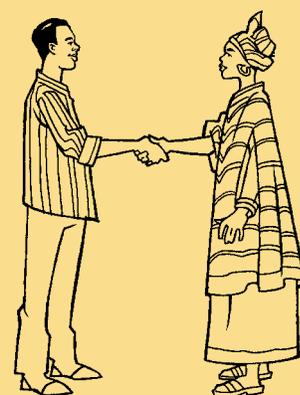




Guías y Herramientas para la Incidencia Política

Promoviendo el Cambio de Políticas



Un manual de referencia para
gerentes de programas de CARE



Guías y Herramientas para la Incidencia Política

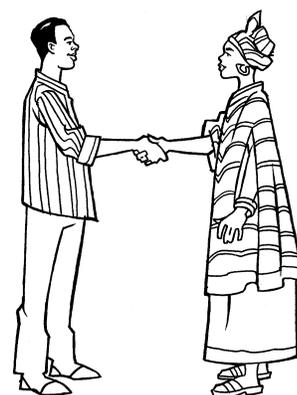
Promoviendo el Cambio de Políticas

Sofía Sprechmann
Emily Pelton

CARE

Enero del 2001

Un manual de referencia para
gerentes de programas de CARE



Copyright © 2001 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). Impreso en Atlanta, EE.UU.

Organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales que apoyen programas de ayuda humanitaria y para el desarrollo pueden reproducir esta publicación, en su totalidad o parcialmente, siempre que la siguiente nota aparezca visiblemente con cualquiera de dichas reproducciones: "De Guías y Herramientas para la Incidencia Política: Promoviendo el Cambio de Políticas. Copyright © 2001 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). Utilizado con el debido permiso."

Agradecimientos



Muchas personas contribuyeron a este manual. Estamos especialmente agradecidas por los excelentes comentarios hechos por los siguientes colegas: Colin Beckwith, Jennifer Genung, Andrew Jones, Nicole King, Marianne Leach, N. Madhuri, Abby Maxman, Peter McAllister, Kassie Mcilvaine, Manolo Morales, David Neff, Paul O'Brien, Gardiner Offutt, Mary Picard, David Sanderson, Milo Stanojevich, Marcy Vigoda y Jean-Michel Vigreux.

Varias guías de incidencia política nos han influenciado ampliamente. Nos hemos basado extensamente en el excelente trabajo de la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos y la Academia para el Desarrollo Educativo/Apoyo para el Análisis y la Investigación en Africa. (Sus guías se enumeran en nuestra lista de referencias).

Muchas personas ayudaron a producir este manual. Andy Pugh fue nuestro editor y brindó dirección, ideas y apoyo moral muy valiosos a lo largo de todo el proyecto. No lo hubiéramos podido lograr sin él. Jennifer Genung fue responsable de coordinar la producción de este manual. Sin sus esfuerzos infatigables no se hubiera publicado. Kathie Roberts hizo un trabajo experto en el diseño gráfico con la ayuda de Valerie Raimonde. Damos también un agradecimiento especial a Kum Kum Kashiparekh y Patrice Reynolds por compartir sus tapices guatemaltecos para el diseño de la cubierta. Estamos en deuda con Kent Kimes, quien revisó la redacción del manual, y con Stephen Gallegos por las ilustraciones del documento.

¿Por qué leer este manual?



- Usted es un gerente de un proyecto de agricultura y recursos naturales que brinda capacitación a agricultores para el manejo de pesticidas peligrosos. Muchos agricultores en su región están sufriendo de enfermedades por causa de pesticidas. Han expresado sus preocupaciones al personal del proyecto, y su deseo de hacer algo sobre este problema. Usted desea encontrar la manera de que CARE ayude a los agricultores a enfrentar este problema no solo a nivel local, sino también a nivel nacional.
- Usted es un gerente de un proyecto de salud reproductiva. Uno de los objetivos de su proyecto es aumentar el porcentaje de uso de métodos anticonceptivos en una región. Una evaluación reciente confirma que el porcentaje de uso de métodos anticonceptivos es bajo, pero también muestra que las mujeres desean tener menos hijos. Sin embargo, el Ministerio de Salud no permite que las enfermeras inserten dispositivos intrauterinos; solamente los doctores pueden proporcionar este servicio. Usted quiere que el Ministerio reconsidere esta política, pero no sabe por dónde empezar.
- Usted es un director de programas que supervisa una importante operación de emergencia que distribuye alimentos a un millón de personas que viven en áreas afectadas por una sequía muy severa. A medida que la situación mejora el gobierno anuncia que dejará de distribuir toda ayuda alimentaria en un corto plazo de cuatro semanas. Usted necesita persuadir al gobierno que esta decisión es prematura.

Los programas de CARE han trabajado tradicionalmente a nivel de hogares y comunidades, pero pocas veces han tratado las **causas políticas de la pobreza** y las acciones de quienes toman decisiones sobre políticas. La **incidencia política** es una estrategia para influir en los gestores de políticas cuando elaboran leyes y reglamentos, distribuyen recursos y toman otras decisiones que afectan la vida de la población. Estrategias de incidencia política pueden estar dirigidas hacia crear políticas, cambiar políticas existentes, o también asegurar que las políticas se implementen. **Quienes toman decisiones sobre políticas** son, generalmente, los funcionarios del gobierno o quienes tienen poder político formal, pero también pueden ser los líderes del sector privado cuyas decisiones y acciones afectan a las comunidades.

Se pueden utilizar varias estrategias de incidencia política para influir en las decisiones de quienes toman decisiones sobre políticas, tales como discutir directamente con ellos los problemas, enviar mensajes a través de los medios de comunicación, o fortalecer la habilidad de organizaciones locales para que aboguen por un cambio de políticas. La incidencia política es una opción más entre una amplia gama de estrategias de programación para reducir la pobreza. Es una estrategia adecuada cuando se identifican razones políticas de la pobreza y discriminación.

Nuestra visión y misión reconocen que serán necesarias soluciones innovadoras para acabar con la pobreza, y que influir en decisiones sobre políticas debe ser parte de nuestros esfuerzos para lograr un cambio duradero. Utilizando la incidencia política estamos reconociendo que las causas de la pobreza y la discriminación provienen **tanto** de decisiones a nivel de hogares **como** de decisiones tomadas dentro de estructuras de liderazgo comunitario, gobiernos nacionales, organizaciones internacionales e instituciones poderosas. Este enfoque puede ayudarnos a lograr un mayor impacto en las vidas de los sectores de la población en desventaja.

Algunos programas de CARE ya han utilizado estrategias de incidencia política. Estas experiencias han sido muy útiles para aumentar nuestra comprensión de cómo integrar estrategias de incidencia en los programas de CARE, y se utilizaron extensamente en el desarrollo de este manual.

Este manual proporciona una guía paso a paso para planear iniciativas de incidencia política, así como consejos para una implementación exitosa. Está dirigido hacia gerentes de oficinas de país que desean incluir estrategias de incidencia política en sus programas. Estas guías y herramientas le ayudarán a:

- ✓ Aprender sobre conceptos clave y terminología de incidencia política.
- ✓ Analizar las causas políticas de la pobreza y la discriminación.
- ✓ Ver cómo la incidencia política puede ayudar a aumentar el impacto de sus programas.
- ✓ Planificar una iniciativa de incidencia política.
- ✓ Adquirir habilidades esenciales para abogar de manera efectiva por cambios de políticas.

¿Qué encontrará en este manual?



Este manual es una guía de capacitación para familiarizar a gerentes de programas con conceptos y técnicas claves de incidencia política. Presenta muchas situaciones en las que CARE sería el principal propulsor de un cambio de políticas. Sin embargo, uno de los principales papeles que CARE puede jugar en la incidencia política es el fortalecimiento de la capacidad de otros grupos y organizaciones para incidir políticamente. El manual puede también ser útil para socios u otros grupos con quienes CARE trabaja en incidencia política.

El manual proporciona una guía para identificar objetivos de incidencia política, crear un plan de acción y abogar de forma efectiva. Le hemos presentado a usted estos conceptos en una cierta secuencia. Sin embargo, las iniciativas de incidencia política muy pocas veces se desenvuelven de la misma forma. Es por eso que aconsejamos utilizar los capítulos de este manual como **bloques** que puede revisar a medida que descubre que los necesita.

Estrategias de incidencia política pueden estar dirigidas hacia:

- ◆ crear políticas cuando se necesitan y cuando éstas no existen,
- ◆ cambiar políticas adversas o ineficaces,
- ◆ asegurar que buenas políticas se implementen.

En este manual **cambio de políticas** se refiere tanto a la creación, cambio como también a la implementación de políticas.

A veces no es adecuado que CARE asuma un papel protagonista en iniciativas de incidencia política, sino un rol de apoyo, capacitación o mediación para efectuar un cambio de políticas. Este manual le ayudará a reflexionar sobre cuáles roles son los más adecuados para incidir políticamente en el ambiente en el que opera.

La incidencia política a menudo implica el cultivo de grupos de apoyo – grupos de personas y organizaciones que apoyan un punto de vista particular sobre políticas. Ya que la incidencia política a menudo ocurre en el dominio público, usted debe estar preparado para considerar los puntos de vista de muchas personas, y comprender cómo se toman las decisiones en su contexto particular. Mientras más sepa sobre el tema de incidencia política que seleccione, sobre la comunidad donde trabaja y cómo funcionan las instituciones políticas, tanto más será un propulsor efectivo de cambios de políticas.

Este manual está dividido en diez capítulos. Los **CAPÍTULOS 1 al 3** se centran en conceptos claves, los beneficios de la incidencia política y en pasos previos al diseño de iniciativas de incidencia.

- El CAPÍTULO 1** revisa la definición de CARE de incidencia política y responde a algunas de las preguntas más frecuentes sobre lo que es y lo que no es la incidencia política.
- El CAPÍTULO 2** discute los beneficios de incluir estrategias de incidencia política en los programas de CARE. Explica la importancia de considerar una amplia gama de causas para abordar la pobreza y, por lo tanto, la necesidad de una gama más amplia de estrategias, una de las cuales es la incidencia política.
- El CAPÍTULO 3** discute pasos a tomar antes de que seleccione un tema de incidencia política y empiece a planificar una iniciativa. Esta fase incluye establecer la credibilidad, fortalecer la capacidad para la incidencia política y formar relaciones estratégicas.

Los **CAPÍTULOS 4 al 7** describen los cuatro pasos esenciales para planificar iniciativas de incidencia política.

- El CAPÍTULO 4** proporciona herramientas para el análisis de políticas, generalmente el primer paso para el diseño de una iniciativa de incidencia política.
- El CAPÍTULO 5** describe como delinear una estrategia de incidencia política, el segundo paso para planificar una iniciativa de incidencia. Este capítulo proporciona guías para seleccionar un tema, identificar audiencias, establecer objetivos de incidencia, e identificar aliados y oponentes.
- El CAPÍTULO 6** describe cómo finalizar una estrategia de incidencia política. Proporciona una guía para elegir roles efectivos de incidencia para CARE, identificar mensajes, y definir actividades específicas para una iniciativa de incidencia política.
- El CAPÍTULO 7** se centra en temas muy prácticos para establecer un plan de incidencia política, tales como preparar un presupuesto y establecer un cronograma. También muestra cómo los objetivos y estrategias de incidencia política pueden resumirse en un marco lógico consistente con la jerarquía de proyectos de CARE (impacto, efectos, resultados, actividades e insumos) y brinda sugerencias para monitorear y evaluar iniciativas de incidencia.

Los **CAPÍTULOS 8 al 10** describen pasos y habilidades para implementar iniciativas de incidencia política. Estos capítulos también extienden algunos conceptos presentados a manera de introducción en capítulos anteriores.

- El CAPÍTULO 8** brinda una guía para las actividades principales de implementación de una iniciativa de incidencia política: desarrollo, entrega y refuerzo de mensajes.

- El CAPÍTULO 9** discute el papel que CARE puede jugar para el fortalecimiento de la capacidad de organizaciones locales para incidir políticamente y para desarrollar grupos de apoyo. Esta es una discusión importante, ya que el rol de preferencia de CARE es fortalecer la capacidad local. También sugiere guías para participar efectivamente en coaliciones.
- El CAPÍTULO 10** describe tácticas esenciales para llevar a cabo campañas exitosas de incidencia política: comunicar efectivamente, utilizar los medios, negociar y manejar los riesgos.

Índice

PÁGINA

SECCIÓN I	INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	¿Qué es la incidencia política?	2
CAPÍTULO 2	¿Por qué incidir políticamente?	6
CAPÍTULO 3	Antes de empezar: sentar las bases	9
SECCIÓN II	DISEÑO DE UNA INICIATIVA DE INCIDENCIA: ANÁLISIS DE POLÍTICAS Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA	16
CAPÍTULO 4	Analizar las políticas	18
	4.1 Identificar temas	20
	4.2 Identificar actores e instituciones con poder político	23
	4.3 Analizar el entorno político	25
	4.4 Resumir el análisis	28
	4.5 Identificar opciones para el cambio de políticas	30
CAPÍTULO 5	Delinear una estrategia de incidencia política	33
	5.1 Seleccionar un tema de incidencia	34
	5.2 Seleccionar audiencias	37
	5.3 Establecer objetivos de incidencia	39
	5.4 Identificar aliados y opositores	41
CAPÍTULO 6	Finalizar una estrategia de incidencia política	45
	6.1 Seleccionar roles	46
	6.2 Identificar mensajes	50
	6.3 Definir actividades de incidencia política	52
CAPÍTULO 7	Establecer un plan	55
	7.1 Establecer un cronograma	55
	7.2 Preparar un presupuesto	56
	7.3 Preparar un marco lógico	58
	7.4 Planificar el monitoreo y la evaluación	61

SECCIÓN III IMPLEMENTACIÓN DE UNA INICIATIVA DE INCIDENCIA: DESARROLLO DE MENSAJES, TRABAJO CON OTROS Y EMPLEO DE TÁCTICAS	65
CAPÍTULO 8 Desarrollar y enviar mensajes	66
8.1 Desarrollar mensajes claros y persuasivos	67
8.2 Enviar mensajes estratégicamente	71
8.3 Reforzar sus mensajes	72
CAPÍTULO 9 Trabajar con otros	75
9.1 Fortalecer capacidad local para incidir políticamente	76
9.2 Promover grupos de apoyo	78
9.3 Trabajar en coaliciones	79
CAPÍTULO 10 Emplear tácticas de incidencia	85
10.1 Comunicar efectivamente	85
10.2 Negociar	88
10.3 Utilizar medios de comunicación	92
10.4 Manejar los riesgos	96
Palabras finales	103
Glosario	104
Referencias	107
Apéndices	108
Apéndice 1 – Carta modelo de incidencia política	108
Apéndice 2 – Estrategias efectivas de negociación	109
Apéndice 3 – Combatir tácticas desleales de negociación	110
Apéndice 4 – Guía para desarrollar una estrategia con medios de comunicación	111
Apéndice 5 – Cómo manejar una cobertura de prensa negativa	112
Apéndice 6 – Ejemplo de aviso de prensa	112
Apéndice 7 – Ejemplo de nota de prensa	113
Apéndice 8 – Comentario: ¿Qué es? ¿Cómo se escribe?	114
Apéndice 9 – Ejemplo de una declaración de posición	115
Notas/Comentarios	117



Unidad de Incidencia Política
151 Ellis Street NE
Atlanta, Georgia 30303, EE.UU.

www.care.org



Sección I



INTRODUCCIÓN

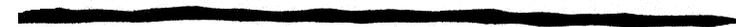
¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLÍTICA?
¿POR QUÉ INCIDIR POLÍTICAMENTE?
SENTAR LAS BASES.

Esta sección describe lo que es la incidencia política, y por qué vale la pena incluir estrategias de incidencia en los programas de CARE, especialmente cuando las políticas son responsables de los problemas que desea resolver. También sugiere pasos que puede tomar para sentar las bases para incidir políticamente antes de decidir qué políticas específicas desea cambiar.

Capítulo I ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA?



Este capítulo revisa la definición de CARE de incidencia política. Se familiarizará con conceptos claves y aprenderá cómo CARE define la incidencia como una estrategia de programación.



¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLÍTICA?

Ante todo, la incidencia política es una estrategia que es utilizada en el mundo por organizaciones no gubernamentales (ONGs), activistas, e incluso los mismos gestores de políticas para influir en las políticas. La incidencia incluye no solo la creación o reforma de políticas, sino también intenta asegurar la implementación efectiva o el cumplimiento de ellas. Una política es un plan, un curso de acción, o un conjunto de regulaciones adoptadas por el gobierno, una empresa o una institución diseñada para influir y determinar decisiones o procedimientos. La incidencia política es un medio para un fin, es decir, una estrategia más para abordar los problemas que queremos resolver.

La siguiente definición de incidencia se desarrolló en un taller con personal de más de 20 países:¹

La **INCIDENCIA POLÍTICA** es el proceso deliberado de influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas.

La **INCIDENCIA POLÍTICA** es el proceso deliberado de influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas. El uso de la incidencia política por parte de CARE siempre:

- Mejorará los medios de vida de números significativos de personas.
- Estará dirigido a gestores de políticas a niveles más altos que los hogares
- Se basará en la experiencia de campo y en los valores fundamentales de CARE.

La **INCIDENCIA POLÍTICA** es una estrategia que CARE utiliza para complementar esfuerzos para:

- Fortalecer la capacidad para la auto-ayuda.
- Brindar ayuda en emergencias.
- Hacer frente a la discriminación en todas sus formas.

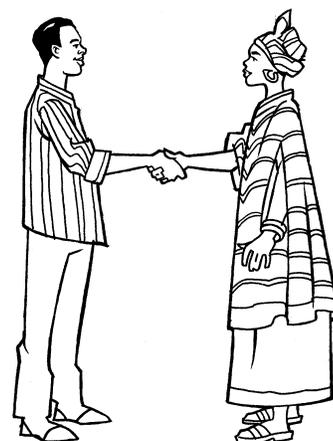
¹La definición fue propuesta por un grupo de 40 colegas de CARE que participaron en un taller de incidencia política para oficinas de país en Sussex del 18 al 22 de octubre de 1999.

Esta definición contiene varias ideas importantes:

Primero: la incidencia política trata de *influir* en aquellos que toman decisiones sobre políticas. Muchas personas tienen la noción previa de que la incidencia política es “confrontar” o “gritarle al gobierno.” Sin embargo, uno de los mensajes más importantes de este capítulo es que incidencia política no es sinónimo de confrontación. Existe una amplia gama de opciones para incidir políticamente, por ejemplo, enfoques públicos y privados, enfoques que buscan el consenso y compromiso, enfoques más confrontativos, opciones para trabajar solos o en coalición con otros. Revisaremos cada una de estas opciones en subsiguientes capítulos.

Segundo: la incidencia política es un proceso *deliberado* que implica acciones intencionadas. Por lo tanto, antes de implementar estrategias de incidencia política debe estar claro a quién está tratando de influenciar y qué política desea cambiar.

Tercero: *quienes toman decisiones sobre políticas* puede incluir a muchas personas de varios sectores. El enfoque de CARE es centrarse en gestores de políticas por encima de los hogares y, mediante tal estrategia, mejorar los medios de vida de un número significativo de personas. Sin embargo, la incidencia política no se restringe a gestores de políticas del ámbito gubernamental. Personas del sector privado también son partícipes de la creación, cambio e implementación de políticas, y muchas veces ejercen una enorme influencia sobre comunidades pobres. Es importante recordar que *quienes toman decisiones sobre políticas son siempre seres humanos*, y no instituciones. La incidencia desea influir en las decisiones y acciones de aquellos que elaboran leyes y regulaciones, y aquellos que distribuyen recursos y toman otras decisiones que afectan el bienestar de los hogares.



Ejemplos de programas de CARE que utilizaron estrategias de incidencia política:

En **NICARAGUA** CARE abogó para que los Ministerios de Agricultura y Salud prohibieran la importación y uso de pesticidas nocivos para la salud de los agricultores.

En **FILIPINAS** CARE se unió a una coalición nacional de ONGs, y trabajó a nivel nacional y local para promover los derechos básicos y el acceso a servicios para vendedores ambulantes urbanos.

En **ECUADOR** CARE persuadió al Ministerio del Medio Ambiente a reformar leyes forestales y abogó para que se conceda tierra a indígenas y grupos afro-ecuatorianos, permitiéndoles administrar sus propios recursos naturales y comercializar sus productos forestales.

En **SUDÁN** CARE está trabajando estrechamente con algunas otras ONGs internacionales para resaltar los tremendos costos humanitarios de la guerra civil y para convencer a gestores de políticas a nivel internacional de abordar las causas raíz de la guerra.

En **CAMBOYA** CARE y otras ONGs internacionales tuvieron éxito en persuadir al Ministerio de Salud para cambiar políticas de salud reproductiva que prohibían el uso de anti-conceptivos permanentes, una política que contribuía a altas tasas de fecundidad.

La incidencia política implica entregar mensajes que buscan influir en las acciones de gestores de políticas. Las audiencias de CARE a menudo incluyen las instituciones multilaterales (por ejemplo: las Naciones Unidas y el Banco Mundial), gobiernos y donantes bilaterales (por ejemplo: el gobierno francés o USAID), y gobiernos a nivel local, regional o nacional. La incidencia política puede ser directa, pidiéndole a gestores de políticas en persona que tomen una acción, o indirecta, tal como tratar de influir en la opinión pública mediante los medios de comunicación. Existe una amplia gama de actividades de incidencia política que CARE puede utilizar para influir en gestores de políticas, que varían desde brindar información, trabajar en coaliciones, movilizar a grupos de interés, hasta utilizar los medios de comunicación.

A pesar de que la incidencia es una estrategia relativamente nueva para CARE, es un método bien establecido en otras ONGs. Muchos de los socios locales e internacionales de CARE utilizan la incidencia en su trabajo, y tendrán buenas ideas y habilidades sobre incidencia política que pueden compartir con usted. En efecto, la incidencia política es un área donde CARE a menudo tiene mucho que aprender de las ONGs locales.

LO QUE NO ES INCIDENCIA POLÍTICA

El tipo de incidencia política que estamos discutiendo en este manual se relaciona a influir a gestores de políticas. Cuando hablamos de incidencia política **no** nos referimos a:

Trabajo de extensión. Alentar a los hogares a cambiar prácticas agrícolas o de salud es una importante estrategia de programación utilizada en muchos programas de CARE. Sin embargo, el trabajo de extensión está designado a influir en decisiones individuales a nivel del hogar, y no en las decisiones de los gestores de políticas.

Información, educación y comunicación. La incidencia política no es lanzar una campaña pública para cambiar prácticas específicas, tal como una campaña para promover el uso de condones. Por el contrario, una campaña de incidencia política busca cambiar la opinión pública sobre un tema relacionado con políticas. Por ejemplo, una campaña de incidencia sobre el SIDA podría promover un mayor financiamiento para los programas de SIDA o políticas gubernamentales más humanas para las personas que sufren de esta enfermedad.

Informar al gobierno sobre CARE. Para poder abogar efectivamente es importante establecer su credibilidad con los gestores de políticas. Sin embargo, la incidencia política no es solamente informar al gobierno sobre los programas de CARE, sino que busca deliberadamente de influir en decisiones específicas de gestores de políticas. Aún así, forjar buenas relaciones con gestores de política es una manera importante para sentar las bases para la incidencia política.

Promover a CARE y sus programas. A menudo, CARE difunde información a través de los medios de comunicación para mejorar nuestro perfil y visibilidad. Se pueden utilizar las mismas técnicas para la incidencia, pero los propósitos son distintos. En la incidencia política, se utilizan los medios para transmitir mensajes sobre políticas y alentar al público a tomar cierto punto de vista sobre un tema y, consecutivamente, comunicar estos puntos de vista a los gestores de

políticas. (A pesar de que promover la imagen de CARE no es el objetivo de incidir políticamente, mensajes de incidencia pueden tener el efecto beneficioso de incrementar el conocimiento público sobre CARE y su trabajo).

Recaudación de fondos. El propósito de la incidencia política no es aumentar el presupuesto de CARE. Parte de la incidencia política podría implicar persuadir a gestores de políticas para que asignen más recursos para el desarrollo social y económico, y a veces esto podría beneficiar a CARE. Sin embargo, incidir políticamente implica, generalmente, tratar de influir en una agenda gubernamental, comportamientos corporativos, una política pública específica o la implementación de una política.

Capítulo 2

¿POR QUÉ INCIDIR POLÍTICAMENTE?



Este capítulo discute las razones para incluir la incidencia política en los programas de CARE. Explica los beneficios de abordar las causas políticas de los problemas, puesto que tal enfoque puede tener un impacto significativo en la vida de un gran número de personas.



¿POR QUÉ INCIDIR POLÍTICAMENTE?



Nuestra visión y misión reconocen que se necesitarán soluciones innovadoras para acabar con la pobreza, y que influir en decisiones sobre políticas debe ser parte de nuestros esfuerzos para lograr cambios duraderos. La incidencia política puede ser una herramienta poderosa. Complementa nuestro trabajo de servicios directos, fortalecimiento de la capacidad local y asistencia técnica para apoyar mejoras tangibles en las vidas de los hogares y comunidades pobres, para enfrentar la discriminación y para prevenir muertes y sufrimiento innecesarios.

Tradicionalmente, los programas de CARE buscan influir en los conocimientos, actitudes y, finalmente, en los comportamientos de individuos y hogares a nivel comunitario.

CARE y sus socios han, por ejemplo, aumentado exitosamente el uso de anticonceptivos y de técnicas agrícolas amigables para el medio ambiente y, de tal manera, ayudado a mejorar la calidad de vida de las personas. Nuestros programas “tradicionales” se han centrado en **las causas de la pobreza a nivel de hogares**. Podemos extender ampliamente el impacto de nuestros programas si también consideramos que **los gestores de políticas influyen en gran medida en la calidad de vida de los hogares mediante sus decisiones y acciones**.

Un enfoque más holístico reconoce que diversos actores de los ámbitos privado y público contribuyen a la pobreza o a las violaciones de los derechos humanos, y que solamente se puede lograr un impacto significativo mediante cambios a nivel individual, de hogares, así como también a nivel de las políticas e instituciones poderosas. La incidencia política es, por lo tanto, una extensión lógica de nuestro trabajo.

Hasta hace poco CARE identificó las causas políticas de problemas en sus análisis, pero asumía que cambiar políticas estaba más allá del alcance de nuestros programas. Al incluir estrategias de incidencia en nuestros programas estamos poniendo a un lado algunas de nuestras antiguas premisas.

En vez de tomar las políticas como dadas e inamovibles, la incidencia política trata de cambiarlas. El punto clave es que es apropiado abordar las acciones y decisiones de los gestores de políticas, ya que portamos responsabilidad por las necesidades y derechos de las comunidades en las cuales trabajamos. Esta nueva dimensión del enfoque de CARE busca ampliar el alcance de nuestro análisis e idear intervenciones con un impacto más sustancial.

Al incluir estrategias de incidencia política en nuestros programas, reconocemos que:

- ◆ Las causas de la pobreza y la discriminación se derivan **tanto** de decisiones a nivel de hogares **como** de decisiones tomadas a nivel de estructuras de liderazgo comunitario, legislaturas nacionales, organizaciones internacionales e instituciones poderosas.
- ◆ Solamente una gama amplia de estrategias de programación dirigidas hacia las múltiples causas de los problemas que deseamos abordar, incluyendo las causas políticas, conllevará al impacto deseado, es decir, a reducir la pobreza.

Los principios programáticos de CARE enfatizan que nuestro trabajo debe tratar problemas significativos y debe resultar en cambios trascendentes. Nuestro impacto debe ser amplio y mejorar las vidas de un gran número de personas. La incidencia, al estar dirigida al cambio de políticas, tiene el potencial de llegar a un gran número de hogares y extender el alcance de nuestro impacto.

La incidencia política no pretende reemplazar otras estrategias de programación, más bien desea extender el menú de estrategias disponibles para las oficinas de país de CARE. A veces será una estrategia adecuada, otras veces no. Esto dependerá si se identifican causas políticas de un problema o no. Una gama más amplia de estrategias nos ayudará a aumentar la amplitud y profundidad de nuestro impacto sobre la pobreza.

Estrategias de incidencia política le permitirán a CARE:

- ◆ Influir en gestores de políticas para tratar las causas de raíz política de la pobreza y la discriminación.
- ◆ Contribuir más efectivamente a reducir la pobreza y a prevenir muertes y sufrimiento utilizando una gama más amplia de intervenciones.
- ◆ Llegar a un mayor número de la población y ampliar el alcance de nuestro impacto.

Incidencia política, seguridad de los medios de vida del hogar y el enfoque basado en los derechos humanos

La incidencia política puede ser útil tanto dentro del marco conceptual de la seguridad de los medios de vida del hogar (SMVH) como con el enfoque basado en los derechos humanos. Los análisis holísticos, tales como recomendados y promovidos por el enfoque de SMVH, pueden ayudar a identificar las causas más importantes de la inseguridad de los medios de vida, incluyendo las causas políticas. Cuando dichos análisis muestran que factores políticos contribuyen significativamente a un problema, el personal de CARE debe considerar estrategias de incidencia para influir a los gestores de políticas. La capacidad de los hogares de tener acceso y utilizar recursos es la piedra angular del enfoque de SMVH. La incidencia política es una estrategia que puede brindarle a los hogares un mejor acceso y control de los recursos locales.

Utilizando el enfoque basado en los derechos humanos podemos prestar más atención a la discriminación política, social y económica, y potenciar las relaciones entre los hogares y las estructuras de autoridad. Una característica clave que distingue un programa basado en los derechos de uno basado en las necesidades es que los derechos implican responsabilidades y deberes. Todos los seres humanos tienen derechos y deberes inherentes frente a los demás. Un enfoque basado en los derechos, por lo tanto, trata de determinar quién es responsable del sufrimiento humano y quiénes están negando derechos a otros.



Cuando los gestores de políticas no cumplen con sus responsabilidades frente a otros, puede utilizarse la incidencia política para abogar para que cumplan con sus obligaciones. Por ejemplo, la incidencia política es una estrategia que puede utilizarse para extender y proteger los derechos de minorías y grupos marginados. Cuando las políticas nutren la discriminación, o los gestores de políticas no cumplen sus obligaciones con respecto a los demás, puede utilizarse la incidencia política para sugerir soluciones y abogar por un cambio de políticas.

La incidencia política puede ser una estrategia muy útil para persuadir a los gestores de políticas para que cumplan con sus responsabilidades y obligaciones hacia los demás.

Capítulo 3 **ANTES DE EMPEZAR: SENTAR LAS BASES**



Este capítulo identifica: 1) algunas consideraciones claves que puede tomar en cuenta antes de decidir si va a incluir estrategias de incidencia en su programación y 2) pasos que puede tomar para sentar las bases para la incidencia política antes de planificar una iniciativa. Este capítulo es particularmente importante para gerentes de programas.



Si ha leído el manual hasta este punto, podría ya tener en mente un área programática en la que le gustaría empezar a utilizar la incidencia política – lo que llamamos un **tema general de política**. O tal vez está empezando a considerar a la incidencia política como un enfoque programático sin tener nada específico en mente aún. Sea cual fuere su posición, varios pasos pueden asegurar que el tema general de política y las estrategias de incidencia política que elija tengan mínimo riesgo y máximo potencial de éxito.

No debe pensar que estos pasos son una “receta”, ni tiene que seguirlos todos antes de empezar. Piense en ellos como en una lista de opciones, cada una de las cuales le acercará más al punto en el que esté listo para desarrollar e implementar iniciativas de incidencia.

