

Cajón de Herramientas de Incidencia Política.

Humberto Salazar

Como se destacó cada instrumento debe ser analizado según cada caso. Evitamos aquí presentar instrumentos del tipo “Plan de Incidencia” por considerar que sobre estos existen amplio material. Preferimos plantear una línea de instrumentos dirigidos a promover el análisis crítico de oportunidades de incidencia que implican establecer una correlación entre capacidades y atributos presentes en las OSC y la Estructura de Oportunidades Políticas donde debe operar la incidencia.

Herramienta 1

Trabajo en equipo: debate de las políticas y las prácticas organizacionales que influyen en la capacidad de incidencia. Tomado de: CIPPEC Programa de Alianzas de Sociedad Civil (2007). Taller de desarrollo de capacidades para la incidencia política.

Esta herramienta se presenta como una tabla con preguntas de reflexión que ayudan a desarrollar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de las organizaciones que intentan influir sobre políticas públicas. La aplicación, a la manera de una evaluación organizacional, nos arroja pautas sobre las potencialidades que nuestra organización puede tener de cara a una iniciativa de incidencia. La matriz que presentamos a continuación es cita textual del documento referido.

Factores organizacionales para la incidencia política

Factor / Aspecto	Preguntas	¿Quién las responde?	Indicadores
Antecedentes / experiencia	¿Hace cuántos años que existe la organización? ¿Cuántos proyectos han sido desarrollados? ¿De qué magnitud?	Director Consejo Google	Años Fondos Nº de proyectos de incidencia Cantidad de procedimientos determinados por manuales (y porcentaje de personas que los conocen)
Recursos Humanos / Equipo de trabajo	¿Hay diversidad disciplinaria? ¿Hay diversidad laboral? ¿Cómo es el equipo de trabajo? ¿Es suficiente el equipo de trabajo para los objetivos de la organización? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Se siente el staff con capacidad para cumplir su trabajo?	Administrador Usuario externo Al staff	Nº de personal por disciplina y función Promedio de años de experiencia del staff Cantidad de personas con insuficiencia financiera Nº de individuos involucrados por proyecto Nº de reuniones y temas tratados y presentes
Comunicación / Estrategia institucional de difusión	¿Hay una estrategia de medios? ¿Quién la hace? ¿Cómo la hacen? ¿La evalúan? ¿Quién es el responsable? ¿Hay un boletín? ¿Hay publicaciones? ¿Cada cuánto citan los medios a la organización? ¿Reciben consultas de otras organizaciones?	Jefe de comunicación Director Prensa	Página web, nº de consultas Boletín: nº, tipo Publicaciones: nº, tipo, calidad Apariciones en medios de comunicación Otros
Credibilidad / Percepción externa	¿Cuál es la ideología percibida? ¿Tiene reputación de buena moral? ¿Cuál es la capacidad técnica percibida? ¿Es la organización una fuente confiable para los medios y los políticos? ¿Las consultoras trabajan con la organización?	Periodistas Funcionarios Políticos Líderes de opinión	Escala de credibilidad y eficacia Es subjetiva

Factor / Aspecto	Preguntas	¿Quién las responde?	Indicadores
Financiamiento	<p>¿Monto del presupuesto? ¿Cuáles son las principales fuentes? ¿Cuál es la flexibilidad del uso del financiamiento? ¿Cuál es la perspectiva de sustentabilidad? ¿Hay recursos financieros? ¿Son los recursos suficientes para realizar un trabajo serio? ¿Hay independencia financiera?</p>	<p>Documentos Director administrativo</p>	<p>Monto del financiamiento Duración del financiamiento Nº y nivel de donantes (tipo, peso, etc.) Cantidad de donantes que buscan a la organización Porcentaje de fondos que viene del principal donante</p>
Transparencia / rendición de cuentas / flujo de información interna	<p>¿Hay cuentas y procedimientos claros en materia administrativa? ¿Son públicos? ¿Hay procedimientos claros en materia legal? ¿Son públicos?</p>	<p>Auditor externo Administrador</p>	<p>Informes de auditoría Instancias de fiscalización</p>
(Capacidad de generar) Alianzas	<p>¿Con quiénes? ¿Cómo? ¿Qué tipos de intercambios se dan? ¿Se institucionalizan las alianzas? ¿Cómo se eligen los aliados? ¿Para qué? ¿Por qué se hacen alianzas? ¿Cuál es el nivel de compromiso?</p>	<p>Director Aliados Otras redes Otras organizaciones</p>	<p>Nº de aliados por sectores Tipo de aliados Convenios: nº, tipo y operativización Actividades para las que se construyen alianzas</p>
Estrategia de formación de capacidades de incidencia	<p>¿Hay una estrategia de formación de capacidades de incidencia? ¿Hay un compromiso explícito? ¿Hay una estrategia de cabildeo?</p>	<p>Director Consejo Investigadores jóvenes</p>	<p>Horas de curso por año por persona ¿Quién paga?</p>
Identificación de objetivos de incidencia	<p>¿Qué objetivos de incidencia poseen? ¿Quién los define? ¿Cómo se les da seguimiento? ¿Poseen indicadores?</p>	<p>Todos</p>	
Mecanismos de evaluación de la incidencia	<p>¿Cuál es el nivel de influencia de la organización? ¿Se cumple el impacto esperado? ¿Han incidido en algo concreto?</p>	<p>Director Donantes</p>	<p>Equivalente en dinero del nº de apariciones en los medios Mapeo de alcances Documentación de los procesos</p>
Compromiso / voluntad institucional		<p>Director Consejo Usuario externo</p>	<p>Definición de la misión</p>

