso de planificación, especialmente:

- Los intereses y motivaciones de los(as) actores en el mapa de poder.
- Las fortalezas y debilidades de su grupo o coalición.
- Las oportunidades y amenazas en el entorno político.

A. Las estrategias de la incidencia.

Para influir en el espacio de decisión y lograr la aprobación de una propuesta sobre políticas públicas, hay que aplicar una gran variedad de estrategias y actividades. Entre estas, deben incluirse las visitas de cabildeo con la *persona decisiva* y con las demás personas actoras clave, el trabajo de **organización** para fortalecer las estructuras internas de su grupo o coalición e incorporar a la población afectada por el problema, **la educación y sensibilización** para concientizar a una determinada audiencia sobre el problema y la solución propuesta, el trabajo con **medios** para generar corrientes de opinión pública favorable y **movilización** cuando no se puede lograr la propuesta por otros medios.

Cabildeo:

El cabildeo es el esfuerzo "cara a cara" para persuadir a la persona con poder de decisión sobre su propuesta, motivar a las personas aliadas a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa, convencer a las personas indecisas, y neutralizar a las personas oponentes. Normalmente se hace a través de **visitas directas**. Sirve como un mecanismo clave para la comunicación de la propuesta a la *persona decisiva*, para afinar el mapa de poder y para ir evaluando el impacto de sus argumentos y demás estrategias en las y los actores claves de la iniciativa. En ciertos momentos, también, se puede abrir espacios a través del cabildeo para la **negociación**.

Antes de entrar a cada visita hay que prepararse cuidadosamente, recordando que probablemente tendrá muy poco tiempo para comunicar su posición y plantear sus argumentos. En este sentido, hay que definir quiénes son las personas con mayor

capacidad y credibilidad para ser portavoz del grupo. Debe llevar copia de la **hoja de propuesta** (ver adelante) y asegurarse de que todas las personas que participan en su grupo conozcan bien la propuesta y los argumentos que la apoyan.

Las visitas también son una rica fuente de información. Por medio de ellas se pueden detectar fuentes de oposición o de apoyo, entender más claramente los argumentos u objeciones que diferentes personas o sectores podrían tener frente a la propuesta, captar consejos, etc. Dada esta importancia, luego de cada visita, se debe informar sobre los resultados de las mismas al grupo coordinador de la campaña, especialmente la nueva información captada.

Organización e incorporación de la población afectada:

Una estrategia de organización sirve para ampliar y fortalecer a su grupo o coalición y para construir una estructura interna que corresponda a las necesidades de la iniciativa. También debe servir para motivar e incorporar a la población afectada por el problema que se pretende resolver. Si no se logra este objetivo, la campaña de incidencia tendrá poca credibilidad, poca fuerza social y poca probabilidad de éxito.

Los movimientos sociales no surgen de la nada. La energía que los sostiene tiene que estar dirigida, canalizada y enfocada. La manera principal de lograr esto es a través de la construcción y consolidación de redes y coaliciones para la incidencia.

En su forma más sencilla, una **red** para la incidencia no es nada más que la comunicación y cooperación entre individuos que comparten un compromiso personal de avanzar en su lucha para resolver un problema de mutuo interés. Redes exitosas funcionan a base de virtudes sencillas, tales como un buen liderazgo, capacidad de proyección, confianza mutua y un deseo de compartir.

El término **coalición** se refiere a una diversidad de formas de alianza individual o institucional, constituido para avanzar hacia un objetivo común. Las coaliciones son esenciales para consolidar **la fuerza social**, ampliar el apoyo para una campaña de incidencia y coordinar acciones en forma efectiva.

Las coaliciones incrementan el número de personas involucradas y tienen el potencial de unir a personas aliadas no tradicionales. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que, por su naturaleza, son frágiles. Tienden a operar con lentitud y hacen que el logro de

acuerdos, aún los de mínima importancia, consume mucho tiempo y energía. También, muchas veces, se desintegran cuando el objetivo inmediato ya está logrado.

Algunos principios para hacer más efectivo su trabajo en coalición son:

- Los objetivos de una coalición deben ser planteados de forma muy clara.
- Las coaliciones deben tratar de lograr una amplia membresía, pero no incluir a personas o grupos inseguros de su compromiso con los objetivos planteados.
- Una coalición debe poder trabajar con una diversidad de grupos, pero no todos tienen que ser miembros formales.
- Cada coalición requiere de un pequeño grupo de liderazgo profundamente comprometido con la resolución del problema seleccionado y con la coalición misma. Para esto, es importante poder subordinar sus propios intereses, y los de su grupo, a los objetivos de la coalición.
- El liderazgo de la coalición debe mantener vínculos fuertes con las organizaciones miembros.
- Las tareas y responsabilidades de la coalición deben ser bien definidas y distribuidas en forma equitativa.
- Las coaliciones exitosas tienden a combinar entre su membresía organizaciones con fortalezas complementarias (por ejemplo, combinando capacidades técnicas con capacidad de movilización social).

Educación y Sensibilización:

Una estrategia de educación y sensibilización contribuye al esfuerzo de informar al público (especialmente a la *persona decisiva*, a las y los actores clave y a la población afectada por el problema) sobre la problemática que su grupo trata de resolver y la propuesta concreta de solución. Se puede hacer de muchas maneras pero casi siempre tiene como objetivo inmediato "**concientizar**" a las audiencias prioritarias.