1. Reunir información sobre políticas
2. Evaluar riesgos
3. Forjar relaciones estratégicas
4. Establecer su credibilidad para incidir políticamente
5. Enlazar la incidencia con prioridades programáticas de su oficina de país
6. Mantener un foco claro y específico

Estos pasos aumentarán la probabilidad de tener éxito en sus iniciativas de incidencia. Primero, le brindarán ideas sobre a dónde pedir consejos, cómo encontrar socios, y cómo tomar decisiones importantes. Segundo, le ayudarán a comprender y minimizar los riesgos. Tercero, le ayudarán a aumentar la probabilidad de que sus ideas encajen bien con las prioridades de las comunidades. En general, la información que reúna y las relaciones que forje aumentarán el número de opciones estratégicas con las que pueda contar, lo cual traerá beneficios significativos para la fase de implementación de una iniciativa de incidencia.

Un **TEMA GENERAL DE POLÍTICA** es el área programática o sector en el que se enfoca su estrategia de incidencia política. Por ejemplo: agroforestería, salud reproductiva, SIDA, pobreza urbana, respuesta a emergencias o conflictos étnicos.

Reunir información sobre políticas

Antes de empezar cualquier iniciativa de incidencia política es importante comprender cómo trabajan las instituciones influyentes en políticas, así como también identificar quiénes toman decisiones sobre ellas en los temas en los que está interesado. También necesita identificar quién puede ayudarlo a influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas. Mientras más pueda determinar cómo influyen las políticas en los problemas que desea abordar, y distinguir entre acciones retóricas y significativas, mejor.



Realizar investigaciones y entrevistas es útil para aprender sobre políticas. También puede reunir información informalmente mediante amigos, colegas y recursos disponibles públicamente. Esto pavimenta el camino para efectuar un **análisis de políticas** y elegir **un tema específico**, para lo cual encontrará guías y herramientas en los **CAPÍTULOS 4 Y 5**, respectivamente.

En el 2001, CARE Internacional lanzó una iniciativa de incidencia relacionada a la Agenda del Hábitat, un acuerdo tomado en la "Cumbre de la Ciudad" en Estambul entre 177 países para mejorar los asentamientos humanos, en particular aquellos en pueblos y ciudades. Bajo el liderazgo de CARE Reino Unido, seis oficinas de país contrataron expertos para reunir información, enmarcar los temas y monitorear cómo los gestores de políticas a nivel nacional e internacional están respetando los compromisos asumidos en Estambul. Los métodos de investigación incluyeron la investigación a través de entrevistas estructuradas, recolección de testimonios orales y datos disponibles por vía electrónica.

Evaluar riesgos

Mientras más entienda el **entorno político** en el que está trabajando, más fácil será poder evaluar el riesgo de incidir políticamente, y menos probable que cometa errores que le ocasionarían daño a CARE, a sus socios, a las comunidades con las cuales trabaja, o a cualquier otra persona. El **CAPÍTULO 10** de este manual incluye técnicas para el manejo de riesgos de iniciativas de incidencia.

El enfoque de **no ocasionar daños** (“do no harm” en inglés) utilizado por muchas ONGs, incluyendo CARE, puede ser útil para la incidencia política. Un enfoque de daños/beneficios alienta al personal a reflexionar sobre el entorno en el cual trabaja y sobre el impacto que pueda tener un proyecto, tanto positivo como negativo. De esta manera se pueden tomar pasos para minimizar daños no intencionados. Por ejemplo, este enfoque enfatiza la importancia de analizar los temas que han sido fuente de división entre las comunidades (“divisores”), y aquellos temas que han generado consenso y acercamiento (“conectores”). Esto es particularmente importante cuando la incidencia política es su estrategia de elección.

Sin tener que convertirse en un experto en política, es más probable que pueda tener éxito y menos probable que se exponga a usted mismo y a otros al riesgo, si puede responder a las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Cuáles son los debates políticos más importantes y quién representa a cada lado?
- ◆ ¿Qué temas (o personas) han generado violencia política o conflicto en la comunidad en el pasado?
- ◆ ¿Qué temas (o personas) han tenido éxito en sobrepasar límites étnicos, sociales o políticos y generar consensos?
- ◆ ¿Cómo se ejerce el poder dentro del sistema político?
- ◆ ¿Qué grupos en la política o en el gobierno son respetados y qué grupos no son respetados o se les teme?
- ◆ ¿Tiene el tema general de política que usted desea abordar alguna relación con asuntos o temas controversiales?
- ◆ ¿Cuáles son las formas aceptadas de diálogo político y los protocolos adecuados para aproximarse y dialogar con los gestores de políticas?

Antes de incluir estrategias de incidencia en sus programas, es también vital que comprenda las preocupaciones sobre políticas de las comunidades afectadas, además de los roles adecuados que pueda asumir para incidir políticamente. Como con otros programas de CARE, es importante que sus objetivos y estrategias de implementación surjan de un proceso participativo. Ante todo debe estar seguro que su involucramiento en incidencia política será bienvenido, y no generará resentimientos o pondrá a otros en peligro.

Forjar relaciones estratégicas

En muchas oficinas de país el personal de CARE utiliza tiempo y energías considerables en el transcurso de su trabajo habitual para establecer y mantener relaciones con funcionarios del gobierno y otros gestores de políticas. Estas relaciones a menudo cubren una serie de temas como la administración de contratos, preguntas operativas relacionadas a la entrega de servicios, y cómo trabajar juntos más efectivamente en las actividades de proyectos. Es fácil agregar otra dimensión relacionada al diálogo político y la incidencia política a estas relaciones que usted ya ha establecido. Responder a las siguientes preguntas le ayudará a sentar las bases para agregar temas de incidencia a las relaciones que tiene con gestores de políticas:

- ◆ ¿Quiénes son los gestores de políticas en los sectores en los cuales trabaja? ¿Hay algún plan de cambio de personal que podría afectar quien está a cargo?
- ◆ ¿Se han planeado o se están llevando a cabo revisiones de algunas políticas? Si es así, ¿se buscará la contribución de las ONGs para revisar estas políticas? ¿Qué papel podría jugar CARE en este proceso?
- ◆ ¿A quién acuden los gestores de políticas para obtener consejos? ¿En qué fuentes de información confían más?
- ◆ ¿Carecen los gestores de políticas de información para tomar buenas decisiones? ¿De qué manera pueden CARE o sus socios ayudarles?

Además de establecer relaciones estratégicas con los gestores de políticas, es también importante formar vínculos con aliados que comparten sus mismos intereses. Las redes y coaliciones de ONGs proporcionan excelentes oportunidades para discutir iniciativas de incidencia política ya existentes, y para encontrar socios para la incidencia. En los **CAPÍTULOS 5 Y 6** se explorarán opciones e ideas para contribuir con coaliciones.

Establecer su credibilidad para incidir políticamente

Cuando usted es reconocido como experto o vocero de otras personas, sus argumentos tendrán más peso y encontrará que es más fácil prevalecer en debates sobre políticas.

Una lección aprendida de experiencias de CARE es que las iniciativas de incidencia son más exitosas cuando se basan en nuestro trabajo de campo. La incidencia política requiere que tenga credibilidad tanto con los **gestores de políticas** como con la **comunidad** afectada por alguna política. Su conocimiento de campo es un punto de partida crítico para la incidencia política, y pavimenta el camino para su credibilidad. Los roles que CARE puede asumir en la incidencia política se discuten en detalle en el **CAPÍTULO 6**.

Tres ejemplos demuestran este punto. En *Nicaragua*, el involucramiento de CARE en recolectar y analizar datos sobre enfermedades causadas por pesticidas sentó una base para el subsiguiente trabajo en incidencia política. La larga historia y compromiso de CARE con *Sudán* colocó a la oficina de país en posición de analizar las causas más profundas de una hambruna en la región central del país, y dio a CARE credibilidad para compartir este conocimiento de primera mano con gestores de políticas a nivel internacional. En base a la experiencia de CARE *Tailandia* en programas de SIDA, la oficina de país trabajó de cerca con otras organizaciones tailandesas para abogar, con éxito, por una mejora de la atención para personas con SIDA, y reducir la discriminación y el estigma social relacionado con esta enfermedad.

LISTA PARA VERIFICAR SU CREDIBILIDAD PARA ABOGAR POR UN TEMA

- ✓ ¿Puede usted o sus colegas hablar legítimamente en nombre de aquellos afectados por un tema de políticas?
- ✓ ¿Es usted o sus colegas conocido y respetado por los gestores de políticas involucrados en un tema?
- ✓ ¿Tiene usted o sus colegas experiencia o información relevante acerca de estos temas?
- ✓ ¿Están interesados los gestores de políticas en su opinión o la de sus colegas?
- ✓ ¿Existen personas dentro de la oficina de país que pueden liderar efectivamente una iniciativa de incidencia política en los temas que está considerando?
- ✓ ¿Se le percibe a usted o a sus colegas como personas objetivas y confiables, o por el contrario, con una inclinación política?

Credibilidad significa que otras personas confían y valoran lo que usted tiene que decir.

La credibilidad no debe ser el único factor a considerar para decidir si se involucrará o no en incidencia política. Sin embargo, si tiene serias dudas sobre su credibilidad para incidir políticamente debe, o bien trabajar en distintos temas, o encontrar maneras para fortalecer su credibilidad antes de empezar a interactuar con el público o con gestores de políticas.

Los años de experiencia de trabajo de CARE Nepal en partes remotas e inaccesibles del país hicieron que el gobierno le pidiera a CARE que le ayude a elaborar una estrategia nacional para áreas remotas. Dice CARE Nepal: “No creemos que nuestro rol sea liderar el proceso, sino facilitar y apoyar el proceso que es liderado por el gobierno y proporcionar la información que ellos necesitan.”

Enlazar la incidencia con prioridades programáticas de su oficina de país

La incidencia política casi siempre estará estrechamente relacionada las prioridades programáticas de su oficina de país. Sin ese enlace, la incidencia política puede interferir con otro trabajo y el personal carecerá de la credibilidad que necesita para influir en quienes toman decisiones sobre políticas. Cuando una oficina de país decide enfocar sus programas hacia sectores o regiones específicas, estas prioridades deben informar y guiar su trabajo en el ámbito de incidencia. Por ejemplo, si una de las principales prioridades es la educación de las niñas, entonces tiene sentido trabajar en incidencia en relación a temas de políticas de educación donde CARE tendrá una perspectiva útil que ofrecer. El **CAPÍTULO 7** trata sobre cómo preparar planes para iniciativas de incidencia utilizando herramientas muy familiares, como lo son los marcos lógicos.

Llevar a cabo una iniciativa de incidencia política es casi siempre un esfuerzo en equipo. Es muy importante tener un fuerte consenso interno antes de proponer cambios en políticas y desarrollar estrategias de incidencia. La gerencia de la oficina de país necesita apoyar los esfuerzos de incidencia política, especialmente cuando se trata de relaciones con gestores de políticas a un alto nivel, ya que tales actividades podrían tener un impacto en otros programas y proyectos. Además, es importante discutir y debatir internamente qué posición tomar ante una política antes de comunicar su propuesta a gestores de políticas u otras personas fuera de CARE. El consenso ayudará a asegurar que la incidencia política apoye los esfuerzos de CARE en otras áreas y no afecte a sus otros programas.

Mantener un foco claro y específico

Es importante mantener un foco claro y específico en la incidencia política, es decir, concentrarse en pocos temas. Usted puede empezar identificando varios temas que quiere abordar, pero finalmente es importante elegir algunos temas claves. Al nivel del director de oficina de país es mejor elegir uno o máximo dos temas que se abordarán al mismo tiempo. De esta manera los mensajes hacia gestores de políticas serán más claros y no se sobrepondrán con otros.

Al nivel de programas podrán haber varios temas específicos que se enlazan con los objetivos de los proyectos. Aún así, es más probable que tenga éxito en la incidencia política si se enfoca en un número limitado de temas al mismo tiempo, en vez de desarrollar una larga lista de prioridades. Por más tentador que sea, existe un verdadero peligro de abordar los temas de manera muy superficial. También puede ser riesgoso hacer muchos pedidos a los gestores de políticas, pues percibirán que usted está pidiendo demasiados cambios de políticas. En el **CAPÍTULO 5** se brindan varios criterios que pueden ayudarle a elegir un tema específico entre varios temas que podría estar considerando.

HOJA DE TRABAJO DEL CAPÍTULO 3 SENTAR LAS BASES PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA		
Pasos que puede tomar	Preguntas para explorar	Sus notas...
REUNIR INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS		
Analizar las políticas e instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sabe sobre las políticas en los sectores de su interés? • ¿Quiénes son los gestores de políticas y dónde trabajan? 	
Comprender el entorno político.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué temas han generado división y qué temas han generado consenso? • ¿Cómo se elige a los líderes? • ¿Quiénes son los grupos respetados o poderosos en política? 	
Comprender las preocupaciones de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales preocupaciones de la comunidad acerca de políticas? • ¿Existe un lugar para CARE o sus socios para apoyar a la comunidad en iniciativas de incidencia? 	
EVALUAR RIESGOS		
Emitir juicios informados.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está considerando algún tema que plantee riesgos o que pueda crear violencia? • ¿Se le percibirá como perjudicado o partidario? • ¿Está al tanto de tendencias y cambios políticos? • ¿Ha identificado a priori riesgos inaceptables? • ¿Ha revisado lecciones aprendidas de otras iniciativas de incidencia antes de comenzar a desarrollar una estrategia? 	
FORJAR RELACIONES ESTRATÉGICAS		
Establecer relaciones con gestores de políticas.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién está a cargo de políticas? • ¿Adónde acuden por consejos los gestores de políticas? 	
Formar redes con otras organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes tienen éxito con iniciativas de incidencia? • ¿Quiénes podrían ser socios para iniciativas de incidencia? • ¿Cómo puede utilizar relaciones establecidas a través de otros programas y proyectos de CARE? ¿De qué manera pueden serle útil para incidir políticamente? 	
ESTABLECER SU CREDIBILIDAD PARA INCIDIR POLÍTICAMENTE		
Desarrollar conocimiento y experiencia para aumentar su credibilidad con los gestores de políticas.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene usted o sus socios información importante para compartir? • ¿Es reconocido como una fuente confiable de información? 	
Establecer la credibilidad con el público en base a las relaciones con las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puede usted o sus socios hablar legítimamente en nombre de una comunidad? • ¿Es usted el vocero más efectivo? 	
ENLAZAR LA INCIDENCIA CON PRIORIDADES PROGRAMÁTICAS DE SU OFICINA DE PAÍS		
Establecer conexiones entre temas de políticas y otras áreas de trabajo de la oficina de país.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo puede su trabajo de incidencia política relacionarse con otros proyectos y con la experiencia del personal de su oficina de país? • ¿Existe apoyo interno para la incidencia política? • ¿Tiene personal que pueda involucrarse de manera efectiva en iniciativas de incidencia? 	
MANTENER UN FOCO CLARO Y ESPECÍFICO		
Elegir temas prioritarios.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En base a los criterios del Capítulo 5, cuáles son los temas más importantes y con probabilidad de éxito? 	