Herramienta 2

Los recursos disponibles y los procesos de incidencia. CIPPEC Programa de Alianzas de Sociedad Civil (2007). Taller de desarrollo de capacidades para la incidencia política.

La herramienta presenta un mapeo de herramientas utilizadas por organizaciones de América Latina para acompañar los procesos de incidencia. Dicho mapeo proporciona alternativas que pueden utilizarse según casos específicos de acuerdo a las capacidades y estrategias de aproximación definidas por las organizaciones en función de los objetivos de incidencia que persiguen. La matriz que presentamos a continuación es cita textual del documento referido.

¿Cómo se llama?	¿Para qué sirve?	¿Cómo se usa?		¿Cómo se usa la información o los productos de la herramienta?	Ejemplo
		¿Quiénes participan?	¿Cuáles son los pasos principales?		
Mapeo de Actores (Alberto Saracho)	Para la creación de una coalición ganadora. Para identificar a los actores y sus fuerzas. También para identificar las estrategias a seguir.	A través de entrevistas, todos los involucrados en el proceso de incidencia.	1. Identificar 2. Entrevistar 3. Mapear los recursos 4. Posicionarlos 5. Identificar las maneras de moverlos	Para convencer una vez identificados y mapeados y movilizar a los actores necesarios.	Círculo de influencia de los juicios orales.
Mapeo de Alcances - Outcome Mapping (Ana Bravo)	Monitorear el cambio en las personas a quienes queremos influir.	El grupo en el que se quiere influir El destinatario de esa influencia	1. Reunir al grupo 2. Definir: a quién hay que influir y las estrategias a seguir 3. Monitoreo 4. Socialización de la información con la red.	Planificar Monitorear Reorientar el trabajo de influencia / estrategias.	Foro Nacional en Colombia: se utilizó la herramienta para continuar los esfuerzos de influencia con el Departamento Nacional de Planeación. Condicionalmente, el DNP aceptó trabajar en conjunto.
Mapa (Carlos Toranzo)	Entender las posibilidades de influir en corto plazo.	Partidos políticos Legisladores Gobernadores	1. Crear la agenda (FODA) 1. Entender el proceso de incidencia (factores internos y externos) 2. Identificar actores (aliados / enemigos)	Definir estrategias de acción.	Gobernantes de Santa Cruz.
Trabajo con periodistas (Gina Alvarado)	Generar un diálogo sobre investigaciones realizadas con periodistas.	Periodistas Investigadores Editores	1. Traducción de los documentos: hacer una versión resumida y accesible 2. Preparar hoja de datos y cifras 3. Compartir en la conferencia de prensa o taller.	Generando rebote en la prensa.	

