

ESTRATEGIA Y PLAN DE INCIDENCIA¹

Presentamos a continuación una síntesis del Manual de Incidencia Colaborativa en los Poderes Legislativos. Para la construcción de la síntesis hemos considerado un hilo conductor que recoge los elementos de reflexión planteados hasta el momento apuntando a generar una reflexión crítica sobre los temas a tratar.

Estrategias de incidencia

La incidencia confrontativa y la colaborativa se diferencian en sus estrategias y tácticas. La incidencia colaborativa es un proceso que permite trascender la incidencia confrontativa, esto, sin negar a esta última y valorar algunas de sus estrategias como complementarias para lograr transformaciones en el campo de las políticas públicas.

La incidencia confrontativa se caracteriza por usar algunas de las siguientes estrategias:

- Instigar o usar la violencia
- Organizar u amenazar con acciones confrontativas: huelgas, movilizaciones, cierre de calles, u otras

A su vez, la incidencia colaborativa usa estrategias como:

- Celebrar reuniones con decisores
- Proponer estrategias de cambio, trascendiendo la protesta
- Empezar y divulgar investigaciones independientes
- Construir alianzas estratégicas multi-sectoriales
- Manifestar en conjunto con otras estrategias. Cambio Democrático (2012)

La experiencia del Centro de Colaboración Cívica de México en incidencia colaborativa le lleva a proponer que este modelo de incidencia implica para las OSC la inclusión de estrategias complejas y multidimensionales para construir la viabilidad política de sus propuestas y sacar adelante sus iniciativas. Cada estrategia es única y los contextos son diferentes. No obstante, todas las estrategias contemplaron acciones concretas en cada una de las dimensiones que contiene el siguiente diagrama:

¹ El texto se construye utilizando como referente de contenido las propuestas de la Fundación Cambio Democrático expresadas en sus manuales en relación a procesos colaborativos. Lo descrito responde en gran parte de su contenido a los materiales de esta organización y lo que hemos realizado es un resumen para resaltar lo relevante a propósito del curso y hemos alimentado también la reflexión con otros documentos que fortalecen el tratamiento de los temas.

Estrategias Efectivas de Incidencia



Adaptación del CCC basada en el Modelo del *Institute for Public Strategies*.

Respecto de los elementos que hacen a las alianzas estratégicas y coaliciones colaborativas exitosas el Centro de Cooperación Cívica destaca:

Las alianzas y coaliciones exitosas comparten varios de los siguientes atributos:

- a. Plantean problemáticas y soluciones de interés general, no sectoriales o particulares.
- b. Presentan su agenda como iniciativas ciudadanas apartidistas.
- c. Construyen una agenda común.
- d. Son de naturaleza plural o “multicolor”.
- e. Establecen alianzas estratégicas con actores poderosos como legisladores, funcionarios públicos del ejecutivo federal, expertos y académicos, personalidades con autoridad moral que son una fuente de poder y legitimidad, empresarios, medios de comunicación, líderes de opinión, organismos internacionales, agencias de cooperación y promotores locales en las entidades federativas.
- f. Conforman coaliciones sólidas y estables en el tiempo.

A continuación, se enlistan algunas recomendaciones puntuales para la coordinación efectiva de coaliciones:

Autonomía para tomar decisiones como colectivo frente a los poderes del Estado. Toma de decisión ejecutiva, pero con acuerdo previo y controles. Mantenimiento de autonomía y flexibilidad al interior de la alianza o coalición, expresado en:

1. “Unidos en lo esencial; libres en todo lo demás”
2. Roles claros y diferenciados para evitar esfuerzos redundantes y desgastes innecesarios.
3. Compartir la medalla entre los miembros.