Sección II



DISEÑO DE UNA INICIATIVA DE INCIDENCIA POLÍTICA

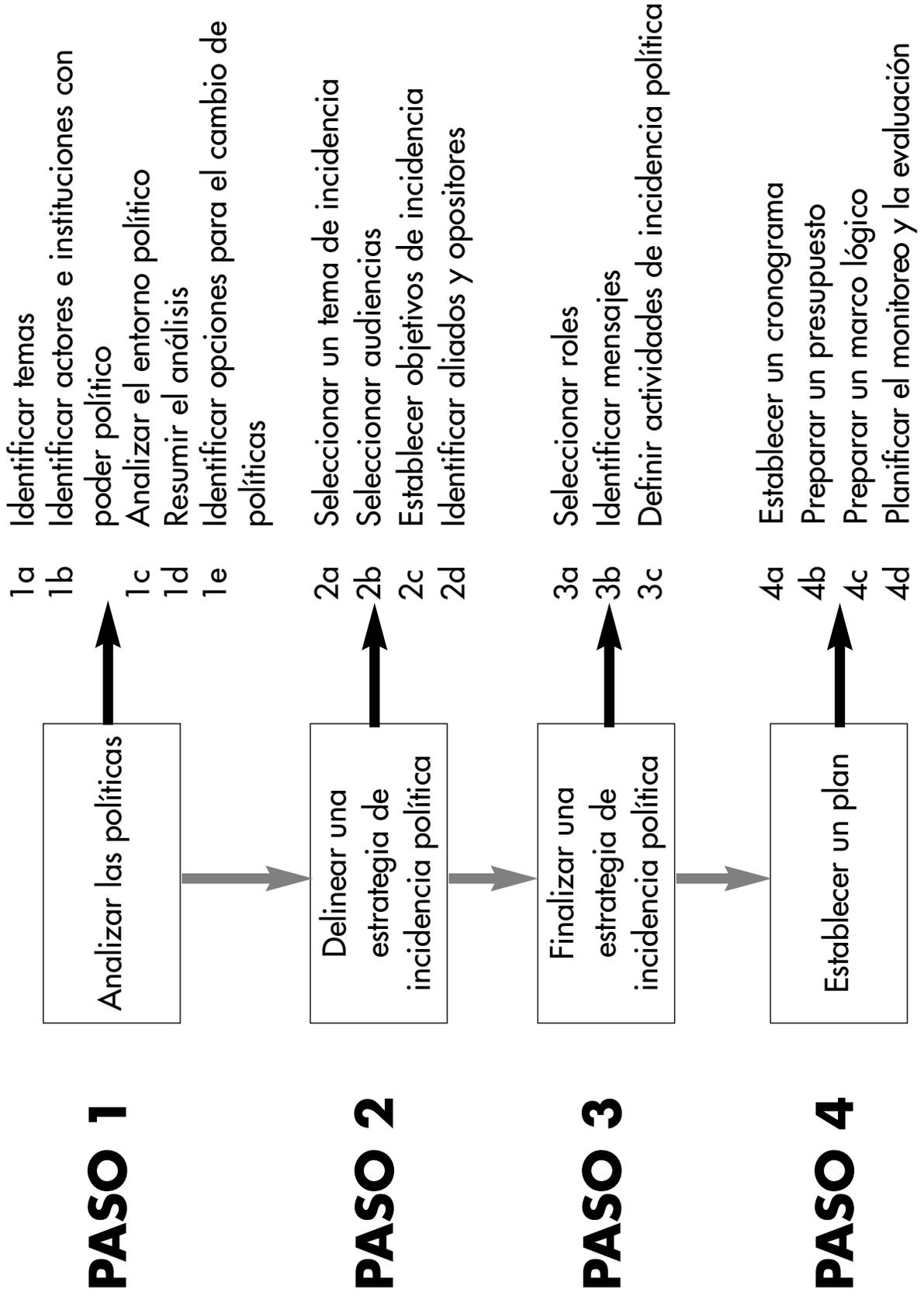
ANÁLISIS DE POLÍTICAS Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA.

Los capítulos del 4 al 7 describen los cuatro pasos esenciales para planificar iniciativas de incidencia política:

- Analizar las políticas
- Delinear una estrategia de incidencia política
- Finalizar una estrategia de incidencia política
- Establecer un plan

Estos son los bloques básicos que necesitará para planificar su estrategia. Cuando diseñe su plan es importante tener en cuenta a quién tratará de influir, cuáles son los intereses de estas personas, y de qué manera puede usted abogar legítima y efectivamente por una causa. A medida que reúna la información que necesita, piense sobre los distintos roles que puede jugar en la incidencia política, y de qué manera su experiencia de otros programas puede ayudarle a elaborar una estrategia efectiva.

DISEÑO DE UNA INICIATIVA DE INCIDENCIA POLÍTICA



Capítulo 4

ANALIZAR LAS POLÍTICAS

Este capítulo proporciona herramientas para el análisis de políticas, lo cual es el primer paso para planificar una iniciativa de incidencia política. También sugiere cómo identificar temas, cómo identificar actores e instituciones que pueden influir en las políticas, cómo analizar el entorno político, y cómo elaborar opciones para el cambio de políticas. También verá cómo incluir la información de un análisis de políticas en árboles de problemas, una herramienta familiar para muchos gerentes de programas.

CAPÍTULO 4



Abordar un problema requiere un conocimiento profundo de sus causas. Mientras mayor sea su conocimiento sobre un problema y sus causas, más fácil será idear soluciones con un alto potencial de impacto. Solamente puede encontrarse una buena solución cuando se comprenden bien las causas de un problema.

Una vez que ha elegido un tema general que quiere examinar mejor, puede utilizar el *análisis de políticas* para ayudar a identificar las *causas políticas* de la pobreza y la discriminación. Esto le ayudará a elegir un *tema específico* para su iniciativa de incidencia política.

Esta sección presenta guías para el *análisis de políticas* que le ayudarán a obtener toda la información necesaria para desarrollar una estrategia de incidencia política. Los *análisis de políticas* examinan los planes y regulaciones establecidas por los gobiernos, empresas u otras instituciones, y cómo las políticas (o ausencia de políticas) afectan a grupos de la población. También incluyen un análisis de las dinámicas de la *sociedad civil*. El análisis de políticas le brindará los insumos necesarios para elaborar un árbol de problemas, lo cual discutiremos al final de este capítulo.

¿A QUÉ NOS REFERIMOS CON POLÍTICAS?

Un plan, un curso de acción, o un conjunto de regulaciones adoptadas por un gobierno, empresa u otra institución, diseñadas para influir y determinar decisiones o procedimientos.

A pesar de que es mejor cuando las iniciativas de incidencia política están bien planificadas, a veces las oportunidades para incidir políticamente surgen repentinamente, dando poco tiempo para un diseño cuidadoso. Por ejemplo, un gestor de políticas podría anunciar su pronta visita a un proyecto de su oficina de país, podría usted ser invitado a participar en una entrevista en los medios de comunicación, o a asistir a una reunión importante con gestores de políticas. Estas oportunidades para la incidencia pueden no permitir una extensa investigación y análisis de políticas, sin embargo no deben pasarse por alto, y deben ser parte del trabajo diario de un gerente de programas.

En algunos casos, la información que requiere sobre políticas ya está disponible, y no es necesario un análisis formal. En otros momentos, necesitará hacer una investigación más profunda. En la mayoría de los casos es bueno utilizar ambos tipos de fuentes de información cuando desarrolla una estrategia de incidencia política, es decir, información primaria y secundaria. Un análisis de políticas tiene tres principales elementos: 1) identificación de temas, 2) identificación de los actores e instituciones con poder político y sus intereses, y 3) análisis del entorno político.

No siempre tendrá el tiempo ni los recursos para realizar todos los pasos del análisis de políticas antes de desarrollar una estrategia de incidencia. El punto más importante es que mientras más profundamente analice los actores, temas y el entorno político, más probable será que tenga éxito en sus iniciativas de incidencia. Aunque decida no desarrollar estrategias de incidencia, el análisis de políticas le ayudará a reflexionar sobre el contexto en el que está trabajando, y comprender cómo el entorno político podría influir en sus proyectos. El análisis de políticas debe ser parte integral de su análisis y trabajo, incluso si no está planificando una iniciativa de incidencia política.

ELEMENTOS DE UN ANÁLISIS DE POLÍTICAS

El análisis de políticas brinda un punto de partida para elegir estrategias adecuadas de incidencia política. El análisis de políticas incluye:

- ◆ Identificar las causas políticas de la pobreza y la discriminación o temas de incidencia.
- ◆ Identificar a los actores e instituciones que toman decisiones sobre políticas, así como a aquellos que pueden influir en quienes toman éstas decisiones.
- ◆ Analizar la distribución del poder político.
- ◆ Comprender los procesos formales e informales de elaboración de políticas.
- ◆ Comprender el contexto social y político.

Los análisis de políticas a menudo se presentan bajo la forma de un informe, pero también puede reunir información de su análisis y organizarla de otra forma, por ejemplo en matrices, como se muestra en esta sección.

La **SOCIEDAD CIVIL** la constituyen las instituciones y organizaciones que conectan a las personas con el gobierno y el sector privado. Una sociedad civil fuerte asegura una relación dinámica y benéfica entre el gobierno, las empresas y los sectores sin fines de lucro que contribuyen al bienestar de la población.

4.1 Identificar temas de incidencia

Generalmente, las organizaciones que trabajan en incidencia política y los gestores de políticas utilizan la palabra **temas** para referirse a las **causas políticas** de los problemas. Los **temas pueden abarcar la ausencia de una política, una política adversa o inapropiada, o el inadecuado cumplimiento de una política**. Por ejemplo, el diseñador de un programa de educación que busca identificar temas de política educativa que afectan a las niñas, podría examinar las siguientes preguntas:

PREGUNTA	RESPUESTA	EL TEMA DERIVA DE...	PRINCIPAL ÉNFASIS DE LA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA POLÍTICA
¿Las políticas promueven la educación de las niñas?	NO	Ausencia de políticas de educación adecuadas.	Establecer políticas
¿Las políticas obstaculizan la educación de las niñas?	SÍ	Políticas adversas a la educación de las niñas.	Cambiar políticas
¿Se han implementado adecuadamente las políticas que promueven la educación de las niñas?	NO	No se ejecutan las políticas que promueven la educación de las niñas.	Implementar políticas

A veces los temas pueden identificarse fácilmente en base a la experiencia de campo y la observación. En otras instancias podría requerir una investigación más profunda sobre las leyes, las regulaciones y los planes del gobierno relacionados con, por ejemplo, la educación de las niñas. En algunos casos la revisión de documentos podría no ser suficiente y será necesario entrevistar a representantes de gobierno, empresas y otras instituciones para saber sobre los programas, planes y regulaciones que conforman la política en cuestión.

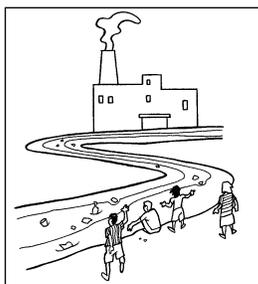
Es importante relacionar siempre su tema con las personas afectadas por el problema. Un análisis de políticas debe señalar el **problema** (¿qué?), **las causas políticas específicas del problema**, es decir, los temas (¿por qué?), y las **personas afectadas por el problema** (¿quién y dónde?).

Identificar temas también incluye un análisis de cómo una política surge o fracasa en su intento de surgir. Es importante descubrir cuándo y bajo qué circunstancias fue aprobada o bloqueada una política, quién la propuso, apoyó o se opuso a ella, así como la historia de cualquier intento previo para cambiar una política.

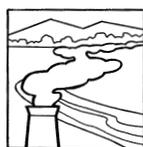
Este es un ejemplo del análisis de política de salud reproductiva de CARE Camboya, efectuado en 1995:

Los TEMAS de incidencia política son las políticas que usted desear crear, cambiar o implementar.

<p>1. ¿Cuál es el problema?</p>	<p>Altas tasas de fecundidad en Camboya debido al bajo uso de anticonceptivos.</p>
<p>2. ¿A quién afecta? ¿Dónde?</p>	<p>A las mujeres de edad reproductiva, particularmente de las áreas rurales. A nivel nacional, solamente el 13% de las mujeres utilizan métodos anticonceptivos. Las mujeres de 30 años y más desean limitar el tamaño de sus familias y utilizar métodos permanentes (esterilización).</p>
<p>3. POLÍTICAS DE APOYO</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué políticas apoyan el uso de métodos anticonceptivos? ■ ¿Cuándo fue promulgada esta política? ¿Qué factores conllevan al desarrollo de esta política? 	<p>El Ministerio de Salud estipula que deben brindarse servicios de espaciamiento entre nacimientos para promover la salud materno-infantil, y que las parejas tengan un acceso irrestricto a estos servicios.</p> <p>La política fue aprobada en 1995 luego de quince años de políticas pro-natalistas. Durante los años ochenta el gobierno promovió el crecimiento poblacional y prohibió el uso de los anticonceptivos. A principios de los noventa había muchos estudios que mostraban que las mujeres deseaban limitar el tamaño de sus familias y requerían acceso a métodos anticonceptivos. La asistencia de organizaciones internacionales conllevó a la aprobación de la nueva política.</p>
<p>4. POLÍTICAS RESTRICTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué políticas restringen el uso de métodos anticonceptivos? ■ ¿Cuánto tiempo ha estado en vigencia esta política? ¿Qué factores conllevan a su desarrollo? 	<p>El Ministerio de Salud prohíbe el uso de métodos anticonceptivos permanentes (es decir, esterilización femenina o masculina).</p> <p>Una resolución del Ministerio de Salud de 1995 recomienda el espaciamiento entre nacimientos como un medio para mejorar la salud materno-infantil, sin demorar el crecimiento de la población. Esta política es el resultado de la pérdida de población durante el régimen y genocidio de los jemes rojos, por lo cual el gobierno desea aumentar el número de población.</p>
<p>5. CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué programas promueven las políticas de apoyo? ■ ¿Qué programas promueven las políticas restrictivas? 	<p>Un programa nacional del Ministerio de Salud brinda acceso a un costo bajo para los métodos reversibles (es decir, la píldora, la inyección, el condón o DIU) en los establecimientos de salud públicos, incluyendo los centros de salud rurales.</p> <p>Las regulaciones se cumplen. El Ministerio de Salud prohíbe a los establecimientos de salud públicos y privados que brinden servicios de esterilización.</p>



El ejemplo de Macondo será utilizado a lo largo de este manual. Le mostrará, paso a paso, cómo planificar una iniciativa de incidencia política. El ejemplo muestra cómo puede desarrollar su estrategia basándose en la información que reúna durante su análisis de políticas. Cuando diseñe una estrategia de incidencia, tome en cuenta que las oportunidades para la incidencia política a menudo surgen rápida e inesperadamente.



EJEMPLO DE MACONDO: MATRIZ DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS SOBRE LA CONTAMINACIÓN DEL AGUA

1. ¿Cuál es el problema?	Una alta tasa de mortalidad infantil en Macondo debido a altos índices de diarrea.
2. ¿A quién afecta? ¿Dónde?	Afecta a los niños menores de un año de áreas rurales. Ellos beben el agua contaminada de los ríos.
3. POLÍTICAS DE APOYO Existe alguna política que asegure la calidad del agua?	No existen políticas que regulen a compañías privadas, y éstas vierten sus desechos en los ríos. Se han propuesto y discutido políticas por parte de varias administraciones, pero no se ha aprobado ninguna de ellas. Medidas ambientales no son consideradas prioritarias por la actual administración. Tampoco hay programas o fondos gubernamentales significativos para construir sistemas de agua potable para comunidades pobres y rurales.
4. POLÍTICAS RESTRICTIVAS ¿Existe alguna política que afecte adversamente la calidad del agua?	No hay políticas que afecten adversamente la calidad del agua. La principal causa o tema es la ausencia de políticas, es decir, no hay regulaciones para asegurar fuentes de agua de buena calidad, y no hay programas que promuevan acceso a fuentes seguras de agua para las comunidades rurales y remotas.
5. CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA ¿Qué programas promueven o restringen el acceso al agua?	Ya que el problema es la ausencia de políticas, el cumplimiento de políticas no es un problema.

4.2 *Identificar actores e instituciones con poder político*

Una vez que ha identificado un tema es importante identificar los actores que toman decisiones críticas sobre las políticas en cuestión. Los actores pueden ser individuos o grupos. Un análisis de políticas debe identificar a los individuos que toman decisiones sobre las políticas que usted está examinando, y a aquellos que pueden influir en quienes toman estas decisiones. Es importante determinar si los actores apoyan o se oponen a políticas específicas, así como su grado de influencia, sus recursos, y su interés en un tema. **Identificar a los gestores de políticas y analizar sus intereses es un requisito importante para desarrollar una estrategia de incidencia política.** Mientras más información tenga sobre los actores que pueden influir y afectar el cambio de políticas, tanto más fácil será elaborar una estrategia de incidencia política.

El cuadro en la página siguiente muestra un mapa de poder que puede ser una herramienta útil para clasificar a los actores según sus roles, grado de influencia, apoyo e interés en temas específicos. Aunque son los gestores de políticas quienes tomarán decisiones finales sobre las políticas, hay otros actores que pueden influir en gran medida en sus decisiones, y ellos también deben ser incluidos en su mapa de poder.