¿Cómo se llama?	¿Para qué sirve?	¿Cómo se usa?		¿Cómo se usa la información o los productos de la herramienta?	Ejemplo
		¿Quiénes participan?	¿Cuáles son los pasos principales?		
Talleres (Guy Delmelle)	Dar insumos a funcionarios públicos.	Funcionarios Investigadores	1. Invitar a funcionarios 2. Presentar la investigación 3. Debatir	Como insumo para mejorar políticas (se presentan lineamientos, escenarios)	
Desplegado en Prensa (José Aguilar Gil)	Expresar ideas, opiniones, propuestas. Confrontar a las autoridades sobre alguna declaración. Solicitar audiencia con autoridades.	El grupo coordinador Los medios	1. Conocer alguna declaración de una autoridad 2. Convocar a una red 3. Proponer la redacción del desplegado, 4. Enviar a la red 5. Consensuar 6. Enviarlo a un periódico de nivel nacional o local	Para la negociación	El embarazo precoz en México DF: desataron una campaña para evitar el embarazo adolescente pero esta campaña promovía la abstinencia final. Después del desplegado la directora decidió no utilizar la campaña.
Diálogos e identificación de aliados (Julie Dabo)	Para identificar aliados y enemigos en las acciones humanitarias. Para trabajar con algunos de ellos.	Representantes de países pro-acciones humanitarias. Relación con embajadores africanos (trabajo a nivel estatal, y ocasionalmente con ONGs).	1. Carta al funcionario 2. Identificar aliados Conversar con aliados (formal e informalmente) 3. Acordar (acciones conjuntas)	Para dar continuidad a las acciones humanitarias Para institucionalizar acciones humanitarias en países de la Unión Africana (con foco en temas indígenas).	Trabajo de identificación de aliados en Uganda. Realización de acciones humanitarias (alianzas con la Embajadora).
Evaluación del conflicto: Bola de nieve (Mara Hernández)	Evaluar un conflicto (por ejemplo una reforma política)	Sociedad civil Gobierno (los que estén interesados)	1. Reuniones de interlocución. 2. Entrevistas a las personas más importantes. 3. Encontrar opiniones de los líderes.	Identificar intereses en común y en conflicto para que se sienten a dialogar Crear interdependencia.	Consultoría entre ambientalistas y empresarios para el desarrollo turístico.

¿Cómo se llama?	¿Para qué sirve?	¿Cómo se usa?		¿Cómo se usa la información o los productos de la herramienta?	Ejemplo
		¿Quiénes participan?	¿Cuáles son los pasos principales?		
Concejos de gestión local a "públicos" (Paulo Lima)	Transformar una idea esencialmente comunitaria en política pública.	Líderes comunitarios (de OSCs, principalmente jóvenes) Concejales - Funcionarios	3. Reunión general con los líderes comunitarios 4. Mensaje claro sobre la importancia de nuevas tecnologías para el desarrollo local 5. Organizar y proponer la creación de un concejo de gestión local.	Virtualmente	Participación público / privado (empresas, etc.) Municipio de San Pablo: 130 telecentros comunitarios y una ley impulsada por la gente del concejo municipal (espacio formal entre el Estado y los telecentros comunitarios)
Carta de compromiso (Vanessa Weyrauch)	Generar acuerdos entre candidatos de diferentes partidos	Candidatos OSCs Depende del nivel	En contextos electorales: Para generar acuerdo entre candidatos sobre propuestas de reforma o cambio. Se usa mucho el lobby. Se firma una alianza con diversas OSCs prestigiosas y de peso. Se difunde en los medios de comunicación.	Para asumir el compromiso y rendir cuentas una vez elegidas (ante funcionarios y medios de comunicación)	2003 - ley de Lemas en la provincia de Santa Fe, Argentina. Reparto inequitativo de bancas, derogan la ley.

Herramienta 3

Análisis de las partes. Desarrollada por Daniel Start y Ingie Hovland. Tomado de Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores

La herramienta propone un método de análisis de actores concebidos estos como partes interesadas. Esta es útil a las OSC para establecer probables posiciones de actores frente a sus propuestas de incidencia. El contenido que presentamos en adelante es cita textual de START, HOVLAND (2004).

Análisis de las partes

El interesado es una persona que tiene algo que ganar o perder de los resultados de un proyecto o proceso de planeamiento. En muchos círculos, se llaman grupos de interés y pueden tener un gran valor en los resultados de los procesos políticos. A menudo resulta beneficioso para la investigación de proyectos, para identificar y analizar las necesidades y preocupaciones de los distintos interesados, en particular cuando estos proyectos intentan influir en las políticas.

Al tratar de acercar la investigación y las políticas, el análisis de las partes interesadas puede ser útil para identificar todas las partes involucradas en la conducción de una investigación, aquellos que hacen o implementan las políticas, y los intermediarios entre ellos. Puede ayudar a definir el modo de participación de los interesados de manera tal que el impacto de la investigación en la política pueda ser maximizado. También puede ser utilizado más tarde en la investigación, cuando se cuenta con los resultados, y el equipo puede querer utilizar la evidencia para crear un impacto en la política.

Puede resultar una herramienta útil para considerar quién necesita conocer la investigación, cuáles son sus posturas e intereses y cómo debe presentarse y enmarcarse la investigación para atraerlos. De este modo, se convierte en una herramienta esencial para evaluar los diferentes grupos de interés sobre una política o un debate, y su habilidad para influir en el resultado final.