4. Transparencia y rendición de cuentas en el manejo de la información, en la toma de decisiones y sobre en los acuerdos alcanzados con los tomadores de decisiones.
5. Socialización de la información en forma ejecutiva y continua.
6. Solidaridad y reciprocidad entre los miembros. CCC (2011)

El papel esperado del gobierno frente a procesos colaborativos

La FAO en su manual *Gestión colaborativa de conflictos para el fortalecimiento de los programas forestales nacionales* propone un tipo de respuesta que se esperaría que el gobierno tome frente a procesos colaborativos. Claro está que la toma de posición de parte del Estado en una u otra dirección depende de un conjunto de factores relativos a las apuestas e intereses en juego. Sin embargo, parece pertinente aquí recoger las ideas sobre el tema que plantea la FAO. Esta dice:

La tarea del Gobierno es gobernar, formular políticas. El Gobierno tiene un papel de liderazgo y otras partes interesadas esperan que los gobiernos desempeñen esa función. (...) Cuando se utiliza un enfoque de resolución colaborativa de los conflictos, los gobiernos deben estar dispuestos a comprometerse en un proceso de composición abierta y renunciar parcialmente a la autoridad de adoptar decisiones. Sin el compromiso de alto nivel de los gobiernos, las iniciativas colaborativas se detienen. Pero, esto no significa que los gobiernos tienen que renunciar a la autoridad. Los funcionarios elegidos o designados suelen suponer que la única manera de llegar a acuerdos es renunciar a parte o a toda su autoridad. En la práctica, esto no es cierto. En la gestión colaborativa de los conflictos, cualquier participante puede irse en cualquier momento. No puede existir ningún acuerdo a menos que las partes interesadas importantes “crean en él”.

Plan de Incidencia colaborativa

En relación a la planeación estratégica el Centro de Cooperación Cívica destaca a partir de un estudio de casos que una constante para los procesos de planificación de incidencia colaborativa es que, en la mayoría de los casos analizados, las OSC formaron pequeños grupos “núcleo” para diseñar la planeación de lo que sería su incidencia.

Algunas de las herramientas que las organizaciones consideran más útiles en su planeación incluyen el análisis del contexto, el diagnóstico compartido del problema o temáticas que se encabeza, la definición de objetivos claros y medibles, la elaboración de una ruta crítica con su respectivo plan de actividades (responsables, metas, cronograma con fechas claves de intervención, etc.), el mapeo de actores claves (análisis de espacio de decisión) y la evaluación continua del proceso. En conjunto, estas herramientas sirvieron para que las OSC pudieran desarrollar una estrategia integral que incluyera acciones en todas las dimensiones del diagrama arriba expuesto. CCC (2011).

¿Cómo se lleva adelante un proceso colaborativo?

Quien convoque un proceso colaborativo necesita definir desde el primer momento, entre otras cosas:

- ¿Cuál es el objetivo? (qué se quiere lograr)
- ¿Quiénes deberían participar?

- ¿Qué actividades y etapas vamos a transitar para alcanzar el objetivo propuesto?
- ¿Cuáles serán las reglas del trabajo en conjunto?
- ¿Cómo deben organizarse internamente los actores para trabajar juntos?
¿Qué recursos serán necesarios?

Estos aspectos integran lo que se denomina “Diseño de un proceso colaborativo”. Cambio Democrático (2003)

Respecto de la definición de objetivos de los procesos de incidencia colaborativa

La planificación de un proceso de incidencia debe comenzar con la identificación del problema a atender. 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. La clara distinción entre causas y consecuencias de un problema permitirá identificar mejor los actores relacionados con la problemática y posiblemente permitirá definir mejor las estrategias para incidir.

En ocasiones, las problemáticas que interesan o afectan a las organizaciones o sus comunidades son variadas. En estos casos, es necesario priorizar esas problemáticas, y luego de analizarlas e identificar sus causas, para luego también establecer prioridades entre ellas. Cambio Democrático (2012)

Sobre los actores en juego

Incidir en el escenario de lo público reclama prestar atención a los actores que intervienen en el proceso de incidencia. Esto implica pensar en los actores que incidirán junto a la organización como aquellos que están involucrados en las políticas públicas que buscamos transformar, sea como elaboradores, ejecutores, controladores, etc. También hay que valorar a otros actores que, aunque no involucrados de manera directa, pueden verse afectados o interesados en nuestra acción de incidencia.