Muchas veces, se trata de **generar información** a través de la **investigación** y socialización de los resultados de esta. Por ejemplo, si quieren lograr *un mecanismo para la evaluación y depuración continua de jueces corruptos*, una investigación y reportaje sobre el alto índice de crímenes cometidos por personas dejadas en libertad por jueces corruptos ayudaría a sensibilizar al público y a presionar a la *persona decisiva*.

Medios de Comunicación:

Muy relacionado con el trabajo de educación y sensibilización es el trabajo con los medios de comunicación. La estrategia de medios, en el marco de iniciativas de incidencia política, es una de las estrategias fundamentales, dada la importancia de la opinión pública en los esfuerzos por persuadir a funcionarios públicos. El objetivo de una estrategia de medios es ubicar el tema de su grupo o coalición en la agenda pública, ganar credibilidad como fuente de información sobre su tema y generar corrientes de opinión favorables a su propuesta. Esto requiere que estén claramente identificadas las **audiencias prioritarias**, que se formule un **mensaje** sencillo y convincente sobre la propuesta y que se logre acceder a los **medios** más importantes para su campaña.

- a) La definición de audiencias para su trabajo con los medios de comunicación requiere la identificación de las personas, grupos o sectores de la sociedad que su grupo quiere influir a través de una noticia, un análisis o un reportaje. ¿Desea educar al público en general, o quiere hacer un argumento técnico destinado a convencer a funcionarios del gobierno? ¿Quieren motivar a las mujeres a que tomen alguna acción o a los representantes de la cooperación internacional?
- b) La elaboración de mensajes diseñados para influir en una o en varias audiencias es el aspecto más creativo del trabajo con los medios de comunicación. Este esfuerzo debe basarse en un análisis de la audiencia en que se quiere influir y asegurar un contenido y estilo impactantes, convincentes y motivadores.
- c) Para alcanzar a las audiencias prioritarias en su campaña de incidencia política, hay que lograr el acceso a los medios. Esto requiere de un análisis del universo de medios existentes, el cultivo de relaciones de mucha credibilidad con las personas periodistas más enfocadas en su tema y la generación de noticia a través de actividades llamativas. El reto, en el fondo, es descubrir cómo interesar a los medios y cómo mantener su atención sobre el problema que tratan de resolver.

Movilización:

La movilización de la fuerza social, especialmente de la población afectada por el problema que su grupo o coalición plantea resolver, es necesaria, a veces, para llamar la atención de los medios de comunicación, para generar voluntad política de parte de los representantes del gobierno y para abrir espacios para el cabildeo y negociación.

No siempre tiene que ser confrontativa. Aunque no se excluye la confrontación de la incidencia política, de hecho, la creatividad, y aún el humor, muchas veces, son factores más importantes que la beligerancia para generar condiciones favorables para su propuesta.

B. Escogiendo las estrategias más efectivas.

Cuando su grupo o coalición toma decisiones sobre cuáles estrategias debe aplicar en su campaña de incidencia política, es importante recordar que esta tarea requiere de mucha capacidad analítica, astucia política y creatividad. Hay que retomar todos los insumos generados a través de los pasos anteriores de la Metodología básica, incluyendo la propuesta concreta que se generó en los pasos I y II, la persona decisiva, identificada en el paso III, las demás personas actoras clave con poder de influencia sobre la toma de decisión identificados en el paso IV y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en el paso V.

Por ejemplo:

- Si la propuesta del grupo o coalición no genera interés en el público o en las y los actores clave de la campaña, hay que experimentar con estrategias de *educación-sensibilización* y de *medios*.
- Si no hay voluntad política de parte de la persona decisiva, hay que aplicar estrategias de *organización*, *medios* y *movilización* para generarla.
- Si la postura actual de la persona decisiva se debe a la falta de información más que a posiciones ideológicas, hay que tener una estrategia fuerte de *cabildeo* y *educación-sensibilización*.
- Si la persona decisiva se endurece cuando el tema se discute en público a través de los medios masivos de comunicación, hay que probar con una estrategia poco confrontativa de *cabildeo*.
- Si las acciones confrontativas ponen en riesgo el apoyo de personas aliadas muy claves para la campaña, hay que aplicar estrategias más "suaves", como el *cabildeo*, *educación-sensibilización* y el trabajo con los *medios*.
- Si no hay capacidad de movilizar a la población en una primera etapa de su campaña, hay que enfocar sus esfuerzos en otras estrategias, incluyendo un componente fuerte de *organización*, *educación-sensibilización* y de trabajo con *medios* para ir, poco a poco, interesando e involucrando más al público. Es posible

que en el camino, su organización o coalición vaya acumulando más apoyo y más fuerza social para movilizar después con mayor impacto.

- Cuando su grupo o coalición no tiene mucha credibilidad con la *persona decisiva* o con otras personas actoras clave, será muy importante el trabajo de *cabildeo* con las personas aliadas o indecisas que sí tienen credibilidad o poder de influencia.

La definición de estrategias de influencia debe partir siempre de un análisis cuidadoso de los **intereses y motivaciones** de la *persona decisiva* y de las y los actores clave. Ninguna decisión a nivel de políticas públicas se toma sólo porque alguien la sugiere. Se toma porque la persona con el poder de decisión la mira en función de sus propios intereses, porque le trae algún beneficio o porque le evita un problema. La función de una estrategia de incidencia es hacer sentir a la *persona decisiva*, u otra persona actora importante, que la aprobación de la propuesta planteada es de su interés particular.