El proceso en detalle

El primer paso es clarificar el objetivo de la investigación y del cambio de la política en discusión (el Análisis del Árbol de Problemas y el Análisis de los Objetivos podría ayudar aquí)

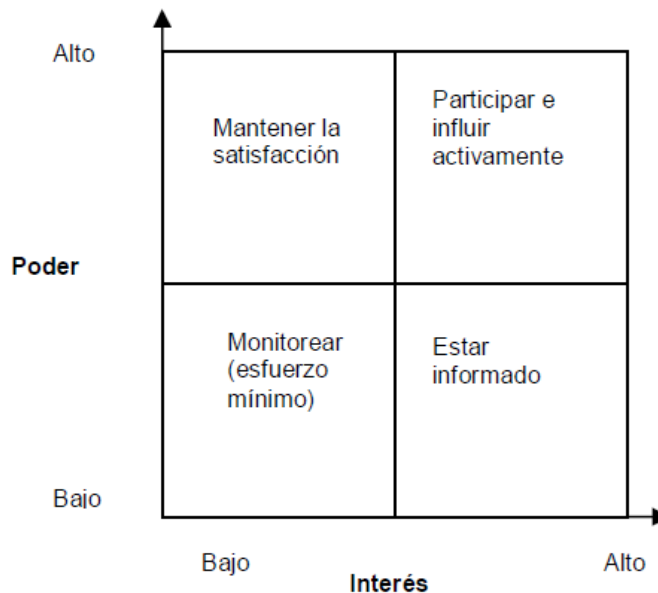
Luego, identifique a todos los interesados o grupos de interés asociados con este objetivo, proyecto, problema o tema. Un pequeño grupo de entre seis y ocho personas, con una perspectiva variada sobre el problema, debería ser suficiente como para crear una buena sesión de tormenta de ideas. Los interesados pueden ser organizaciones, grupos, departamentos, estructuras, redes o individuos, pero la lista necesita ser bastante exhaustiva para asegurar que nadie quede afuera. La siguiente tabla puede ayudarnos a organizar la tormenta de ideas, o proporcionar una estructura de retroalimentación en un plenario, si se está trabajando en grupos separados.

Interesados del sector privado	Interesados del sector público	Interesados de la sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades y empresas • Asociaciones de empresas • Organismos profesionales • Líderes de empresas • Instituciones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministros y asesores (ejecutivos) • Empleados públicos y departamentos (burocracia) • Representantes elegidos (legislatura) • Tribunales (Poder Judicial) • Partidos Políticos • Gobiernos locales / Municipalidades • Fuerzas armadas • Comités y comisiones • Organismos internacionales (Banco Mundial, NU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los medios • Iglesias / religiones • Escuelas y universidades • Movimientos sociales y grupos de apoyo • Sindicatos • ONG nacionales • ONG internacionales

Luego, utilizando la grilla del esquema que presentamos a continuación, organice los interesados en las diferentes matrices según el interés y el poder. El 'Interés' refleja la medida en que los puede afectar el proyecto de investigación o el cambio en la política, y qué grado de interés o preocupación tienen en el tema.

Análisis de las partes interesadas

El 'Poder' mide la influencia que tienen sobre el proyecto o la política, y en qué medida pueden ayudar a lograr o bloquear el cambio deseado.



Los interesados con alto poder, e intereses alineados con el proyecto, son las personas u organizaciones a los cuales es importante involucrar y atraer plenamente. Si intentamos crear un cambio en la política, estas personas son los objetivos de toda campaña. Al tope de la lista de 'poder' estarán los decisores, por lo general miembros del gobierno. Bajo estas personas están aquellos cuya opinión es importante –los 'líderes de opinión'. Esto crea una pirámide a veces conocida como un mapa de influencia.

Los interesados con un alto interés, pero con bajo poder, necesitan estar informados pero, si se organizan, podrían formar la base de un grupo de interés o una coalición que pueda hacer lobby para el cambio. Aquellos con alto poder, pero bajo interés, deben mantenerse satisfechos e incluirlos idealmente como patrones o seguidores para el cambio de política propuesto.

Si el tiempo y los recursos lo permiten, se puede llevar a cabo un análisis mayor y más detallado (i) la naturaleza del poder y su posición y (ii) los intereses que fundamentan la posición. Esto ayuda al proyecto a entender mejor por qué las personas adoptan ciertas posturas y como podrían ser atraídas. Este análisis se desarrolla en mayor detalle en

Mapeo de la Influencia.

Este último paso consiste en desarrollar una estrategia de cómo involucrar mejor a los distintos interesados en el proyecto, cómo 'enmarcar' o presentar el mensaje o la información de manera que les resulte útil, y cómo mantener la relación entre ellos.

Identifique quién hará el contacto y cómo, qué mensajes y cómo serán comunicados y cómo se realizará el seguimiento.