Identificar a los gestores de políticas y analizar sus intereses es un requisito importante para desarrollar una estrategia de incidencia.

EJEMPLO DE MACONDO: MAPA DE PODER



Actor	Decisiones formales sobre política ambiental que controla	Actividades que pueden influir en políticas ambientales	Grado de influencia en políticas ambientales	Grado de apoyo para regular las compañías privadas	Intereses que tienen los actores	Recursos
Ministro del Medio ambiente, Sr. Ran	a. Propone políticas ambientales b. Asigna y controla los recursos del Ministerio	a. Traduce las políticas en programas. b. Negocia con donantes. c. Da discursos públicos. d. Discute temas sobre políticas con el presidente.	Alta	Apoya moderadamente	<ul style="list-style-type: none"> Lazos fuertes con el círculo legal. Ha mencionado el medio ambiente en discursos. 	Autoridad de alto rango, bajos recursos económicos e información media.
Asesor del ministro, Dr. Fodar	Ninguna	Brinda consejos sobre política ambiental al Ministro.	Alta	Se desconoce su opinión	<ul style="list-style-type: none"> Es, ante todo, un experto en agricultura. Ha abogado por causas relacionadas con el bienestar de la niñez. 	El Ministro confía en los consejos del asesor, un alto rango dentro de la administración.
Líderes del partido político LDP	Pocas, la oposición es una minoría en el parlamento	Le dan o le niegan el apoyo político al gobierno.	Baja	Apoyan	<ul style="list-style-type: none"> Se han opuesto a los intereses del sector industrial en otras instancias. 	Autoridad media.
Líderes empresariales, Sra. Galo y Sr. Amarrí	Ninguna	Amenazan con quitar el apoyo al gobierno. Promueven las políticas que favorecen los intereses de las empresas privadas.	Alta	Se oponen fuertemente	<ul style="list-style-type: none"> Ambos han manifestado su desacuerdo con posibles medidas ambientales. 	Altos recursos económicos.
Organizaciones ambientales: GREEN y SVD	Ninguna	a. Emiten notas de prensa a los medios de comunicación. b. Hacen tomar conciencia al público sobre las consecuencias de la contaminación ambiental.	Media	Apoyan fuertemente	<ul style="list-style-type: none"> Gozan de un fuerte apoyo en Macondo. Tienen vínculos con algunos miembros del parlamento. 	Bajos recursos económicos, mucha información y datos, y alta legitimidad con el público.
Representantes comunitarios de Macondo	Ninguna	Pueden movilizarse cuando se les informa sobre cómo las compañías privadas afectan la calidad del agua y la salud de los niños.	De baja a media	Apoyan	<ul style="list-style-type: none"> Tienen una coalición con sede en Macondo. 	Poca información y recursos económicos.
Banco Mundial	Ninguna	Brinda préstamos y donaciones para proyectos ambientales.	Alta	Apoya	<ul style="list-style-type: none"> La contaminación industrial es parte de la agenda global del año en curso. 	Vastos recursos, pero mediana autoridad.

4.3 *Analizar el entorno político*

El análisis del entorno político es fundamental para la posterior planificación de una estrategia de incidencia política. Por lo general, el análisis del entorno político se centrará en las preguntas mencionadas en el recuadro que aparece a continuación. Las respuestas a estas preguntas sugerirán si el entorno político, que en este ejemplo se relaciona con políticas educativas, está listo para el cambio o no. Este tipo de análisis le ayuda a evaluar cuáles son las probabilidades de que el cambio de políticas tenga éxito o no

- ◆ ¿Puede la población participar en decisiones sobre políticas de educación? ¿Existen canales para que la población participe en estas decisiones?
- ◆ ¿Dónde se toman las decisiones más importantes sobre políticas de educación y quién controla esas decisiones?
- ◆ ¿Son discutidos los temas de políticas de educación? ¿Es un tema de interés para el público en general? ¿Se han destacado últimamente en los medios de comunicación noticias sobre políticas de educación?
- ◆ ¿La educación es una prioridad para el actual gobierno? ¿El gobierno tiene previsto introducir algún cambio en las normas existentes? ¿Qué políticas de educación fueron aprobadas o rechazadas en los últimos años?

Antes de decidirse por una estrategia de incidencia política, es útil analizar cómo está distribuido el poder entre las personas responsables de las políticas, y aquellos que se ven afectados por sus decisiones. El grado de apertura política en su país o región con respecto, por ejemplo, al debate público sobre políticas de educación, afectará su decisión en lo que respecta a las estrategias de incidencia política. Es importante conocer las reglas, las restricciones, y las condiciones bajo las cuales usted tiene que trabajar. Generalmente, las sociedades que son más democráticas dan más espacio político a las ONGs para que influyan en las políticas. Los sistemas políticos más abiertos normalmente representan menos riesgo para grupos locales que participan en la vida política. Estos grupos tienen más opciones de donde elegir cuando tratan de desarrollar estrategias de incidencia y de influir en los gestores de políticas. En algunos casos el entorno político puede ser abierto al diálogo con las ONGs sobre ciertos temas (por ejemplo, políticas de educación), pero no sobre otros (por ejemplo, políticas de planificación familiar).

Es también fundamental obtener información acerca de cómo se adoptan formal e informalmente las decisiones sobre políticas para poder desarrollar una estrategia de incidencia. Sin un sólido conocimiento de cómo se toman estas decisiones, y sobre quién las controla, tanto formal como informalmente, no es posible abogar por un cambio de políticas.

El análisis del entorno político también debe incluir información que mida hasta qué punto se discute públicamente un tema de política. Dicha información le ayudará posteriormente a decidir los roles apropiados para su iniciativa de incidencia (ver **CAPÍTULO 6**). Abogar por un cambio de política que se discute públicamente requerirá una estrategia distinta de incidencia que abogar por un tema que solo unas cuantas personas conocen, o que no despierta el interés del público.

Finalmente, el clima político y social también puede influir en su elección de una estrategia de incidencia política, por lo tanto es importante que considere en su análisis factores tales como el calendario electoral, el apoyo al gobierno de los diferentes sectores de la sociedad, y cambios recientes en las políticas que está examinando.

¿Dónde puedo obtener información para realizar un análisis de políticas?

Las fuentes potenciales de información sobre políticas son los ministerios, corporaciones, donantes, organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, universidades y ONGs. Los periódicos y otras publicaciones también son buenas fuentes de información, aunque es importante conocer los puntos de vista de los medios que usted consulta, y si tienen algún tipo de inclinación política que pudiera sesgar la información que publican. También puede obtener información por medio de discursos ofrecidos por funcionarios públicos.

A veces la información que usted necesita es fácil de obtener. Cuando el tema es complejo, o no es muy conocido, puede considerar la posibilidad de obtener ayuda de alguna persona que esté más familiarizada con dicho tema que usted. Por ejemplo, estas son actividades que puede realizar para obtener información para un análisis de políticas:

- ◆ Leer el periódico durante una semana para enterarse qué opinan los diferentes grupos de interés sobre la reforma de la propiedad de las tierras.
- ◆ Comunicarse con la oficina de información pública del Ministerio de Agricultura para averiguar los nombres de los comisionados que vigilan la política de pesticidas.
- ◆ Buscar en Internet los nombres de las organizaciones que promueven la educación de las niñas en su región e identificar sus agendas.
- ◆ Obtener una copia de la ley que norma los derechos de salud reproductiva de la mujer.
- ◆ Comunicarse con un profesor universitario para formularle preguntas respecto a cómo se redactan y se hacen cumplir las leyes sobre el medio ambiente.

ANÁLISIS DE POLÍTICAS: UN ESTUDIO DE CASO PARA LA DISCUSIÓN

CARE FILIPINAS: IDENTIFICACIÓN DE POLÍTICAS QUE CONTRIBUYEN A LA VULNERABILIDAD DE LOS VENDEDORES AMBULANTES.

Una evaluación realizada por CARE Filipinas en 1998 reveló que los vendedores ambulantes conformaban el sector informal más grande, y que además contribuía ampliamente a la economía nacional proporcionando bienes y servicios accesibles a los consumidores, e ingresos para una gran proporción de la población. El sector había crecido rápidamente, y uno de cada cinco hogares obtenía ingresos del sector informal. Sin embargo, las políticas de gobierno eran desfavorables hacia los vendedores ambulantes, y afectaban su capacidad para obtener ingresos. Según la política en vigencia (a) el comercio ambulante era ilegal, (b) los vendedores no tenían licencia, no se les cobraba impuestos, ni había reglas que normaran sus actividades, y (c) las ordenanzas del gobierno municipal no eran favorables para los vendedores ambulantes. Además, el sector comercial formal se sentía amenazado por los vendedores ambulantes y temía que cualquier apoyo del gobierno hacia este sector redujera sus ingresos.

Los principales problemas de los vendedores ambulantes eran la falta de seguridad en lo que respecta a sus puestos de trabajo, el acoso constante de la policía y autoridades locales, y la falta de acceso al crédito, servicios legales, y seguridad social. En el parlamento se habían aprobado una serie de leyes para garantizar la seguridad del puesto de trabajo de los vendedores empadronados. Sin embargo, para poder implementar tales leyes, era necesario aprobar reglas y normas de ejecución y asegurar su uso por parte de las autoridades.

El análisis también reveló la presencia de organizaciones fuertes e interrelacionadas de la sociedad civil. Estas organizaciones habían surgido durante el régimen de Marcos, cuando la participación clandestina en las organizaciones populares era la única forma de expresar resistencia. Cuando el régimen fue derrocado en 1986 las organizaciones de la sociedad civil se volvieron visibles, con el fin de trabajar para construir una democracia más pluralista. Algunos vendedores ambulantes habían formado esas organizaciones.

En 1998, USAID presentó una solicitud de propuesta para ampliar la participación de los grupos desfavorecidos en la formulación y aplicación de las políticas públicas. La idea era hacer intervenir a nuevos grupos de personas en un diálogo sobre políticas con el gobierno, promoviendo la participación de la sociedad civil en el proceso democrático. CARE unió fuerzas con ONGs filipinas que representaban a los vendedores ambulantes.

Adaptado y resumido de "Una herramienta en manos locales: incidencia política para los derechos de los vendedores ambulantes" por Joseph Stuckey, Unidad de Incidencia Política, CARE USA, 1999.

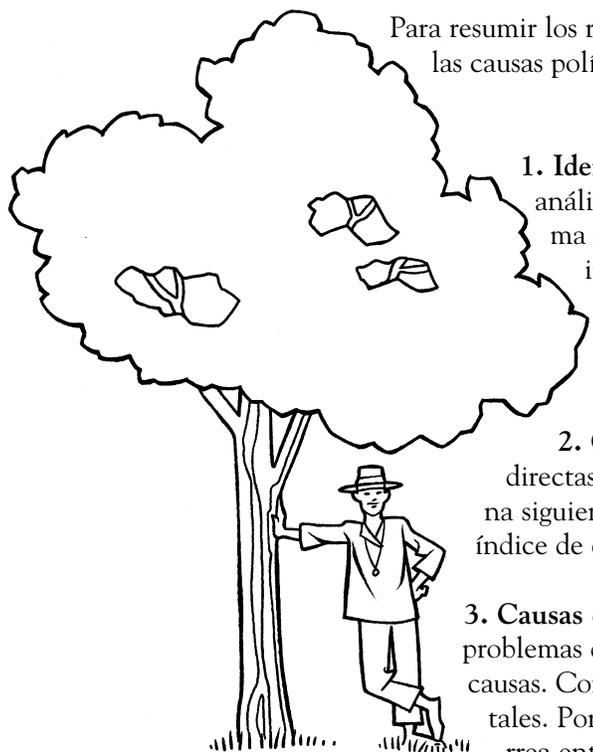
PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN:

- ◆ ¿Qué problemas se han identificado? ¿A quiénes afecta y dónde?
- ◆ ¿Qué políticas apoyan a los vendedores ambulantes? ¿Promueven los programas del gobierno estas políticas?
- ◆ ¿Qué políticas restringen los derechos y medios de vida de los vendedores ambulantes?
- ◆ ¿Qué actores pueden influir en las decisiones sobre políticas? ¿Qué intereses tienen?
- ◆ ¿Pueden las organizaciones y comunidades participar en decisiones que afectan sus vidas?
- ◆ ¿Cuáles son las fortalezas de este análisis? ¿Qué falta y de qué manera podría ampliarse?

4.4 Resumir el análisis

El árbol de problemas es una herramienta útil para sintetizar y visualizar los resultados de un análisis, incluyendo un análisis de políticas. También puede utilizar un árbol de problemas para examinar las relaciones entre los actores principales y sus instituciones.

Para resumir los resultados de su análisis en un árbol de problemas, e incluir las causas políticas, puede seguir los siguientes pasos:



1. Identificación del problema: Dependiendo del propósito del análisis (por ejemplo: un plan estratégico, el diseño de un programa o proyecto), el problema puede ser más general (pobreza, inseguridad de los medios de vida del hogar, violación de los derechos humanos) o específico (por ejemplo: bajos ingresos, bajo nivel educativo, altas tasas de mortalidad). Debe especificar quién se ve afectado por el problema.

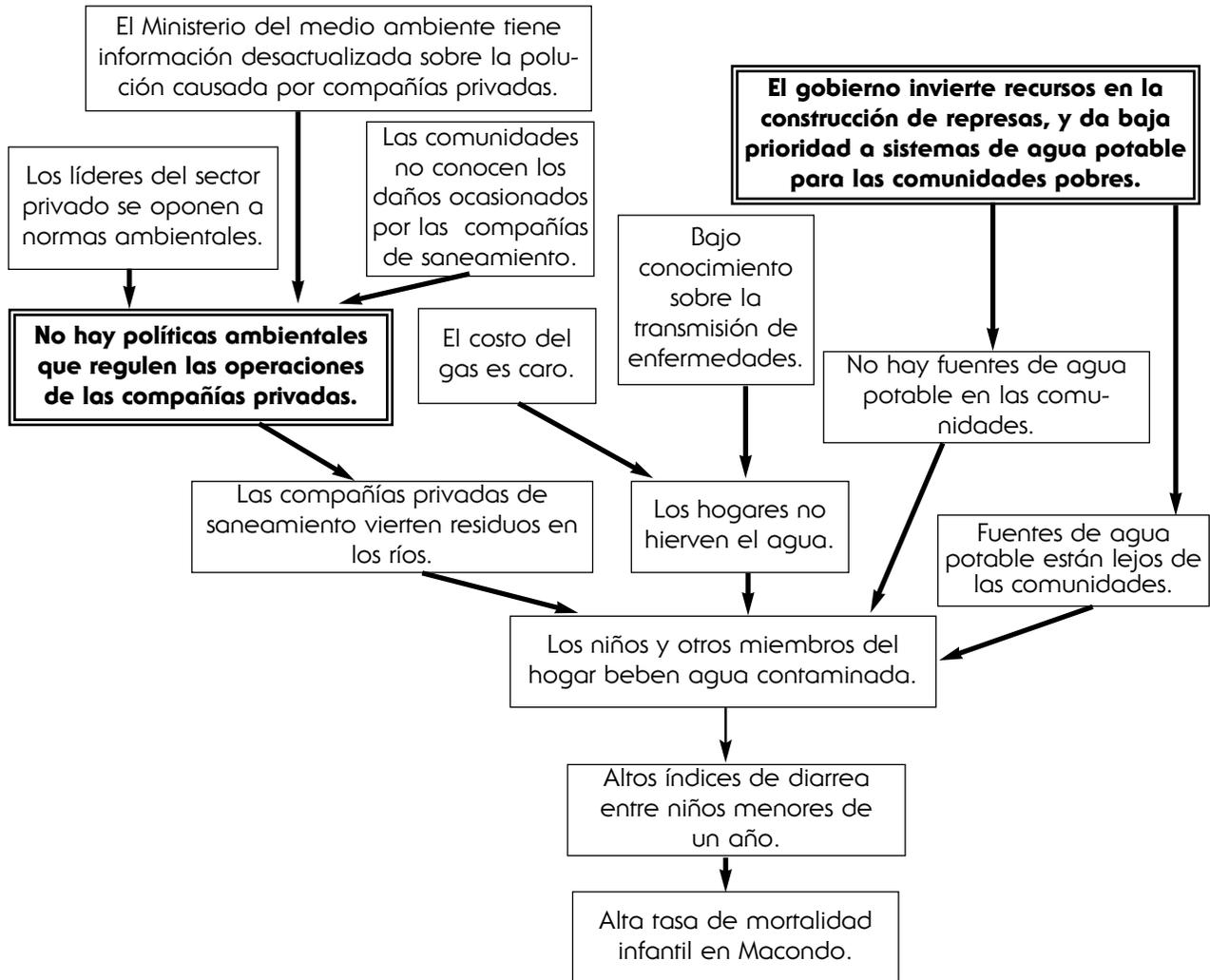
2. Causas directas: El análisis debe identificar las causas más directas del problema. Tal como se indica en el ejemplo de la página siguiente, una causa directa de la mortalidad infantil es el alto índice de diarrea.