OJO: La formulación de las estrategias de influencia es el momento en la planificación de campañas en que la incidencia política se vuelve más arte que ciencia.

Cuadro de estrategias de incidencia política

Estrategia	Utilidad	Cómo se hace	Consejos prácticos
<i>Cabildeo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la propuesta • Conocer las posiciones de las y los actores claves y persona decisiva • Afinar el mapa de poder • Mejorar los argumentos • Motivar a las personas aliadas y 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y priorizar las y los actores a cabildear • Plantear objetivos y metas para cada persona • Analizar posiciones, intereses y motivaciones de las personas en relación a la propuesta • Desarrollar argumentos para utilizar con cada persona • Aclarar conclusiones y acuerdos alcanzados 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse adecuadamente para las reuniones • Concretizar las agendas, de antemano, para las reuniones • Limitar sus mensajes o argumentos a pocos puntos centrales • Asignar a las personas voceras cuidadosamente y ponerse de acuerdo sobre los puntos a tratar • Concretizar los acuerdos logrados en forma escrita • Identificar otras personas y formas para influir en la persona visitada



	persuadir a la persona con poder de decisión y a las personas indecisas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar reunión • Dar seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a las personas visitadas • Tener claridad sobre lo que es negociable y lo que no lo es • Tener claro el poder de decisión o de influencia de las y los actores que se están cabildeando
--	---	--	---

Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, ampliar y fortalecer la estructura interna del grupo o coalición • Organizar e incorporar a la población afectada al proceso de incidencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisar al grupo impulsor de la campaña • Definir los mecanismos de comunicación y de toma de decisiones • Definir los mecanismos para manejar recursos económicos • Reunirse con grupos, organizaciones o sectores con intereses similares, comunicándoles la propuesta de incidencia política • Sondear en el grupo la disponibilidad de tiempo y recursos humanos, materiales y financieros • Crear comités de trabajo • Definir mecanismos de monitoreo y evaluación • Generar mecanismos efectivos de comunicación con la población afectada • Generar mecanismos concretos de participación de la población afectada 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener creatividad en comunicar su postura a grupos interesados en apoyar la propuesta • Buscar maneras en que la población afectada puede participar, contribuyendo con sus propias fortalezas
---------------------	--	---	---

<p>Educación y sensibilización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y compartir información • Concientizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar personas, grupos y/o sectores (audiencias) que se quieren sensibilizar • Plantear objetivos y metas de educación y sensibilización • Desarrollar temas y argumentos generales • Determinar medios, modalidad y metodología • Realizar actividades • Evaluar • Dar seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la audiencia o audiencias que se quieren alcanzar • Tomar en cuenta los factores de tiempo y recursos • Contar con personal con capacidad adecuada • Sensibilizar o educar en función de generar más fuerza social para influir en la toma de decisión sobre la propuesta, no en forma general • Usar la creatividad para buscar medios efectivos y baratos • Solicitar apoyo de personas e instituciones con intereses y perspectivas similares
<p>Medios de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar el tema en la agenda pública • Construir credibilidad del grupo como fuente de información • Generar corrientes de opinión pública favorable a la propuesta • Generar presión sobre la persona decisiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos de la estrategia con medios de comunicación • Precisar las audiencias que se quieren alcanzar • Formular el mensaje • Analizar y priorizar los medios • Realizar actividades para ganar acceso a los medios • Evaluar continuamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Darle un enfoque adecuado al tema tomando en cuenta las características de la audiencia • Contemplar el contenido, el lenguaje, la fuente o persona mensajera, el formato, el tiempo y el lugar del mensaje • Usar creatividad y audacia para atraer a los medios y convencerlos de la importancia de los temas • Dar un seguimiento intensivo a los medios y periodistas específicos • Ofrecer datos completos y objetivos para aumentar su credibilidad como fuente de noticia



Movilización	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar la atención de los medios • Involucrar a la población afectada • Generar voluntad política para el cabildeo y negociación • Generar presión sobre la persona decisiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y priorizar a las personas actoras que se quieren influir • Plantear los objetivos de influencia • Evaluar las capacidades de movilización • Determinar el tipo de movilización • Determinar lugar, fecha y horario de la movilización • Desarrollar mensajes • Distribuir tareas • Hacer convocatoria • Trabajar con medios antes de la movilización • Comunicar los resultados de la actividad • Dar seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar una movilización que contribuya a influir en la persona decisiva y no generar rechazo • Comunicar efectivamente el motivo de la movilización • Asegurar que la movilización no coincida con otras fechas importantes y que se realice en un momento adecuado dentro del proceso de toma de decisiones • Asegurar que la movilización muestre fuerza social y no la falta de poder de convocatoria • Tomar medidas para evitar represión o confrontaciones violentas • Mantener involucrada e informada a la población después de la movilización
---------------------	---	--	--



VII. Elaboración del plan de actividades

Este paso consiste en la elaboración, por escrito, del plan de estrategias y actividades específicas que su grupo ejecutará para preparar condiciones para su campaña e influir en el espacio de decisión.