Un buen ejemplo

Un buen artículo académico (que incluye dos casos de estudio de empresas) se puede encontrar en: www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2000/12/smith.html

Información adicional

DFID ha producido varios lineamientos de cómo realizar el análisis de las partes interesadas que pueden encontrarse en: www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter_02.htm o www.eurofic.org/gb/stake1.htm. Para una simple guía paso a paso, ver: www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html y para obtener una plantilla, ver www.scenarioplus.org.uk/stakeholders/stakeholders_template.doc. Para material específicamente adaptado para la campaña, ver recursos en www.thepressuregroup.com.

Herramienta 4

Mapeo de la Influencia. Desarrollada por Daniel Start y Ingie Hovland. Tomado de Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores.

La herramienta ayuda a establecer intereses y posibles conductas de los interesados. Profundiza el trabajo desarrollado a partir de la herramienta análisis de las partes. Para la organización resulta una herramienta que le permite reflexionar sobre la factibilidad de los procesos de incidencia en el escenario concreto en el caso se desarrollará.

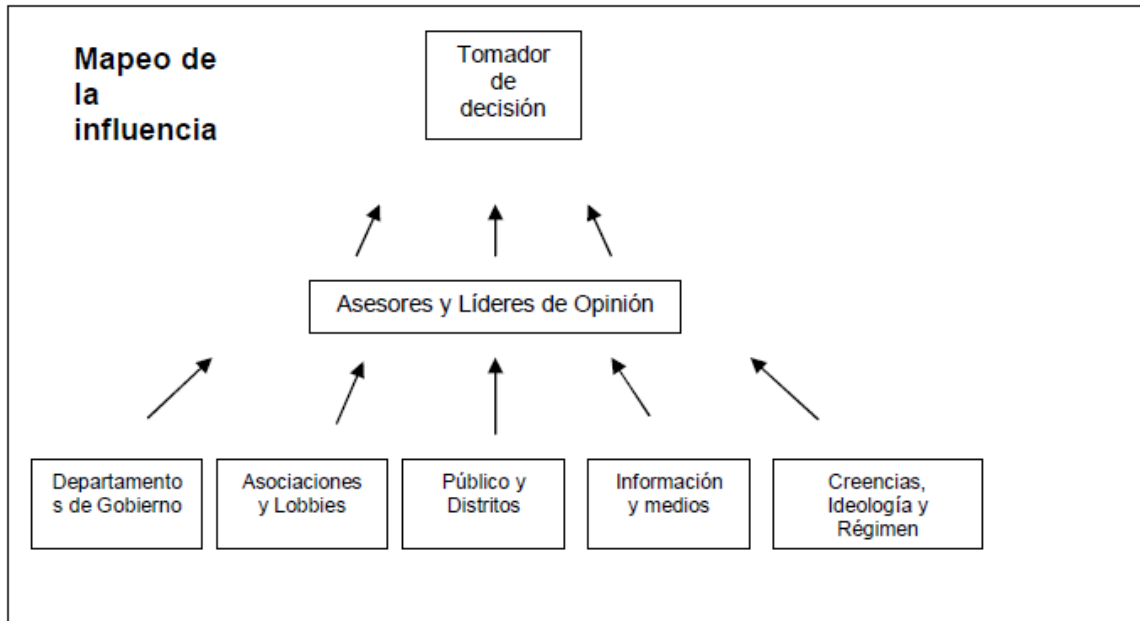
El contenido que presentamos en adelante es cita textual de START, HOVLAND (2004).

Mapeo de la influencia

El mapeo de la influencia identifica a los individuos y los grupos con el poder para ejecutar una decisión clave. Investiga además la posición y motivos de cada jugador y los mejores canales a través de los cuales comunicarse con ellos. El enfoque también es conocido como Mapeo de la Influencia del Interesado, Mapeo de Poder, o Arena de Influencia. En el sector de los negocios es similar a la segmentación del Mercado que analiza la estructura del mercado y detalla los intereses y las conductas de los consumidores. Mediante su aplicación cuidadosa, los think tanks pueden afinar sus mensajes y argumentos según las audiencias, y entender mejor cómo canalizar sus esfuerzos.

El proceso en detalle

El mapeo de la influencia se construye naturalmente sobre el análisis de las partes interesadas (y, en cierta medida, tiene similitudes con los impulsores y las influencias identificadas en el análisis de los campos de fuerza). Sea claro respecto del tema de la política y el cambio que está siendo analizado y destaque los que estén en altas posiciones de poder. Primero, diferencie entre los decisores que tienen una responsabilidad real de tomar las decisiones en un área de política específica, de los líderes de opinión que pueden tener una influencia sobre ellos o conducir la opinión, y que, por lo general, son más accesibles. Recuerde, el poder absoluto es sólo un mito. Cada ejecutivo depende de un grupo de asesores sin los cuales no podría operar. Son responsables ante un gran grupo de grupos de interés, comités y lobbies. Además, podrían estar influenciados por la naturaleza de la información y las investigaciones que reciben, cómo informan los medios, el régimen político -sin mencionar sus propias creencias e ideologías. A menudo, también resulta útil mapear la información en forma de pirámide de actores e influencias.