Se sostiene que toda política pública es como un banco de tres patas; en cierto sentido, se apoya sobre tres cuestiones. Una de las tres patas es el gobierno; otra, la comunidad, que incluye las organizaciones de la sociedad civil pero también las empresas, las universidades, los ciudadanos y las iglesias. Eso es comunidad. Y la tercera pata son los medios de comunicación. Entonces, al empezar en el trabajo de influir en una política pública o incluso para aquellas organizaciones que ya tienen experiencia, siempre es importante que nos preguntemos cómo estamos funcionando con respecto a cada una de estas tres patas. ¿Entienden nuestra causa? ¿Saben acaso que existimos? Cambio democrático (2012)

Evaluación inicial de la situación

Los grados de esfuerzos y formalidades requeridos por una evaluación de la situación inicial varían extensamente. En todos casos, el facilitador tendrá que recoger, analizar, y usar la información. La información puede ser recabada a través de innumerables fuentes: entrevistas, reportes, medios de comunicación, bases de datos, documentos, archivos, información en la web, etc.

La herramienta básica para esta etapa es la entrevista a los potenciales participantes o a otras personas cercanas a la situación. En casos muy sencillos, estas entrevistas podrían consistir en dos o tres conversaciones telefónicas informales, que no requieren de extensa preparación o seguimiento muy vastos. En conflictos más complejos, las entrevistas son usualmente más largas y formales, son preparadas con exhaustividad, y sometidas a una evaluación sistemática de sus resultados.

Diseño del Plan

Para la elaboración del Plan de Incidencia colaborativa Partners Colombia propone:

PASO No 1:

PREGUNTAS BASICAS DE UN PLAN DE INCIDENCIA COLABORATIVA

Iniciar un proyecto de cambio de política requiere analizar en primer lugar el problema y hacer preguntas tales como:

1. QUÉ se quiere lograr, ¿Qué problema se busca resolver?
2. POR QUÉ se necesita el cambio; ¿Por qué es importante?
3. A QUIÉN se tiene que llegar; ¿Qué intereses y necesidades se buscan suplir? Para llevar a cabo una campaña de incidencia exitosa hay que determinar qué instituciones, organizaciones y personas tienen el poder para generar el cambio deseado y habrá que llegar a ellos. Por lo tanto, hay que diseñar y desarrollar una estrategia de aproximación y llegar a cada grupo meta con un mensaje, simple, claro y preciso.
4. CUÁLES acciones hay que tomar; Determinar la naturaleza o índole del accionar tiene diferentes nombres, puede llamarse “propuesta”, “misión” o “meta.” Dependiendo de la amplitud de la iniciativa, a veces hay que definir también objetivos más concretos, que también se llaman “Componentes”.
5. CÓMO se van a hacer. Una vez determinada la meta, los y las organizadores/as deberán definir la gestión, es decir, cuáles de las múltiples posibilidades de acción van a escoger. Hay muchas maneras de hacer cambios, pero los y las organizadores/as deberá(n) definir una propuesta que esté en conformidad con las habilidades, conocimientos y capacidades del grupo. Las acciones que se tomen deberán estar relacionadas con las metas. No se puede perder de vista la meta propuesta. De lo contrario se pierde el rumbo, el tiempo y sobre todo la confianza de los aliados estratégicos. Aquí ejemplos de acciones que pueden asegurar su cumplimiento:

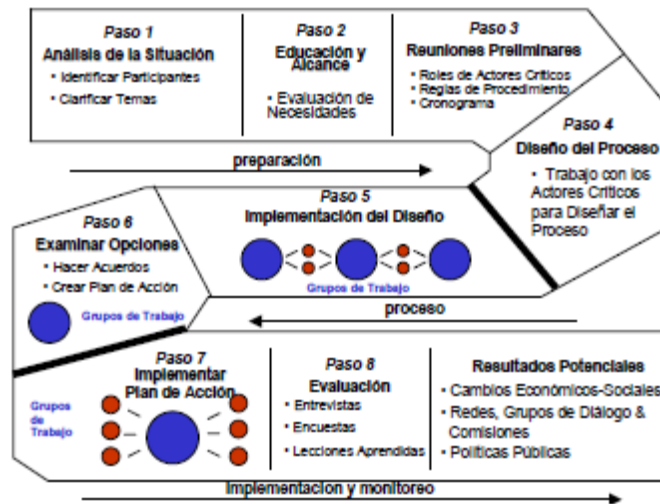
Requerir la inclusión de mujeres en los equipos de negociación
Asegurar la inclusión de mujeres en el equipo de facilitadores
Crear un proceso de negociación complementario para la sociedad civil
Crear un equipo técnico de apoyo para las negociaciones que incluya mujeres
Dependiendo de la amplitud de la iniciativa, a veces las acciones son llamadas “actividades.”

PASO No 2:

DISEÑO DE UN PLAN DE INCIDENCIA COLABORATIVA

Luego de responder las preguntas mencionadas en el paso No 1 se da inicio al diseño del proceso de incidencia colaborativa. Este proceso se divide en las etapas que se mencionan a continuación..

1. Evaluación Inicial de la Situación
2. Diseño del Proceso: Estrategia y Plan
3. Conducción del Proceso
4. Monitoreo de los Resultados alcanzados



Fuente: Cambio Democrático. Tomado de: Partners for Democratic Change

PASO No 3: Revisar Mejores Prácticas

Algunas de las mejores prácticas para efectuar campañas de incidencia efectiva son:

- Usar mecanismos de comunicación que permiten compartir ideas, dudas o quejas de forma abierta y transparente. Las discusiones animadas e incluso emocionales, ayudan a crear compromiso.
- Utilizar un sistema de toma de decisiones inclusivo y democrático en el proceso de planificación, esto produce mejores planes.
- Ser realista en términos de los objetivos, el nivel de compromiso, el tiempo necesario y los recursos humanos y financieros requeridos para alcanzar a los objetivos deseados.
- Planificar una campaña de incidencia de la misma manera que se planifica un proyecto de desarrollo, usando herramientas tales como el marco lógico.
- Incluir mecanismos de evaluación y monitoreo que hagan explícito cómo se pretende medir el impacto, los logros y las debilidades de la campaña.
- Usar mecanismos de evaluación y monitoreo internos y externos. Las evaluaciones internas ayudan a mantener la unidad del grupo impulsor. Una entidad externa podrá evaluar los alcances de la campaña de forma independiente e imparcial.
- ¡Ser flexible: las circunstancias cambian!

PASO No 4:

MARCO PARA LA PRESENTACION DEL PLAN DE INCIDENCIA COLABORATIVA

El proyecto de presentación del plan de incidencia colaborativa deberá:

- Identificar el problema. (Justificación)
- Presentar los objetivos.
- Presentar cómo se pretende lograr los objetivos. (Metodología detallada: estrategias y acciones)
- Proponer la estrategia de incidencia (ver paso No 5). Hacer explícita la naturaleza o índole de la propuesta. (Propuesta, Acción)
- Calendario
- Presupuesto
- Hacer explícito cómo se pretende medir el impacto del proyecto o acción propuesta. (Monitoreo)

En las respectivas presentaciones, se debe tener cuidado en cómo plantear la estrategia propuesta de manera que provoque interés-curiosidad y, a la vez, ofrezca una argumentación contundente. En la medida que sea posible, integrar aspectos lúdicos que se pueden aplicar al proyecto-tema.

PASO No 5:

ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA COLABORATIVA

- Celebrar reuniones con políticos.
- Proponer estrategias de cambio no solo protestar.
- Empezar y divulgar investigaciones independientes.
- Construir alianzas estratégicas multisectoriales.
- Generar dialogo multiactor
- Construcción de consensos.