En este paso se busca detallar las actividades necesarias para terminar de preparar la campaña y, luego, ejecutar las estrategias definidas en el paso anterior.

En general, cada actividad debe enmarcarse dentro de las siguientes categorías:

1. Tareas de investigación en apoyo a la propuesta o el sondeo de actores políticos.
2. Actividades para fortalecer al grupo que llevará a cabo la campaña.
3. Actividades que ayudan a persuadir a la *persona decisiva* y a las personas actoras clave.

A. Las tareas de preparación.

Cuando se planifican actividades para una campaña de incidencia política, es importante empezar con las tareas necesarias para la preparación del terreno. Estas son las actividades que, frecuentemente, los grupos evitan con el afán de llegar más rápido a la acción concreta de su campaña. No obstante, son importantes porque pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de la iniciativa.

Estas tareas de preparación incluyen las siguientes acciones:

Investigación para llenar los vacíos de información:

El manejo de información objetiva y acertada es un elemento clave en la planificación de campañas de incidencia política. Para definir estrategias efectivas y realistas se necesita información sobre el problema a resolver y sus causas, sobre el funcionamiento del espacio de decisión, sobre las y los actores clave, y sobre las capacidades del propio grupo impulsor de la iniciativa. Cuando se descubren vacíos en esta información, hay que definir actividades de investigación para llenarlos.

Elaboración de la hoja de propuesta:

La elaboración, por escrito, de la *hoja de propuesta* es esencial para presentar la propuesta y postura concisa y coherente de su grupo a la *persona decisiva*, a las y los actores clave y al público en general. También sirve a la misma membresía de su grupo o coalición para consensuar y reforzar los argumentos principales en apoyo a su propuesta. Una hoja de propuesta es especialmente útil para las visitas directas con personas actoras, el trabajo con los medios de comunicación y las acciones de presión.

Los componentes de una hoja de propuesta son:

- Una breve descripción del problema a resolver
- La propuesta concreta de su grupo o coalición
- Los argumentos a favor de la propuesta

En los argumentos, es útil incluir elementos que apuntan a la factibilidad y efectividad de la propuesta, basados en información objetiva y datos comprobados y que respondan anticipadamente a los argumentos principales de las y los oponentes más influyentes. Por lo general se hace una sola hoja de propuesta, aunque, si se considera necesario, se pueden hacer variantes de la misma dirigidas a diferentes sectores de la población o a diferentes personas actoras.

Consulta institucional del plan de incidencia:

Es difícil, a veces, que toda la membresía de una organización o coalición estén activamente involucrada en cada etapa de la planificación para la incidencia política. No obstante, si la persona o las personas representantes no tienen el respaldo institucional, puede generar problemas internos en el grupo o convertir la iniciativa del grupo en una campaña de poca legitimidad y poco apoyo social. Con el fin de enriquecer y lograr la apropiación del plan de incidencia política, es importante consultar el plan entre todas las personas que pertenecen al grupo o coalición y asegurar que la base social de cada organización miembro haya tenido la oportunidad de aportar y opinar. Toda esta gente tiene que estar enterada del proceso, garantizando que la iniciativa sea consistente con sus intereses, misión y prioridades y que las principales decisiones de la planificación tengan un total respaldo institucional.

Gestión financiera:

Para poder realizar una iniciativa efectiva de incidencia política es importante contar con recursos económicos. Muchos elementos clave en una campaña de incidencia (tiempo del personal, estudios técnicos, asesoría, fotocopias, movilizaciones y equipo de oficina) se traducen en gastos económicos. El hecho de no contemplar una estrategia de gestión económica desde los primeros momentos de la iniciativa podría ser un factor limitante al momento de ejecutar las estrategias. A la vez, hay que evitar la mentalidad que dice que la incidencia política es imposible sin fuentes externas de financiamiento. Esta actitud deja muy vulnerable a las organizaciones de la sociedad civil frente a la agenda propia de la cooperación internacional.

Preparación de la propuesta técnica:

Es importante, a veces, acompañar su propuesta política con una propuesta técnica. En el caso de campañas para lograr la aprobación o reforma de leyes, por ejemplo, es importante que su grupo incluya la versión exacta de la ley o reforma que se quiere aprobar.

B. Las actividades concretas para influir en el espacio de decisión.

En el paso VI se identificaron las **estrategias** o grandes líneas de acción que su grupo o coalición va a ejecutar en la campaña de incidencia política. En la elaboración del plan de campaña, su grupo debe plantear las **actividades específicas** que va a llevar a cabo dentro de cada estrategia seleccionada. Entre ellas, se pueden incluir las siguientes:

Estrategia	Actividades
Cabildeo	Visitas directas con la <i>persona decisiva</i> y demás personas actoras clave.
Organización e incorporación de la población afectada	Asambleas Reuniones Talleres de liderazgo Visitas domiciliarias Talleres de capacitación Actividades de fortalecimiento institucional Actividades para la formación de coaliciones Actividades para la formación de comisiones de trabajo Reuniones de coordinación
Educación y sensibilización	Investigaciones Foros Talleres Seminarios Publicaciones Videos Teatro popular Visitas domiciliarias Festivales artísticos Campañas de educación cívica

Medios de comunicación	Conferencias de prensa Entrevistas Campos pagados Visitas a juntas editoriales Artículos Cartas a la persona editora Reportajes Eventos para cultivar relaciones con periodistas (desayunos, coctéles, etc.)
Movilización	Huelgas Marchas Tomas Vigilias Plantones