La construcción del mapa de interés o la ‘pirámide’ genera una rica discusión. La distancia desde la base representa qué tan influyente puede ser el factor y, críticamente, la ruta a través de la cual esta influencia llega al tomador de decisiones. Vale la pena intentar detallar los individuos y las instituciones clave que ejercen la influencia –ya sean personas específicas, periódicos, iglesias, etc. Esto permite al grupo analizar posibles puntos de entrada de los ‘canales de influencia’ – para afectar el cambio.

Una vez que se identificaron los canales claves, el grupo debe analizar su posición sobre el tema, los motivos principales y su accesibilidad. ¿Están a favor, son aliados o son ‘defensores’ poco comprometidos? A veces pueden tener un estatus diferente según el tema. ¿Cuáles son sus intereses o motivos para una postura particular sobre el tema? ¿Cuál es el cronograma de trabajo, explícito o implícito? ¿Qué los lleva a tomar esta posición, y qué limitaciones enfrentan que dificultarían el cambio de postura? La razón puede ser ideológica o personal (por ejemplo, la creencia en la supremacía del mercado), puede ser cultural o social (por ejemplo, la creencia de que el alcohol es malo y no debe ser legal), puede ser financiero (por ejemplo, por ganancia monetaria) o puede ser política, basada en las opiniones de sus grupos de interés, seguidores, patrones y votantes, que le dan su posición de poder. Finalmente, evalúe la facilidad con la que se podría lograr el acceso y presente la evidencia o el caso.

Un buen ejemplo

El Parlamento británico es un buen ejemplo de un organismo de gobierno que tiene un control muy acotado sobre las decisiones que se toman, pero que tiene un alto grado de influencia sobre los ministros (los principales decisores) a través de los debates, preguntas, comisiones selectas o bien, individuos de alto estatus y bien conectados. Un think tank puede así justificar tener como objetivo el parlamento para tener la influencia adecuada sobre el ministro adecuado, porque la influencia será ejercida a través de la pirámide de influencia hacia el tomador de decisión. En algunos temas, y en ciertos puntos en el proceso de política, el parlamento no tiene un verdadero poder de toma

de decisiones. Sus canales de influencia deben ser la opinión pública (en particular en un distrito) o editoriales en los medios. Un think tank entonces puede decidir enfocar sus energías en informar a los medios o al público.

Los procesos de la política de DFID durante la preparación en 1997 del Documento sobre la Pobreza y el Desarrollo Internacional ilustran estas influencias claves en el documento. Clare Short, Gordon Brown, Tony Blair y el redactor David Batt tenían mucha influencia. Dentro de DFID, los economistas fueron los más influyentes de los asesores del DFID. La OCDE/DAC tiene una gran influencia a través de los Objetivos de Desarrollo Internacional. La muy poca influencia de los pobres permanece igual, y los gobiernos de los países en desarrollo eran menos influyentes que los de los países desarrollados. La opinión pública en el Reino Unido permaneció mucho menos influyente que los intereses comerciales. Algunos momentos clave fueron notados en el período, tales como el reconocimiento de Clare Short respecto de la necesidad de 'montar el dragón' del crecimiento económico. Los economistas fueron fuertes en los años antes de la redacción del primer documento –luego se retraen en el fondo sólo para volver al centro de la escena con el énfasis del segundo documento sobre crecimiento bien canalizado.

Información adicional

Stakeholder influence mapping: IIED Forest and Land Use Programme 'Power Tools' Tools for working on policies and institutions (Mapeo de la influencia de los interesados: Programa de IIED para la Forestación y el Uso de la Tierra 'Herramientas de Poder', Herramientas para trabajar sobre políticas e instituciones), Serie nro. 5: www.iied.org/docs/flu/Tool5mapping.pdf y www.iied.org/forestry/tools/index.html