3. Causas comportamentales: Para cada causa directa, los árboles de problemas deben identificar los comportamientos que conducen a estas causas. Con frecuencia existen varios niveles de causas comportamentales. Por ejemplo, una práctica que contribuye al alto índice de diarrea entre menores de cinco años es el consumo de agua contaminada. En el análisis de problemas de la página siguiente se identifican varios actores que, con sus acciones, afectan la calidad del agua: los hogares no hierven el agua, las compañías de saneamiento vierten las aguas residuales en los ríos, el ministerio de agua y saneamiento invierte recursos en la construcción de represas, etc. ***Las acciones de los gestores de políticas deben incluirse en los árboles de problemas.***

4. Causas que explican el por qué de los comportamientos: ¿Por qué los hogares, los gestores de políticas y los dueños de empresas privadas se comportan de cierta forma? Los conocimientos, actitudes, creencias, preferencias, intereses, y otras causas explican las conductas identificadas. Para CARE, es sumamente importante entender los factores que conllevan a los comportamientos, ya que nuestros programas abordan estas causas.



EJEMPLO DE MACONDO: ÁRBOL DE PROBLEMAS



CAPÍTULO 4

El árbol de problemas incluye dos *causas políticas o temas* de la mortalidad infantil:

- 1) No hay políticas ambientales que regulen las operaciones de compañías privadas.
- 2) El gobierno invierte recursos en la construcción de represas, y da baja prioridad a sistemas de agua potable para las comunidades pobres.

Es importante entender por qué no hay políticas ambientales para poder desarrollar una estrategia de incidencia. Por ejemplo, la oposición a normas ambientales por parte de los líderes empresariales requiere de una estrategia para convencerlos de cambiar de opinión, mientras que la poca información de la comunidad sobre los daños provocados por estas compañías conduciría a otra estrategia. Es importante resaltar que hay personas específicas que son responsables de la ausencia de una política ambiental. Nótese que la información sobre quiénes son los responsables se puede extraer del mapa de poder que aparece en la sección 4.2.

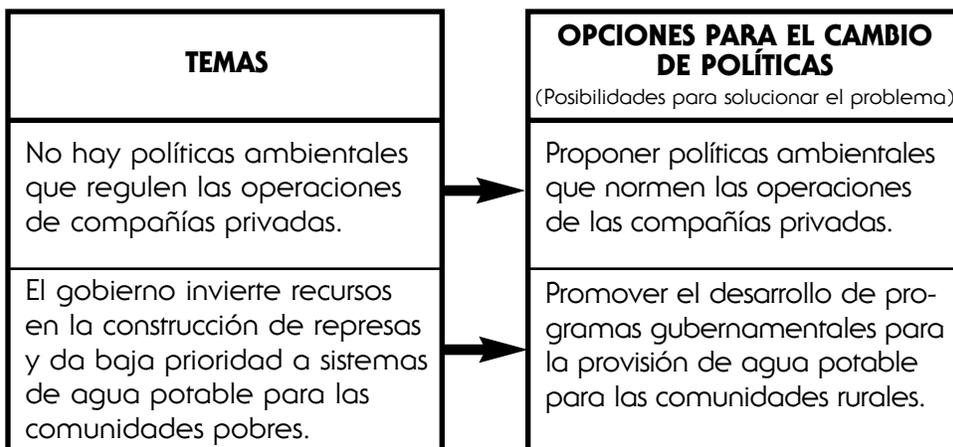
4.5 Identificar opciones para el cambio de políticas

El análisis de políticas debe ayudarle a identificar opciones para el cambio de políticas, y determinar el impacto que estos cambios pueden tener sobre el problema. En la etapa de análisis de políticas usted no tiene que decidirse por uno de los temas, sino solamente identificar qué cambios producirían el resultado deseado.

Para identificar las opciones, es útil hacer una lista de todos los temas, y describir qué cambios se tendrían que producir para tener un impacto sobre el problema que usted ha identificado. Si el análisis incluye fuertes vínculos causales entre los temas y el problema, entonces un cambio en cualquiera de los temas identificados producirá un impacto sobre el problema que usted desea resolver.



EJEMPLO DE MACONDO: IDENTIFICANDO SOLUCIONES



Una vez identificadas las opciones, debe empezar a explorar cuál de ellas es mejor para tener un impacto significativo en el problema. Es útil clasificar las opciones de cambio de políticas por orden de preferencia. Su análisis debe considerar factores tales como:

- ◆ ¿Cuál de las opciones de cambio de políticas tiene probabilidades de lograr el impacto más grande y más duradero sobre el problema?
- ◆ ¿Qué sucederá si no se hace nada respecto a estos temas de política?
- ◆ ¿Qué soluciones de política se pueden alcanzar con facilidad y cuáles probablemente sean caras y/o demanden tiempo?
- ◆ ¿Qué soluciones de política tienen probabilidad de obtener un apoyo significativo o, por lo contrario, enfrentar una fuerte oposición?

- ◆ ¿Son algunas de estas soluciones de política más riesgosas que otras? ¿Pueden mitigarse tales riesgos?
- ◆ ¿Quién debe tomar el liderazgo para proponer un cambio a los gestores de política?
- ◆ ¿Cuál es la capacidad de CARE y sus socios para proponer un cambio de políticas?

En esta etapa también tendrá que decidir si abordará un tema por medio de la incidencia política o no. Como resultado de su análisis de políticas, es posible que decida que no es el momento oportuno para promover un cambio. O puede ser que decida que el costo de no abogar por un cambio es mayor que el riesgo de involucrarse en una iniciativa de incidencia. A continuación presentamos algunas consideraciones de costo/beneficio que puede tener presentes antes de decidir si debe abogar por un cambio de políticas, independientemente de cual fuere el tema:

- ◆ ¿Es posible que una iniciativa de incidencia política haga que usted, sus socios, o miembros de la comunidad enfrenten grandes riesgos, como por ejemplo violencia, pérdida de credibilidad en la comunidad, o que se pida a CARE que cese sus actividades en el país?
- ◆ ¿Es el momento adecuado para intervenir en un debate sobre políticas? ¿Podría su participación empeorar el problema?
- ◆ ¿Existen soluciones claras para el problema que sean más prácticas que la incidencia política? ¿Hay otros enfoques programáticos que se puedan utilizar?
- ◆ ¿Requiere el problema de una acción inmediata? ¿Cuánto tiempo requeriría una iniciativa de incidencia en dar resultados?

La decisión es compleja. En el siguiente capítulo discutiremos criterios para elegir entre diferentes temas. Es provechoso considerar estos criterios cuando está evaluando los costos y los beneficios de la incidencia política frente a otros enfoques programáticos.

HOJA DE TRABAJO DEL CAPITULO 4 ANALIZAR LAS POLÍTICAS

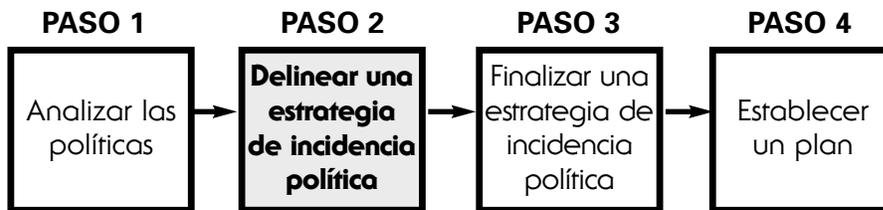
Pasos que puede seguir	Preguntas para explorar	Sus notas...
Identifique temas de incidencia.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuál es el problema que le preocupa? ¿A quiénes afecta? ◆ ¿Cuáles son los principales temas con relación al problema identificado: ausencia de una política, política desfavorable o inadecuada, o el mal cumplimiento de una política? 	
Identifique actores e instituciones con poder político.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Quién toma decisiones directas sobre los temas que usted identificó? ◆ ¿Quién puede influir en las decisiones de los gestores de políticas? ◆ ¿Pueden los gestores de políticas y las personas que pueden influir en ellos estar interesadas en estos temas? ¿Con qué recursos cuentan? ¿Qué opiniones tienen en relación con los temas que usted está considerando? 	
Analice el entorno político.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Puede la población participar en decisiones sobre políticas para los temas identificados? ¿Qué clase de canales existen para que la población participe? ◆ ¿Dónde se toman las decisiones sobre estas políticas y quién controla esas decisiones? ◆ ¿Se discuten públicamente los temas identificados? ¿Se han destacado últimamente en los medios de comunicación noticias sobre estos temas? ◆ ¿Es el tema una prioridad para el actual gobierno? ¿Tiene previsto hacer cambios a las políticas existentes? ¿Qué políticas relacionadas al tema de su análisis fueron aprobadas o rechazadas en los últimos años? ◆ ¿Qué cambios pueden ocurrir en el terreno político? ¿Habrá elecciones próximamente? ¿Cómo podrían afectar a los temas que usted ha identificado? 	
Resuma el análisis.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuáles son las causas directas del problema que usted identificó? ◆ ¿Qué comportamientos de gestores de políticas y otros actores contribuyen al problema? ¿Por qué han tomado estas acciones? 	
Identifique opciones para el cambio de políticas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué cambios de políticas producirían los resultados deseados, es decir, tendrán un impacto positivo en el problema? ◆ ¿Cuáles son sus mejores opciones de cambio de políticas? ◆ ¿Qué sucederá si no se hace nada respecto a estos temas? ◆ ¿Qué opciones tienen probabilidades de captar apoyo significativo o enfrentar una fuerte oposición? ◆ ¿Quién debe tomar el liderazgo para abordar el tema? 	

Capítulo 5

DELINEAR UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA POLÍTICA



Este capítulo brinda una guía para delinear una estrategia de incidencia política, el segundo paso para planificar una iniciativa de incidencia. Delinear una estrategia implica elegir un tema, elegir audiencias, establecer objetivos de incidencia, e identificar aliados y opositores.



Cuando un análisis sugiere que existen causas políticas de la pobreza y de la discriminación, quizás se le presente una buena oportunidad para utilizar la incidencia política. Su primer instinto puede ser que le diga de abordar varios temas relacionados con políticas y, por medio de tal estrategia, tener un impacto más significativo. Sin embargo, siempre es importante mantener un foco claro y específico en incidencia política. Busque los temas con más potencial de impacto y los cambios de políticas más factibles.

Los siguientes pasos le ayudarán a delinear una estrategia de incidencia y concentrarse en un tema:

1. Seleccionar un tema que pueda ser abordado de manera efectiva por medio de iniciativas de incidencia, y que resulte en un impacto significativo.
2. Seleccionar audiencias, es decir, aquellas personas con capacidad de influir en el tema que ha elegido.
3. Establecer un objetivo de incidencia.
4. Identificar quienes pueden ser, en potencia, sus aliados y opositores.

5.1 Seleccionar un tema de incidencia

En el ejemplo de mortalidad infantil del Capítulo 4, el análisis de políticas identificó dos temas: a) la falta de políticas ambientales que regulen las operaciones de compañías privadas, y b) la asignación insuficiente de fondos públicos para la construcción de sistemas de agua potable para las comunidades de zonas rurales y de escasos recursos. Tradicionalmente, los programas de CARE no han abordado estos temas, es decir, las causas políticas. Por ejemplo, cuando se trata de disminuir el índice de diarrea, la estrategia característica de CARE es impartir educación en higiene. El objetivo es aumentar el consumo de agua limpia y pura por medio de un cambio de comportamiento a nivel de los hogares. Otra estrategia característica de CARE es la construcción de pozos u otros sistemas de agua. Sin embargo, puede ser que decida que podría tener mayor impacto sobre el índice de diarrea si se concentra no solo en las conductas a nivel de hogar, sino también en las decisiones y acciones de gestores de políticas.

Como en el ejemplo de mortalidad infantil, es común que identifique varias causas políticas o temas. Sin embargo, no es posible abordar todos estos temas, y usted tendrá que elegir en qué desea centrar su iniciativa de incidencia. Sugerimos aquí algunos criterios que le pueden ayudar a elegir un tema. Por supuesto estos criterios tendrán que ser adaptados a la realidad de su entorno, ya que es importante considerar los factores propios de su medio.

CRITERIOS PARA ELEGIR UN TEMA:

- ✓ Contribución relativa al problema
- ✓ Potencial de impacto sobre un gran número de personas
- ✓ Probabilidad de éxito
- ✓ Oportunidad de trabajar en coaliciones
- ✓ Riesgo potencial
- ✓ Posibilidad de que CARE abogue de manera efectiva

Contribución relativa al problema

Algunas causas o temas contribuyen a los problemas más que otros. Su análisis de políticas debe ayudarle a determinar el grado de influencia o el peso que tiene un tema sobre un problema. Este es uno de los más importantes criterios para elegir un tema.

Potencial de impacto sobre un gran número de personas

Abordar un tema que afecta a un gran número de personas ampliará el alcance de su impacto. En comparación con otros tipos de causas, los temas de política generalmente afectan a un gran número de personas. Pero este criterio puede también ser valioso cuando elige entre temas de política. Trate de determinar qué cambio de política tiene posibilidades de beneficiar al mayor número de personas.

Probabilidad de éxito

Es importante considerar si una iniciativa de incidencia política orientada al cambio de una política puede tener resultados satisfactorios. Un entorno político “listo para el cambio” permitirá que su iniciativa tenga éxito. Por ejemplo, el interés de un funcionario público en un tema puede abrir una puerta para abogar por un cambio de políticas. De la misma forma, las oportunidades de abogar por un tema pueden ser pocas si existe una fuerte oposición política a su propuesta. Evaluar el grado de oposición y analizar si el momento es oportuno para incidir políticamente son criterios claves para elegir un tema.

Oportunidad de trabajar en coaliciones

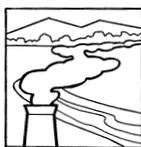
La capacidad de CARE para incidir políticamente puede aumentar sustancialmente cuando podemos trabajar junto con otros socios o aliados. Cooperar con iniciativas de incidencia es una de las muchas formas en que CARE puede cumplir con su compromiso de fortalecer y ser parte activa de la sociedad civil. Por lo tanto, las oportunidades de trabajar con socios y aliados a nivel local e internacional deben tomarse en cuenta a la hora de elegir un tema. Esto también le brindará la oportunidad de aprender de sus socios, ya que muchas organizaciones están en mejor condición que CARE de entender el entorno político, sus riesgos y oportunidades.

Riesgo potencial

Al elegir temas de incidencia política las oficinas de país deben analizar si los riesgos potenciales son aceptables o no. Entre los riesgos a considerar figuran la posibilidad de que se tomen represalias contra el personal, las comunidades y los socios; y que cambien las relaciones con el gobierno, lo cual puede afectar a otros programas. Es importante analizar el costo/beneficio de abordar temas políticos, y las posibilidades de manejar los riesgos. En el **CAPÍTULO 10** podrá encontrar más ideas respecto al manejo de riesgos.

Posibilidad de que CARE abogue de manera efectiva

Es importante considerar la capacidad de CARE para incidir en un tema, y evaluar si CARE es el mejor defensor en este tema o no. Usted debe hacerse preguntas tales como: ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de su equipo para incidir en un tema específico? ¿Tienen otros grupos o individuos mayor capacidad para efectuar el cambio de política deseado? ¿Qué experiencia tiene CARE en relación con este tema?