Una vez seleccionadas las actividades específicas de cada estrategia, hay que plantearlas en orden coherente en un plan escrito. El plan debe especificar para cada actividad el resultado esperado con indicadores, fecha, persona responsable y recursos necesarios. En este paso, el análisis coyuntural y político cobra especial importancia otra vez para definir:

- Cuáles actividades deben ir primero para tener mayor impacto y cuáles deben ir después.
- A quién de las personas hay que visitar primero y quiénes pueden esperar.
- Si es importante visitar a la persona decisiva inmediatamente para comunicar la propuesta o si es mejor pedir que alguna persona aliada, con gran poder de influencia, la visite primero.
- Si hay que hacer un evento grande de presión para llamar la atención de los medios o si el tema de la campaña ya está en la agenda pública.
- Si están aprovechando las fortalezas de su grupo y las oportunidades en el entorno político.

Hay muchas formas de diseñar un plan de incidencia política y su grupo debe adaptar el esquema que más le conviene en términos operativos. Un ejemplo de diseño funcional sería el siguiente:

Plan de Actividades

Tareas de preparación

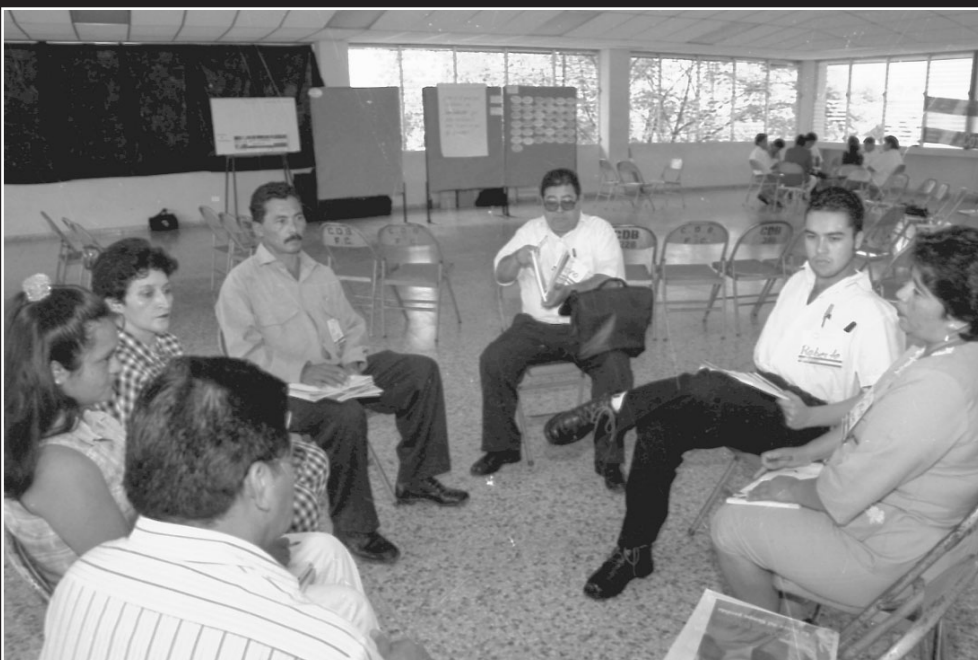
Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos

Estrategia (cabildo, organización, educación-sensibilización, medios, movilización):

Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos

C. Otras sugerencias para la elaboración del plan de incidencia.

- El grupo que está planificando debe ser pequeño pero representativo de las organizaciones involucradas en el proceso.
- Es muy útil definir indicadores cuantitativos y cualitativos para los resultados esperados de cada actividad, para facilitar la evaluación de resultados y de impacto.
- En iniciativas de incidencia es bueno crear comisiones de trabajo con funciones definidas, aunque en el plan de actividades es importante designar personas específicas como responsables. Más que una persona responsable no es ninguna.
- Hay que asegurar que las fechas de las actividades específicas en cada estrategia tengan una secuencia lógica.
- Es importante asegurar que el plan de incidencia tiene coherencia con el resto del quehacer institucional, especialmente en los casos de coaliciones.
- Es mejor que participen en la planificación personas de alto nivel de la organización o institución, para asegurar el respaldo institucional.
- En la planificación de campañas de incidencia política pensar en actividades que logren un fuerte impacto sin generar demasiada dependencia en fuentes externas de financiamiento.



VIII. Evaluación continua

La evaluación de campañas la incidencia política consiste en un esfuerzo permanente de monitoreo y reflexión sobre la planificación y la ejecución de las distintas estrategias y actividades específicas en términos de cumplimiento e impacto.

La evaluación es un elemento clave de cualquier esfuerzo de incidencia política. Es la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad de incidir en políticas públicas. En este sentido, es importante estar evaluando continuamente, desde el inicio del proceso de planificación hasta la finalización de la campaña.

A. Evaluación del proceso de planificación.

En la evaluación del proceso de planificación hay que tomar en cuenta varios elementos a nivel general, tales como:

- La calidad de investigación y el manejo de información de su grupo o coalición
- La calidad de análisis
- El nivel de participación de la población afectada y de las mujeres en la planificación

A nivel específico, es importante evaluar la aplicación de cada paso de la Metodología básica:

Paso 1: El diagnóstico del problema, en términos de la importancia del problema escogido para la gente afectada, la profundidad del análisis y el grado en que responde a la misión de su grupo o coalición.