Herramienta 5

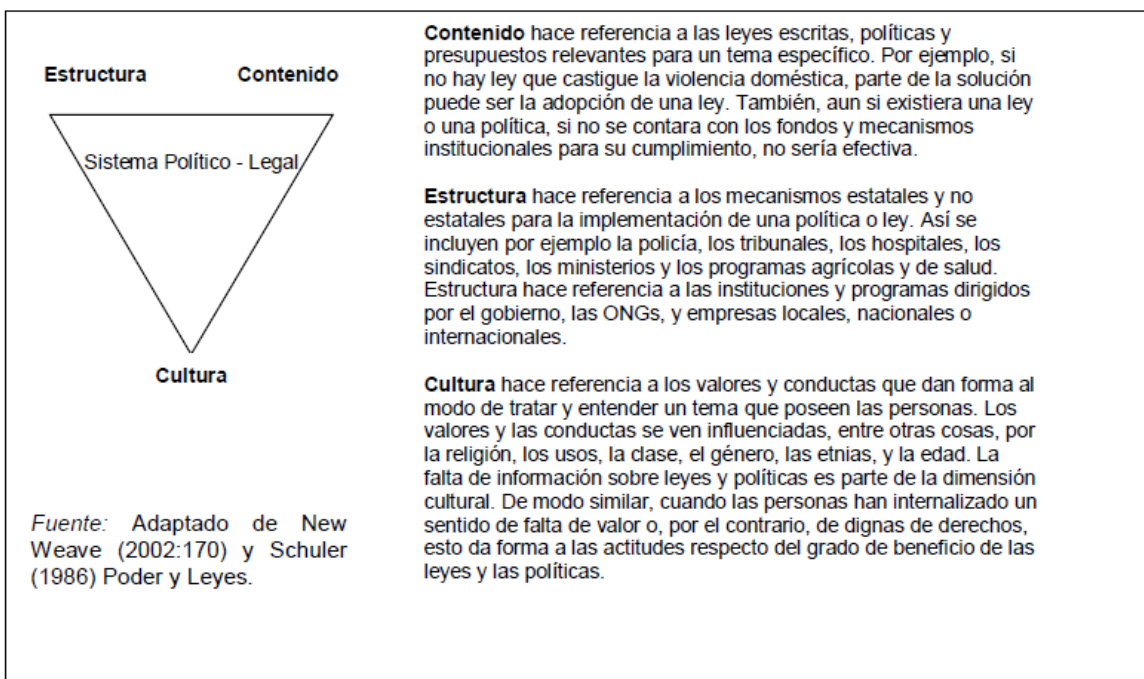
Análisis de triángulo. Desarrollada por Daniel Start y Ingie Hovland. Tomado de Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores.

La herramienta ayuda a analizar las variables de contenido, estructura y cultura de una estrategia de incidencia. Para una organización constituye un elemento analítico importante porque le permite ubicar en el contexto la iniciativa de incidencia.

El contenido que presentamos en adelante es cita textual de START, HOVLAND (2004).

Análisis Triangular

El análisis triangular es una técnica tanto para analizar como para encontrar respuestas a un problema, construido alrededor de una estructura, un contenido y una cultura en el sistema de la política. Primero, puede ser utilizado para analizar cómo la combinación de políticas, instituciones y valores sociales y conductas contribuyen a perpetuar el problema (o tema). Segundo, el marco puede ser utilizado para mapear y clarificar las opciones de la estrategia para abordar cada una de las tres dimensiones.



Herramienta 6

Posibilidades de relaciones estratégicas de actores.

Esta herramienta apunta a que la OSC identifique cuál es su estrategia de aproximación en relación con los tomadores de decisión. Esto ayuda a clarificar el posicionamiento institucional frente a una cuestión social.

Relaciones estratégicas de actores

Los procesos de incidencia se desarrollan a través de posicionamientos estratégicos que implican que entre los reformadores y los tomadores de decisión se establezcan relaciones de convergencia o divergencia en relación a medios y metas. Dado que cada actor plantea intereses en juego lo anterior va a tener consecuencias explícitas sobre los objetivos de incidencia propuestos.

Procedimiento

Precisa con el equipo con claridad cuáles son las metas de incidencia que la iniciativa a desarrollar persigue. Lista esas metas en un lugar visible a todos los participantes de la reunión de análisis.

Después procede a desarrollar una reflexión sobre los medios que como organización se consideran adecuados para alcanzar esas metas. Los medios dan cuenta también de posiciones institucionales.

Un ejemplo, se puede dar el caso que mi organización busque generar una relación con entidad gubernamental, pero, aunque se necesiten recursos financieros, la posición de la institución es no aceptar ningún tipo de financiamiento público.

Del proceso de reflexión sobre los medios obtén una lista de medios aceptables para la organización y colócalos en un lugar visible.

Procede luego a analizar los posicionamientos de los tomadores de decisión. Lista las metas que ellos persiguen frente a un determinado caso y lista también los medios que según lo que observa pone en juego para alcanzar estas metas. Coloca esto en un lugar visible.

Finalmente realiza el análisis comparado entre tus metas y medios y aquellas de los tomadores de decisión y ubica tu posición en algún cuadrante de la matriz que presentamos a continuación. Genera un proceso de reflexión interno en tu organización sobre los hallazgos del análisis.