EJEMPLO DE MACONDO: SELECCIONAR UN TEMA

CRITERIOS	TEMA 1:	TEMA 2:
	No hay políticas ambientales que normen las operaciones de las compañías privadas.	Las entidades públicas invierten recursos en la construcción de represas, la provisión de agua para las comunidades pobres tiene poca prioridad.
Contribución relativa al problema	Los datos de varios estudios muestran de manera concluyente el vínculo entre la contaminación ambiental provocada por las compañías de saneamiento, la contaminación de las fuentes de agua, el índice de diarrea y las tasas de mortalidad infantil.	Los expertos no se han puesto de acuerdo respecto al grado en que las políticas gubernamentales sobre el agua afectan las tasas de mortalidad infantil.
Potencial de impacto sobre un gran número de personas	Las encuestas revelan que un tercio de las muertes infantiles son por causa de diarrea.	Las encuestas revelan que un tercio de las muertes infantiles son por causa de diarrea.
Posibilidad de éxito	El público en general es consciente del daño ocasionado a los ríos y lagos; en la prensa han aparecido muchos artículos sobre este asunto. El Ministro del Medio Ambiente apoya moderadamente la reforma de la política ambiental.	Es poco probable que los funcionarios públicos cambien sus prioridades; la construcción de represas es muy rentable para ellos.
Oportunidad de trabajar en coaliciones	Recientemente se ha formado ECO-ACCIÓN, una coalición dirigida por los dos grupos ambientalistas más importantes.	No hay coaliciones que aboguen por este tema.
Riesgo potencial	El riesgo es bajo. Los temas ambientales se discuten ampliamente en los medios de comunicación y en otros foros.	Abordar este tema podría entrañar peligro, puesto que muchos altos funcionarios públicos están involucrados en la construcción de represas para la provisión de energía eléctrica a Macondo y a países vecinos.
Posibilidad de que CARE abogue de manera efectiva	Los proyectos de salud materno-infantil de CARE son conocidos en Macondo. CARE brindó asistencia al Ministerio de Salud para realizar la última encuesta nacional de salud, que incluye datos sobre índices de diarrea y tasas de mortalidad infantil.	Los proyectos de agua y saneamiento de CARE son a pequeña escala; no es un sector importante de CARE Macondo.

→ CARE Macondo centrará su iniciativa de incidencia política en el TEMA 1: la falta de políticas ambientales que normen las operaciones de las compañías privadas.

5.2 Seleccionar audiencias

Es absolutamente imprescindible identificar a los gestores que pueden mejorar políticas existentes, crear nuevas políticas, y garantizar que se cumplan e implementen las políticas. La **audiencia** es la persona, o grupo de personas, que puede ayudar a producir el cambio de política que usted espera lograr.

Existen dos tipos de audiencias: las audiencias primarias y secundarias. **Las audiencias primarias** están compuestas por personas con autoridad directa para hacer cambios en una política (por ejemplo: el Ministro de Agricultura, los parlamentarios, etc.). **Informar o persuadir a la audiencia primaria respecto a un tema es el eje de cualquier estrategia de incidencia política.**



Las audiencias secundarias están compuestas por personas que pueden influir en las decisiones de la audiencia primaria.

Las audiencias secundarias son importantes porque pueden ofrecer un modo de llegar a la audiencia primaria, ya que quizás usted no tenga acceso directo a ésta. Las audiencias secundarias pueden estar integradas por grupos de interés, líderes empresariales, organizaciones locales, o, en algunos casos, grupos específicos del público general. Un gestor de políticas también puede ser su audiencia secundaria en el caso que acepte de abogar por un cambio de política ante otros gestores.

AUDIENCIAS PRIMARIAS

La audiencia primaria es la persona o grupo de personas dentro de una institución que tiene autoridad directa sobre una política y que, por lo tanto, puede cambiarla. **Las audiencias siempre son personas, y no instituciones.** Estas podrían ser audiencias primarias:

- ◆ El gerente de una fábrica
- ◆ El presidente o el primer ministro
- ◆ El alcalde de una pequeña ciudad
- ◆ El director de un instituto
- ◆ El administrador de un hospital

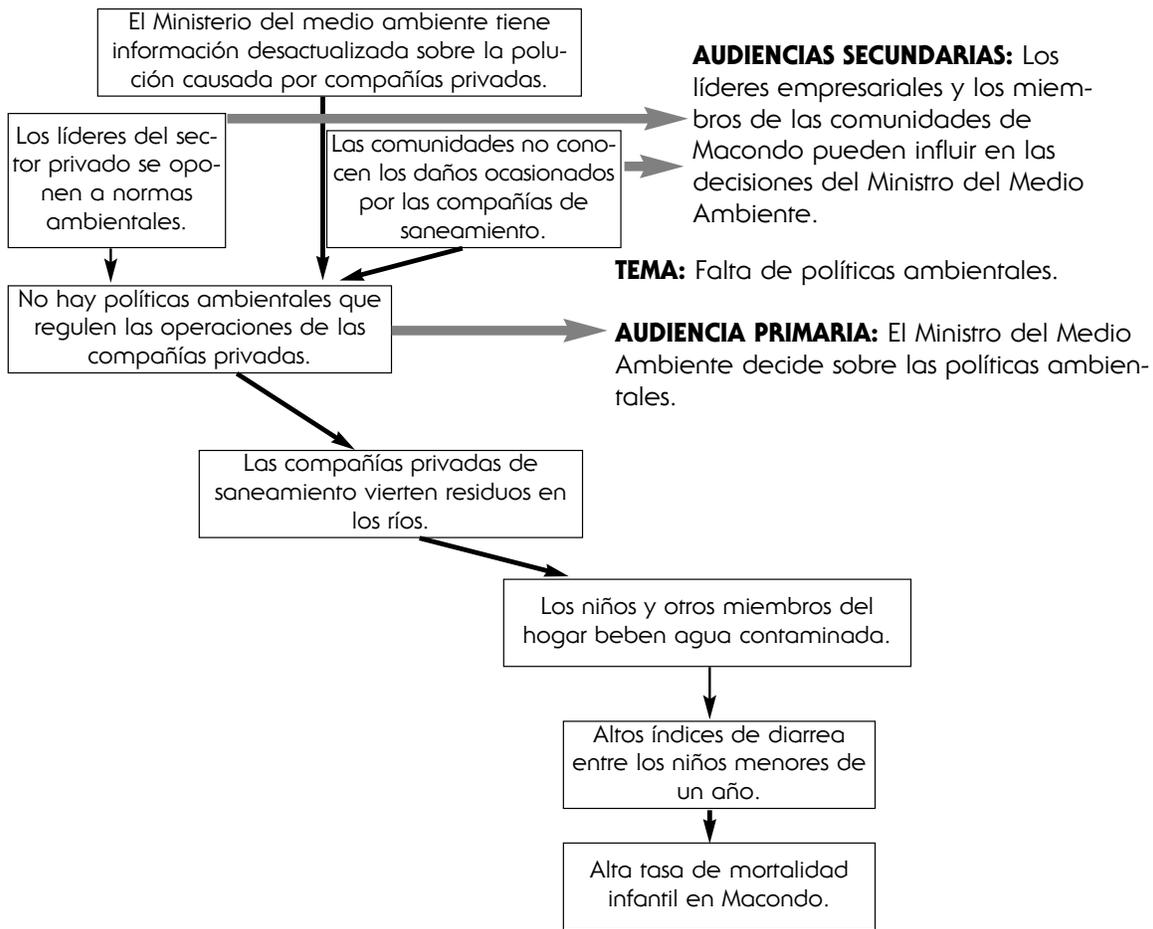
Los mapas de poder descritos en el **CAPÍTULO 4** se pueden utilizar para identificar a las audiencias primarias y secundarias. Elegir una **audiencia primaria** hace necesario que usted sepa algo sobre la institución u organización en la que esa persona trabaja. Debe saber quién ejerce el poder y qué personas se vinculan. Casi siempre hay, en potencia, muchas **audiencias secundarias**. Debe tratar de centrarse en las audiencias secundarias que tengan la mayor capacidad de influir en su audiencia primaria.

Es fundamental conocer bien a su audiencia para planificar una iniciativa de incidencia política. No es posible abogar por un cambio de políticas si no ha identificado a sus audiencias.

Conocer bien a sus audiencias es crítico para desarrollar una estrategia eficaz de incidencia política. Cuanto más sepa sobre sus audiencias, tanto mayores serán las probabilidades de alcanzar sus objetivos. El proceso de conocer bien a sus audiencias comienza con su análisis de políticas, y continúa a lo largo de toda su iniciativa. En el ejemplo del capítulo anterior hay tres factores que contribuyen a la falta de políticas ambientales: la oposición de los líderes empresariales a políticas ambientales, la falta de información actualizada del gobierno sobre los riesgos de la contaminación, y la falta de información de las comunidades acerca del daño causado por compañías privadas. En este caso, la audiencia primaria es el Ministro del Medio Ambiente. Otra alternativa sería abogar por que las empresas cumplan con códigos ambientales. El árbol de problemas identifica a dos audiencias secundarias: los líderes empresariales y los representantes de comunidades de Macondo. Estas audiencias podrían influir en las decisiones de la audiencia primaria.



EJEMPLO DE MACONDO: AUDIENCIAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS



5.3 Establecer objetivos de incidencia

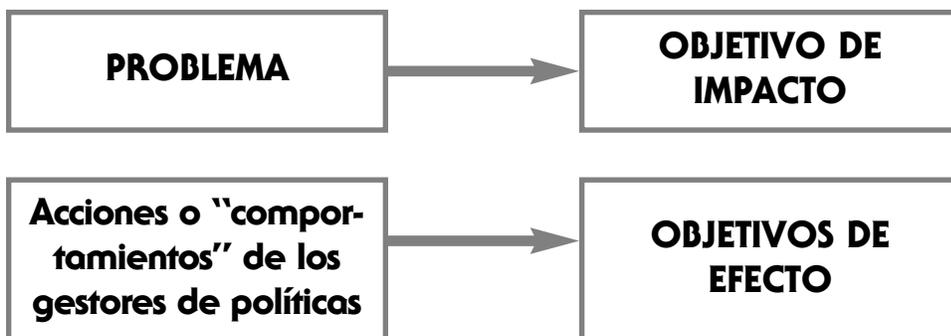
Al igual que cualquier otro programa o proyecto, las iniciativas de incidencia política requieren objetivos claros y específicos. Cuando los objetivos son vagos y se pueden interpretar de muchas formas, es difícil evaluar si se han alcanzado o no. Los objetivos de una iniciativa de incidencia política tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y plantear cuando serán alcanzados. Deben indicar con claridad **qué** cambiará, **quién** hará ese cambio, en **cuánto**, y para **cuándo**. Cuando los objetivos son vagos y ambiguos, es difícil entender claramente qué está tratando de lograr, y es difícil mantener un foco claro y específico. Esto también dificulta la evaluación de sus esfuerzos.

Los objetivos de incidencia política deben indicar qué quiere cambiar, quién hará ese cambio, en cuánto, y para cuándo.

El objetivo final o de impacto de una iniciativa de incidencia no se diferencia en nada de un objetivo de cualquier otro programa o proyecto de CARE. En última instancia los cambios de política deben conllevar a un impacto positivo en las vidas de las personas y hogares, es decir, reducir el nivel de pobreza y discriminación. El cambio de una política no es el objetivo final de su iniciativa; es solo un paso que debe conducir a mejoras en la calidad de vida de la población. Los objetivos de impacto siempre deben aludir al problema que usted quiere abordar, así como indicar con claridad qué cambios se esperan en el bienestar de las personas afectadas por un problema como resultado de sus esfuerzos.

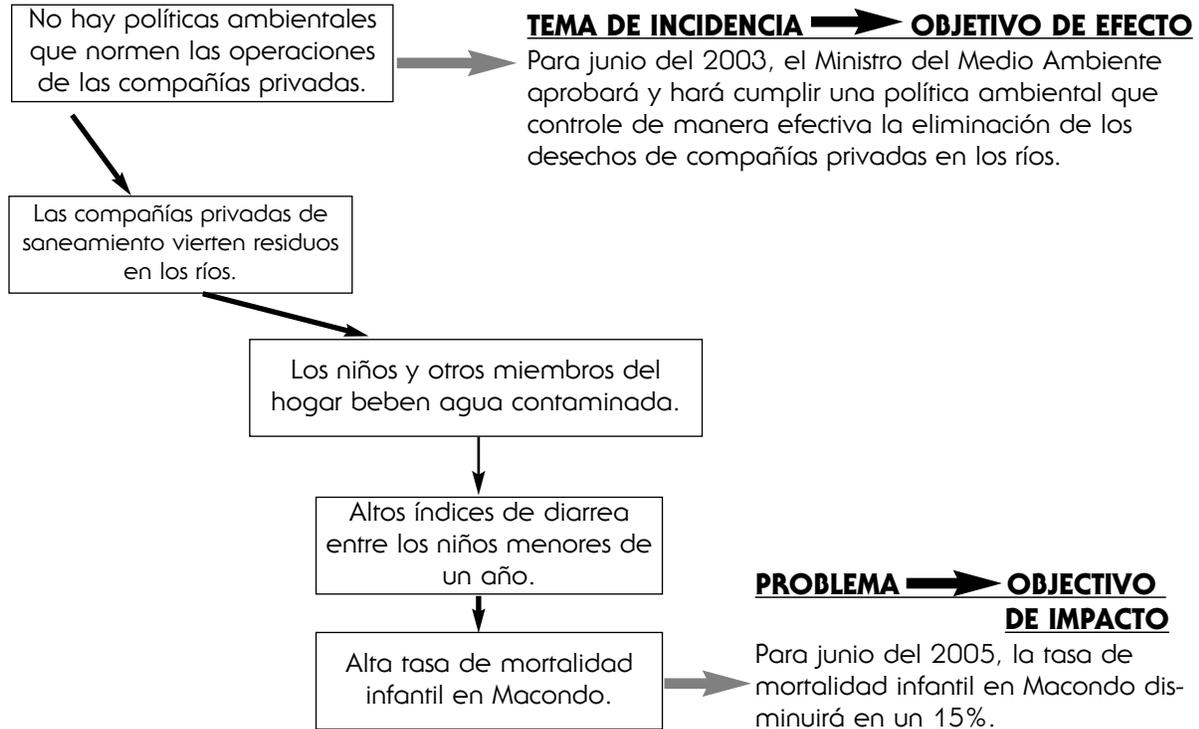
CARE define los cambios a nivel de efecto como los “cambios en comportamientos o sistemas”. Ya que la incidencia política busca cambiar las acciones de los gestores de políticas, los **objetivos de incidencia política encajan bien a nivel de efecto**. Los objetivos de incidencia indican los cambios que los gestores de políticas tienen que realizar que, a la larga, beneficiarán las vidas de la población. Como resultado de una iniciativa de incidencia se espera que los gestores de políticas desarrollen, aprueben, cambien, o garanticen la implementación de una política. Usted les está pidiendo que tomen acciones y medias específicas, es decir, un cierto comportamiento.

Es importante incluir el **quién** en objetivos de incidencia, es decir, de qué gestores de políticas se espera que creen, cambien o implementen una política. Este es un buen objetivo de incidencia: “En diciembre del 2004, el Ministro de Salud aprobará el uso de métodos permanentes de planificación familiar, y asegurará que se brinden servicios de esterilización en hospitales públicos y clínicas.” El siguiente objetivo no especifica quién debe tomar una acción, y por consiguiente debe evitarse: “Aprobar una política de planificación familiar para diciembre del 2004”.





EJEMPLO DE MACONDO: OBJETIVOS DE IMPACTO Y DE EFECTO



ESQUEMA DE UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA POLÍTICA PARA MACONDO

Tema de incidencia	Falta de políticas ambientales que normen las operaciones de las compañías privadas y controlen la contaminación que éstas causan a los ríos.
Audiencia primaria	Ministro del Medio Ambiente
Audiencias secundarias	Líderes empresariales Representantes de las comunidades de Macondo
Objetivo de impacto	Para junio del 2005, la tasa de mortalidad infantil de Macondo disminuirá en un 15%.
Objetivo de efecto	Para junio del 2003, el Ministro del Medio Ambiente aprobará y hará cumplir una política ambiental que controle de manera eficiente la eliminación de los desechos de compañías privadas en los ríos.