Paso 2: La formulación de la propuesta, en términos de la contribución que ésta hará a la resolución del problema, su factibilidad, el grado de motivación e interés que produce y la existencia de metas claras y realistas.

Paso 3: El análisis del espacio de decisión, en términos de la identificación de la persona decisiva, conocimiento de los procedimientos para la toma de decisión y la identificación de los momentos más adecuados para lanzar la propuesta.

Paso 4: Análisis de los canales de influencia, en términos de la identificación de personas aliadas, indecisas y oponentes; la priorización de las y los actores más influyentes en la toma de decisión; el análisis de intereses y el manejo de otra información sobre las y los actores clave.

Paso 5: El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en términos de objetividad y profundidad de análisis y capacidad de plantear medidas concretas para aprovechar o superarlas.

Paso 6: La Formulación de estrategias de influencia, en términos de su variedad, creatividad y efectividad para convencer a la *persona decisiva* sobre la propuesta.

Paso 7: La elaboración del plan de actividades, en términos de la existencia de un plan escrito, la factibilidad y coherencia del plan, la identificación de resultados esperados, indicadores, fecha, persona responsable y recursos necesarios para cada actividad, y el cambio en roles tradicionales planteado por la distribución de responsabilidades dentro de su grupo o coalición.

B. Evaluación de la ejecución del plan.

La evaluación de la ejecución del plan de incidencia debe hacerse en diferentes momentos de la campaña, para hacer ajustes cuando sea necesario; por ejemplo, después de cada actividad de cabildeo, después de una movilización, en respuesta a cambios bruscos de coyuntura, etc. Además, se debe evaluar periódicamente, o bien mensual o trimensualmente y otra vez al final de la campaña. En este ejercicio es importante evaluar cada actividad del plan en términos de cumplimiento y de resultados, buscando siempre las causas o factores concretos que contribuyen al éxito o al fracaso y planteando cambios para mejorar la práctica y fortalecer la iniciativa de su grupo.

El siguiente cuadro puede servir de instrumento para esta tarea:

Actividad	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Razones o factores contribuyentes	Ajustes necesarios
Valoraciones				

C. Evaluación de impacto.

El impacto de la incidencia política tiene que evaluarse a los tres niveles planteados anteriormente en la introducción de este manual:

La resolución de problemas específicos a través de políticas públicas:

En el primer nivel hay que evaluar los resultados obtenidos de su iniciativa de incidencia política en términos de la efectividad de sus estrategias y actividades concretas para convencer a la persona con poder de decisión sobre la propuesta. Hay que medir el **impacto** de su campaña en términos de los cambios específicos que se lograron en políticas, leyes, programas o comportamiento. A la vez, hay que medir los cambios positivos en la vida diaria de la población afectada por el problema.

Es importante, también, evaluar qué otros avances se lograron, tales como la ubicación del tema en la agenda pública, el incremento en conocimientos y habilidades de su grupo o coalición, el fortalecimiento de nuevas personas líderes, la ampliación de alianzas y otros. Para esto, es bueno identificar, desde el principio del proceso de planificación, las **metas secundarias** que contribuyen al logro del objetivo de la iniciativa.

El fortalecimiento de la sociedad civil:

El impacto a nivel de la sociedad civil se refiere a los logros en términos del fortalecimiento de su organización, institución o coalición y la capacidad que tendrá, conjuntamente con otras organizaciones, para defender los cambios logrados y/o embarcarse en iniciativas de incidencia política más trascendentales en un futuro. Para esto hay que tomar en cuenta los avances en términos de la legalización o legitimización de su grupo o coalición, los nuevos conocimientos logrados sobre el funcionamiento del Estado, leyes, etc., la capacidad de propuesta, nuevas alianzas, mayor definición de las estructuras internas de su grupo o coalición, la ampliación de su base social, la organización e incorporación de la población afectada, la participación de mujeres y grupos étnicos a nivel de base y de liderazgo, la capacidad de investigación, y otros.

La transformación de relaciones de poder y la promoción de la democracia:

Finalmente, deben evaluarse los logros o fracasos en términos de la democratización. Impacto aquí significa el grado en que lograron construir o consolidar

procesos y mecanismos democráticos dentro de su propia organización o coalición, si lograron aumentar la transparencia del sistema político en su país y si generaron nuevos mecanismos o espacios concretos para la participación ciudadana en la toma de decisiones del Estado.

Hay que evaluar si se construyeron mecanismos de contraloría social, si hubo avances en la descentralización del poder estatal, si aumentó el acceso a información por parte de la ciudadanía y si contribuyeron, de forma concreta, al fortalecimiento de la institucionalidad misma del Estado.

D. Otras sugerencias para la evaluación continua.

- Es importante definir colectivamente mecanismos ágiles de evaluación, incluyendo su periodicidad, según las características del grupo y el ritmo de su iniciativa.
- Es importante recordarse de evaluar cada actividad inmediatamente después de llevarla a cabo.
- Hay que identificar las razones internas y externas para el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos o resultados esperados. No sirve de mucho saber qué pasó si no se sabe por qué.
- Es importante reconocer y celebrar los logros como un elemento importante en la motivación de su grupo o coalición. Evaluar no significa señalar únicamente lo negativo; también debe servir para visibilizar los avances.
- Al iniciar el proceso de planificación, su grupo o coalición debe elaborar sus propios indicadores para cada uno de los tres niveles de impacto. Los indicadores deben ser muy específicos y medibles para que muestren claramente si se alcanzó o no el resultado esperado.
- Es importante aplicar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos cuando se evalúan las iniciativas de incidencia política.