		METAS	
		CONVERGENCIA	DIVERGENCIA
MEDIOS	CONVERGENCIA	Cooperación	Cooptación
	DIVERGENCIA	Complementariedad	Confrontación

Herramienta 7:

Evaluación de preparación organizacional. Desarrollada por Daniel Start y Ingie Hovland. Tomado de Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores.

Esta herramienta permite a través de una serie de preguntas de reflexión identificar el estado del arte de la organización en relación a su preparación para una iniciativa de incidencia. Su uso resulta relevante para reconocer el punto de partida organizacional en la dimensión interna relativa a las capacidades presentes de cara a alcanzar objetivos de incidencia.

Evaluación de preparación organizacional

El primer desafío en muchas organizaciones basadas en la investigación es crear un cambio cultural que se aparta de la provisión de información de bajo impacto basada en la oferta para acercarse a mensajes estratégicos e influyentes orientados a la audiencia. Los manuales de la Fundación de Amherst H. Wilder sobre Lobby y Apoyo para Organizaciones sin fines de lucro (www.wilder.org/pubs/workshts/pubs_worksheets1.html?261lah) reconocen este cambio y proporcionan una serie de hojas de trabajo y herramientas diseñadas para evaluar la preparación y compromiso para asumir temas de políticas públicas (ver cuadro a continuación). Allí se revisa las iniciativas exitosas existentes, se ayuda a focalizar los objetivos y comienza el proceso de planeamiento. Detalla una serie de seis reuniones para dar comienzo al proceso de planeamiento y crear un plan de trabajo.

Cuadro 3: Evaluación de la influencia de la preparación pública en su organización

Hay dos partes para esta evaluación. La Parte A considera la sustancia de los objetivos de políticas públicas de su organización. La Parte B considera la capacidad actual de su organización para realizar los trabajos.

Parte A: Objetivos de Políticas Públicas

Enumere sus temas de políticas públicas: en el contexto de nuestra misión, objetivos y trabajos actuales, ¿qué temas pueden ser profundizados involucrando debates sobre políticas públicas y legislación?

Enumere los programas, servicios, e investigaciones existentes, el alcance, lobby y trabajo de apoyo donde se ha demostrado experiencia y conocimiento en temas sobre los que más le interesa influir.

Identifique qué partes del gobierno decidieron y debatieron sus temas. Identifique además las áreas clave para influir, que pueden dar forma a las decisiones sobre políticas.

Enumere los cambios deseados en la política, en especial respecto de las leyes, presupuestos, ordenanzas etc.

Decida si propondrá un nuevo cambio en la política de forma pro-activa, o reactiva, respondiendo al esfuerzo de otro de los grupos.

Parte B: Capacidad organizacional para el trabajo sobre políticas públicas

1. Enumere los éxitos organizacionales del trabajo de políticas públicas y mida la profundidad del compromiso de la organización respecto del cambio en la política.
2. Comprométase a desarrollar un plan de política pública.
3. Enumere quién ha sido designado para hacer qué y dónde, para la coordinación del proceso de planeamiento, actualizar la pizarra, clarificar los roles del personal, crear un equipo de respuesta rápida, formar una comisión asesora.
4. Aclare los sistemas en vigencia para educar, informar, y movilizar a los miembros, socios y distritos.
5. Revise la comprensión de los procesos y estructuras legislativas.
6. Enumere los recursos que serán comprometidos en el trabajo de influir sobre las políticas.
7. Analice la preparación de los medios. ¿Está listo para la difusión?
8. Si es una organización sin fines de lucro, clarifique las reglas respecto del lobby en su país.

Seis reuniones para la acción

Una vez lanzada la discusión, aprobado el comienzo del proceso de planeamiento y seleccionado el equipo de planeamiento, el Manual sugiere seis reuniones para cubrir los principales requerimientos para crear un plan de influencia en la política para la organización, según se explica a continuación:

1. Prepare el equipo de planeamiento y articule sus visiones y roles.
2. Establezca los criterios para ver qué tema asumir, y elegir los temas.
3. Decida las áreas objetivo de influencia para trabajar en ellas.
4. Seleccione las estrategias y tácticas para lograrlos y diseñe la infraestructura organizacional (compromiso del personal, distribución de los recursos etc).
5. Desarrolle el plan de trabajo, con acciones específicas, objetivos y fechas.
6. Presente el plan de trabajo a toda la organización.

Fuente: Adaptado de Avner 2002 Capítulo Uno y Hoja de trabajo 1, p58-66

Se puede obtener mayor apoyo sobre la estructura organizacional, el rol del personal, las finanzas, los sistemas de información, capacitación y el uso de las comisiones asesoras en Wilder Cap. 3, p86-91, hoja de trabajo 13, IV y hoja de trabajo 14, p219-222.