Consideraciones finales sobre la incidencia política

- La incidencia política es un proceso largo y complejo que requiere persistencia y creatividad.
- Es importante dedicar tiempo y recursos a la etapa de planificación para asegurar el uso más apropiado y efectivo de recursos limitados.
- Mientras más clara y precisa es su propuesta, mayores son las posibilidades de éxito.
- El éxito de la incidencia política se construye sobre la base de victorias pequeñas, compartiendo los logros, aprendiendo de los fracasos y siempre enfocándose en el lejano horizonte.
- El fortalecimiento de alianzas y el trabajo en coaliciones multiplican las posibilidades de éxito de la incidencia política.
- La articulación de los esfuerzos de las personas técnicas, de la base popular y de las personas académicas es importante en el diseño e implementación de estrategias de incidencia política.
- La investigación es un elemento clave de la incidencia política.
- Hay que tener cuidado con la denuncia y la confrontación directa en la implementación de estrategias de incidencia política. La meta es persuadir.
- Hay que evaluar críticamente los recursos y capacidades (las fortalezas y debilidades) de su organización para asumir compromisos y cumplir con tareas concretas para la incidencia política.

Glosario de términos de la incidencia política

Actoras y actores clave: Son las personas que tienen un alto nivel de influencia, positiva o negativa, en la persona decisiva con respecto a la aprobación o rechazo de la propuesta concreta de incidencia política. Junto con su alto nivel de influencia las y los actores clave tienen un interés fuerte en la propuesta, lo cual hace ser probable que actuarían para ejercer esa influencia.

Aliadas y aliados: Son las personas que apoyan la propuesta de incidencia política por algún interés o motivo y que podrían hacer público su apoyo en determinado momento. Son personas actoras ajenas al grupo impulsor de la iniciativa de incidencia, aunque podrían integrarse a una coalición en un momento dado.

Alianza: Es una relación estratégica o coyuntural que se establece entre dos o más personas actoras o grupos para realizar una acción particular por acuerdo mutuo según los intereses de ambas partes. Normalmente se establece con acuerdos mínimos, aunque no necesariamente implica que sea una relación duradera ni que las partes coincidan en intereses y estrategias de fondo o de largo plazo.

Autoanálisis: Dentro de la planificación participativa para la incidencia política, el autoanálisis es la reflexión sobre las fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la iniciativa. Se pretende implementar acciones correctivas en aquellas debilidades que podrían obstaculizar el buen desarrollo de la iniciativa y visualizar insumos para la definición de actividades de fortalecimiento organizativo.

Cabildeo: Es el esfuerzo "cara a cara" de persuadir a la persona con poder de decisión sobre su propuesta, de motivar a las personas aliadas a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa, y de convencer a las personas indecisas. Normalmente, se hace a través de visitas directas.

Coalición: Es el esfuerzo de coordinación de varias personas u organizaciones

independientes que comparten uno o más objetivos de cambio social. Normalmente el esfuerzo consiste en planes conjuntos, la elaboración de una misión, la co-ejecución de estrategias, la definición de mecanismos para la toma de decisiones y una distribución equitativa de responsabilidades.

Consulta institucional: Es el hecho de comunicar la propuesta de incidencia política y los resultados de la planificación participativa a la base del grupo impulsor, con el fin de recibir retroalimentación e insumos que enriquecen y validan el proceso.

Empoderamiento: Es el proceso por el que una persona o grupo: a) entiende su propia historia o proceso de vida; b) descubre su esencia y aumenta sus propias capacidades; c) alcanza a tener una visión más integral de su mundo y de su espacio dentro de el para protagonizar los cambios necesarios; y, d) asume un compromiso de lucha para su propio beneficio y de otras personas afectadas. En este sentido el empoderamiento no es simplemente la acumulación de conocimientos ni el aprendizaje de aspectos técnicos, sino que también implica conciencia de la realidad, convencimiento y una práctica organizativa.

Espacio de decisión: En una iniciativa de incidencia política, es la instancia específica en que se toma la decisión sobre la propuesta generada por el grupo impulsor. Un espacio de decisión puede ser una estructura formal o no formal. Cada espacio tiene procedimientos establecidos, una calendarización para la toma de decisiones y una o varias personas con poder de decisión.

Estado: Es el instrumento por el que se ejerce el poder político, económico, social, cultural, ideológico y militar en una sociedad determinada. Es el régimen político compuesto por un conjunto de estructuras y normas jurídicas con la autoridad de tomar decisiones para el bienestar de una población dentro de un territorio determinado.

Estrategia: Conjunto de actividades desarrolladas de forma coherente para lograr un objetivo concreto. Los criterios para escoger las estrategias obedecen a los objetivos de persuadir a la persona con poder de decisión sobre la propuesta específica de su grupo o coalición, de motivar a las personas aliadas a que tomen una acción concreta a favor de la propuesta, de convencer a las personas indecisas a que apoyen su campaña y de neutralizar a las personas oponentes.

Gobierno: La persona o grupo de personas elegido por la población para dirigir un Estado, o un área o nivel específico del Estado, durante un periodo de tiempo designado. Las funciones del gobierno están estipuladas dentro de la Constitución Política del Estado, previamente al momento de asumir el poder. Hay gobiernos a nivel nacional, departamental y municipal.

Grupo impulsor de incidencia política: El grupo de personas u organizaciones de la sociedad civil que asume la tarea de planificar una iniciativa de incidencia política para lograr cambios, desde la definición y análisis de un problema hasta la implementación de actividades y estrategias de influencia.

Hoja de propuesta: Un documento conciso que presenta la postura del grupo impulsor al público y a las personas actoras clave. Sirve también para consensuar y reforzar los argumentos principales al interior del grupo. Los componentes esenciales de la hoja de propuesta son:

- Una breve descripción del problema a resolver
- La propuesta del grupo impulsor sobre políticas o programas públicos para contribuir a la solución del problema
- Los argumentos persuasivos que apoyan la propuesta.

Incidencia Política: Son los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos por medio de la persuasión y la presión ante las autoridades estatales. Consiste en un cúmulo de actividades que tratan de ganar acceso y generar influencia sobre las personas que tienen el poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.

Indecisas e indecisos: Son las personas o grupos que no tienen una posición definida sobre la propuesta de incidencia y que, por sus intereses, podrían convertirse en aliados u oponentes. Pueden ejercer influencia en la toma de decisiones pero normalmente no actuarían ni a favor ni en contra sin persuasión o convencimiento. Algunas personas son indecisas porque enfrentan un conflicto de intereses personales e institucionales. En otros casos se trata de personas que quisieran apoyar una propuesta pero, por ocupar cargos públicos, no pueden evidenciar su apoyo en forma abierta.

Investigación para la incidencia política: Es la acción de identificar, recoger y analizar la información relevante para orientar la planificación participativa y la implementación de campañas de incidencia política. La investigación puede servir como una estrategia para influir en la toma de decisiones, presentando hallazgos o datos en forma científica que incidan en la opinión pública o en las opiniones de las y los actores clave y la persona decisiva.

Mapa de poder: Es el ejercicio con el que se analiza el universo de personas actoras con interés en la propuesta del grupo impulsor y con poder de influencia sobre la persona decisiva. Generalmente, incluye:

- Personas amigas y parientes de la persona decisiva
- Personas representantes de instituciones de gobierno (a nivel local, regional y nacional)
- Personas lideresas y líderes de partidos políticos
- Personas líderes de organizaciones gremiales y de la empresa privada
- Las y los directores de ONG
- Gente con liderazgo en organizaciones de base
- Personas clave en instituciones y grupos religiosos
- Personas académicas
- Personas profesionales
- Gente que represente a medios de comunicación
- Las y los directores de organismos de cooperación internacional
- Las y los funcionarios de gobiernos de otras naciones, entre otras

Oponentes: Personas que están en contra de la propuesta por algún interés o motivo. Difícilmente se les puede convencer de modificar su postura sin que ello implique modificaciones sustantivas en la propuesta. Pueden ser capaces de perjudicar los resultados de la iniciativa de incidencia si el grupo impulsor no contempla medidas para contrarrestar su impacto.

Organización para la incidencia: Una estrategia de organización sirve para ampliar y fortalecer al grupo o coalición y para construir una estructura interna que corresponda a las necesidades de la iniciativa. En este sentido, debe contener un componente interno y otro componente externo, el segundo dirigido más que todo a la organización e incorporación de la población afectada por el problema que se pretende resolver.

Persona decisiva: Es la persona que tiene el poder de decisión sobre la propuesta de incidencia política.

Plan para la incidencia política: Un conjunto de actividades planificadas en forma lógica, coherente y realista que responden a las estrategias definidas por el mismo grupo impulsor de la iniciativa. Para cada actividad se contemplan resultados esperados, responsable, fecha y recursos.

Poder: La capacidad de desarrollarse, perpetuarse, influir o impactar para lograr satisfacer sus propios intereses. Poder existe en todas las relaciones y todos los espacios.

Política pública: Un curso de acción por parte de un gobierno o un Estado dirigido a mitigar un problema definido como socialmente importante. Las políticas públicas pueden ser definidas a varios niveles del Estado, por ejemplo constitucional, presidencial, ministerial o municipal, y pueden ser políticas gubernativas o estatales (que tengan una trayectoria más allá del periodo del gobierno actual).

Propuesta política de incidencia política: Una declaración precisa y detallada que describe lo que un grupo pretende lograr con una iniciativa de incidencia política. Propone una solución al problema, describiendo cómo se quiere lograr (a través de qué mecanismo, con cuáles características, involucrando a quiénes), quién quieren que tome la acción (quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta) y para cuándo se propone (en qué período).

Propuesta técnica de incidencia política: Un documento que reúne los detalles técnicas y otros elementos principales de la propuesta de incidencia en el formato apropiado (por ejemplo, un proyectos de ley, un proyecto de ordenanza municipal, etc.).

Sociedad civil: La ciudadanía organizada en función de intereses grupales, sectoriales o nacionales.

Vacío de información: Una ausencia de información o conocimientos, lo cual podría ser un obstáculo al éxito dentro de la planificación y/o implementación de una iniciativa de incidencia política