5.4 Identificar aliados y opositores

Los mapas de poder completados en la etapa de análisis de políticas identificaron a los posibles aliados que quieren abogar por los mismos temas que usted, así como a los opositores que pueden obstaculizar sus esfuerzos. Es importante identificar y tomar en cuenta quienes pueden ser, en potencia, sus aliados y opositores cuando desarrolle su estrategia de incidencia política.

Identificar a los aliados. Tener aliados es sumamente importante para una iniciativa de incidencia. Puede aumentar su impacto mediante la colaboración con otras personas u organizaciones que están interesadas en el mismo tema. La experiencia de muchas iniciativas de incidencia ha demostrado que la conjugación de esfuerzos, habilidades y recursos de varias organizaciones y personas tienen mayores probabilidades de éxito, además de atraer atención hacia el tema y reducir el riesgo.

Generalmente, una alianza o coalición con otras organizaciones o personas que abogan por el mismo cambio de política está basada en temas y objetivos específicos. Una vez que se ha logrado un cambio de política, la coalición puede dejar de existir, o puede seguir abordando otros temas. La coalición puede o no puede ser un socio; esto depende de en qué medida los principios de socio son parte de la relación.² Es importante saber que una coalición puede ser una relación a corto plazo basada en un tema específico de política, y una vez que sus objetivos se han cumplido, esa relación puede terminar.

Una **COALICIÓN** es un grupo de organizaciones que trabajan juntas de manera coordinada hacia un objetivo en común. En incidencia política, el objetivo de una coalición tiene que ver con un cambio de política.

IDENTIFICAR A LOS ALIADOS

- ◆ ¿Qué otras organizaciones, grupos y personas están interesados o están abogando por el mismo tema (incluyendo también a aquellos que normalmente no son aliados de CARE)?
- ◆ ¿Existen coaliciones o es necesario establecerlas?
- ◆ ¿De qué manera puede contribuir a los esfuerzos de otras organizaciones?
- ◆ ¿Qué rol desean estas organizaciones que CARE desempeñe y qué contribución esperan de usted?
- ◆ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de formar alianzas o coaliciones con cada una de estas organizaciones o grupos?
- ◆ ¿Cómo ven las otras organizaciones a CARE: como un socio/aliado que puede agregar valor a una iniciativa de incidencia o no?

²Principios de socio propuestos por CARE en un taller realizado en Sussex en octubre del 2000: a) reconocer la interdependencia y el potencial de complementariedad, b) promover confianza y transparencia, c) visión, metas, valores e intereses compartidos, c) una cultura de mutuo apoyo y respeto hacia las diferencias, e) el socio "más fuerte" no debe utilizar su poder en detrimento del socio "más débil", f) mutua responsabilidad, y g) promover el aprendizaje conjunto.

Casi todas las experiencias recientes de incidencia de CARE trabajaron en redes, alianzas o coaliciones para promover un cambio de política. Las estrategias de coalición son también esenciales para fortalecer la capacidad de análisis político de CARE, para aumentar la posibilidad de éxito de una iniciativa de incidencia política, y para desarrollar la capacidad de grupos locales para promover sus intereses. El **CAPÍTULO 9** presenta ideas para el trabajo por medio de coaliciones, y recomienda cómo manejar y fortalecer las relaciones con sus aliados.

VENTAJAS DE TRABAJAR EN ALIANZAS/COALICIONES

- ◆ Aumenta los recursos, la experiencia, la credibilidad y la visibilidad de una iniciativa de incidencia política.
- ◆ Aumenta la posibilidad de un exitoso cambio de política.
- ◆ Desarrolla la capacidad para incidir políticamente de miembros de la coalición que tienen menor experiencia en incidencia.
- ◆ Da seguridad a los miembros de la coalición que tienen inquietudes de trabajar en incidencia por sí mismos, es decir, da un elemento de protección.

Identificar a los opositores. Parte de delinear una estrategia de incidencia política es averiguar quién puede oponerse a sus objetivos. Esto es tan importante como identificar a sus aliados. Usted será más efectivo si entiende como piensan sus opositores, y por qué se sienten amenazados por el cambio de política que propone. Por ejemplo, una iniciativa que busca cambios en políticas relacionadas con la planificación familiar puede generar oposición por parte de líderes religiosos.

Una estrategia de incidencia política puede incluir mensajes y actividades dirigidas a sus opositores. En ese caso, los opositores pueden convertirse en una audiencia secundaria de su iniciativa de incidencia. Es importante considerar si hay algo que usted pueda hacer para persuadir a sus opositores para que cambien sus opiniones, o por lo menos para que no se opongan rotundamente al cambio de política que usted desea lograr.

IDENTIFICAR A LOS OPOSITORES

- ◆ ¿Existen organizaciones, grupos o personas que se oponen al cambio de política propuesto?
- ◆ ¿Qué amenaza representan estas organizaciones, grupos o personas para el éxito de su iniciativa de incidencia política?
- ◆ ¿Qué puede hacer para reducir la influencia de sus opositores?

El mapa de poder discutido en el capítulo anterior puede ser muy útil para identificar a los aliados y a los opositores. Este mapa contiene información sobre las opiniones de diferentes actores acerca de las políticas que usted quiere cambiar. En el ejemplo de Macondo, los líderes del partido LDP, las organizaciones ambientalistas y el Banco Mundial podrían ser sus aliados, ya que apoyan el cambio de políticas ambientales. Los líderes empresariales podrían ser opositores y una amenaza para su iniciativa de incidencia.

IDENTIFICAR A LOS ALIADOS Y OPOSITORES: ESTUDIO DE CASO DEL ECUADOR

En Ecuador CARE dirige un proyecto de conservación y desarrollo integrado cuyo nombre es "Uso Sostenible de los Recursos Biológicos (SUBIR). A comienzos de los años noventa, esta era la situación que el personal de CARE enfrentaba:

Las compañías forestales nacionales monopolizaban el mercado de la madera. Estas compañías no aplicaban normas técnicas para clasificar la madera cuando trabajaban con productores locales, y no existían normas objetivas para fijar el precio de la madera en base a su calidad. En consecuencia, las comunidades pobres recibían pagos injustos y tenían poco control sobre sus recursos naturales.

USAID apoyó la reforma de políticas forestales en varios países de América Latina, y manifestó gran interés en promover las reformas en el Ecuador, y poner a disposición de las ONGs una suma considerable de fondos. USAID también estaba dispuesto a allanar el camino para que se realicen discusiones sobre la reforma de la política forestal con funcionarios públicos ecuatorianos, un diálogo que era más difícil para CARE u otras ONGs de iniciar. El Ministro de Agricultura y el Ministro del Medio Ambiente estaban dispuestos a discutir sobre políticas forestales, pero tenían muy poca información sobre muchos de los problemas específicos que el proyecto SUBIR estaba tratando de ayudar a resolver.

SUBIR recibió financiamiento de USAID desde 1991, y CARE es desde entonces responsable de varios componentes del proyecto, incluyendo la reforma política y legal del manejo de recursos naturales, especialmente la expedición de títulos de propiedad en áreas forestales. El proyecto también aborda temas de reforma institucional, prácticas mejoradas de aprovechamiento de la tierra, y el monitoreo de la biodiversidad. El personal de SUBIR trabaja estrecha y satisfactoriamente con ambos Ministerios, así como también con organizaciones locales, tales como las federaciones indígenas y afro-ecuatorianas. CARE trabajó arduamente para forjar estas relaciones.

CARE capacitó a agentes "paralegales" en una serie de temas que afectaban a sus comunidades, incluyendo: 1) petróleo y minería; 2) organización comunal; 3) legalización de la tierra; 4) turismo comunitario; 5) áreas protegidas y recursos forestales; y 6) biodiversidad y derechos de propiedad intelectual. La idea era que los agentes paralegales ayudaran a las comunidades a establecer organizaciones y obtener el título de propiedad de sus tierras, y a entender sus derechos con respecto a estos temas. Sin embargo, el colegio de abogados del Ecuador se opuso al programa de CARE y no quiso aprobar el programa de estudios, por temor a que los agentes paralegales pudieran competir con ellos.

Las organizaciones afro-ecuatorianas trataron de crear una reserva, pues legalmente se les prohibió el derecho a la propiedad de la tierra. Estas organizaciones eran pequeñas y no estaban suficientemente capacitadas para abogar por sus derechos. Otras ONGs ecuatorianas con una base local también trataron de abordar temas de reforma agraria. Sin embargo, estas organizaciones eran sumamente individualistas y competitivas unas con otras. Pocas eran las organizaciones que se habían unido como socias y que trabajaron en incidencia política de manera cooperativa.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN:

- ◆ ¿En esta situación, quiénes eran, potencialmente, los opositores de CARE?
- ◆ ¿Cuáles de los grupos mencionados serían buenos aliados para una iniciativa de incidencia? ¿Por qué?
- ◆ ¿Qué opciones tenía el personal de CARE para fortalecer a sus aliados, convertir a sus opositores en aliados, o por lo menos neutralizar la influencia negativa de los opositores?

HOJA DE TRABAJO DEL CAPITULO 5 DELINEAR UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA POLÍTICA

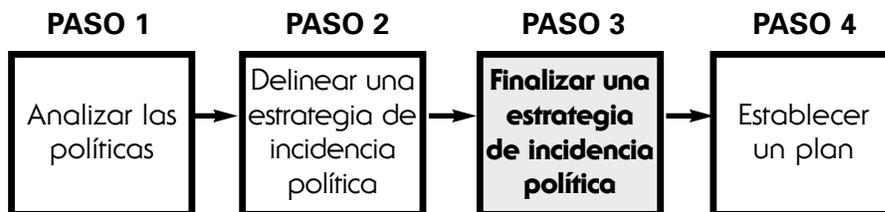
Pasos que puede seguir	Preguntas para explorar	Sus notas...
Seleccionar un tema de incidencia.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué tema es el más importante para abordar el problema que usted identificó? ¿Qué cambio de política logrará un impacto significativo? ◆ ¿Cuántas personas se beneficiarán si se logra un cambio de política? ◆ ¿Puede una iniciativa de incidencia acerca de este tema ser exitosa? ◆ Existen oportunidades de trabajar en asocio para este tema? ◆ ¿Es riesgoso abogar por este tema? Son aceptables tales riesgos? ◆ ¿Tiene CARE la capacidad de abordar este tema? 	
Seleccionar audiencias.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Quiénes pueden ayudar a producir el cambio de política que espera lograr, es decir, quiénes podrían ser las audiencias de su iniciativa de incidencia? ◆ ¿Quién tiene autoridad para hacer estos cambios? ◆ ¿Quiénes podrían ser las audiencias primarias? ◆ ¿Quién puede influir en las decisiones de su audiencia primaria? ◆ ¿Qué audiencias primarias y secundarias elegirá para su iniciativa de incidencia política? 	
Establecer objetivos de incidencia.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué desea lograr su iniciativa de incidencia política? ¿Quién hará ese cambio? ¿Para cuándo se logrará este cambio? ◆ ¿Puede articular claramente el objetivo de impacto de su iniciativa de incidencia política? ◆ ¿Puede articular claramente los objetivos de incidencia a nivel de efecto? 	
Identificar aliados.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué otras organizaciones, grupos o personas muestran interés o están trabajando en el mismo tema? ◆ ¿Existen coaliciones o es necesario establecerlas? ◆ ¿De qué manera puede contribuir a los esfuerzos de otras organizaciones? ◆ ¿Qué rol quieren estas organizaciones que desempeñe CARE, y qué contribución esperan de usted? ◆ ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de formar alianzas o coaliciones con cada una de ellas? ◆ ¿Es CARE percibido como un socio que agregará una contribución valiosa a la iniciativa de incidencia? 	
Identificar opositores.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Hay organizaciones, grupos o personas que se oponen al cambio de política propuesto? ◆ ¿Qué amenaza presentan estas organizaciones, grupos o personas para el éxito de su iniciativa de incidencia política? ◆ ¿Qué puede hacer para reducir el efecto negativo de sus opositores? 	

Capítulo 6

FINALIZAR UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA POLÍTICA



Este capítulo brinda una guía para finalizar una estrategia de incidencia política, el tercer paso para planificar una iniciativa de incidencia. Finalizar una estrategia implica seleccionar roles, identificar mensajes y definir actividades de incidencia política.



Una vez que ha seleccionado una objetivo de incidencia e identificado a sus audiencias, aliados y opositores, necesita tomar algunas decisiones fundamentales:

1. **Seleccionar un rol.** Hay muchas maneras distintas de trabajar en incidencia política. Puede adoptar un enfoque muy visible y público, o puede trabajar detrás del escenario. Puede considerar documentar información sobre un tema para los gestores de políticas, trabajar mediante coaliciones, o adoptar muchos otros enfoques.
2. **Identificar mensajes.** Un mensaje de incidencia política es lo que usted quiere comunicar a sus audiencias. El mensaje especifica qué cambio de políticas usted quiere que sus audiencias apoyen.
3. **Definir actividades de incidencia política.** Las actividades de incidencia política son los pasos que tomará para transmitir sus mensajes a sus audiencias.

6.1 Seleccionar roles

Su estrategia debe incluir roles claros de incidencia política para su organización. Por ejemplo, puede elegir liderar una iniciativa de incidencia e informar directamente a los gestores de políticas acerca del cambio de política que propone, o puede elegir apoyar a una coalición de ONGs locales que trabajan en incidencia para lograr los cambios deseados. La respuesta respecto a qué rol elegir puede no ser siempre obvia, pero es importante pensar cuidadosamente sobre el mejor papel que CARE puede asumir en su país para los temas por los cuales desea abogar. El rol de CARE como capacitador en incidencia política se trata con mayor detalle en el **CAPÍTULO 9**.

El rol que seleccione en incidencia política dependerá de una mezcla de factores, incluyendo recursos, relaciones, su experiencia en el tema, el riesgo que está preparado a asumir, y, lo más importante, una evaluación de cómo puede ejercer influencia de la mejor manera. Además, tenga en cuenta que los distintos miembros del personal pueden adoptar distintos roles de incidencia política en una misma iniciativa, y que la misma persona puede tener distintos roles, dependiendo de las audiencias a las que dirija un mensaje.

Es casi siempre preferible elegir roles que enfatizen la colaboración, y no la confrontación con sus audiencias. Los roles enumerados a continuación no son exhaustivos, y las opciones que tenga se basarán en su propio medio.

INFORMANTE EXPERTO

Brinda asesoría técnica e información a los gestores de políticas, es decir, a la audiencia primaria. Este rol es adecuado cuando su análisis señala que los gestores no conocen bien un tema y les falta información. Por ejemplo, en Nicaragua CARE proporcionó datos y asistencia técnica al Ministerio de Salud sobre los efectos del uso de pesticidas en la salud de los agricultores. Las relaciones que usted tiene con funcionarios del gobierno para la implementación de otros programas pueden ser muy útiles para poder jugar este papel. La ventaja de este rol es que tiene un bajo costo y riesgo, especialmente cuando se basa en una relación existente.

MEDIADOR

Participa en un proceso de cambio de políticas como un experto objetivo y mediador de los intereses de varios grupos o personas. Facilita un diálogo entre puntos de vista opuestos en base a un análisis objetivo. Por ejemplo, en Ecuador el proyecto SUBIR desempeñó este rol cuando ayudó a congregar a varias ONGs para promover un cambio de política. En muchos países CARE goza de credibilidad tanto con las comunidades como con el gobierno, permitiéndole servir como un mediador efectivo.

CAPACITADOR

Brinda apoyo a otras organizaciones que proponen un cambio de políticas y que desean influir a gestores de políticas. Por ejemplo, en las Filipinas CARE desempeñó este rol en sus relaciones con organizaciones locales. Fortalecer la capacidad local puede hacerse de muchas formas, como hacer tomar conciencia acerca de

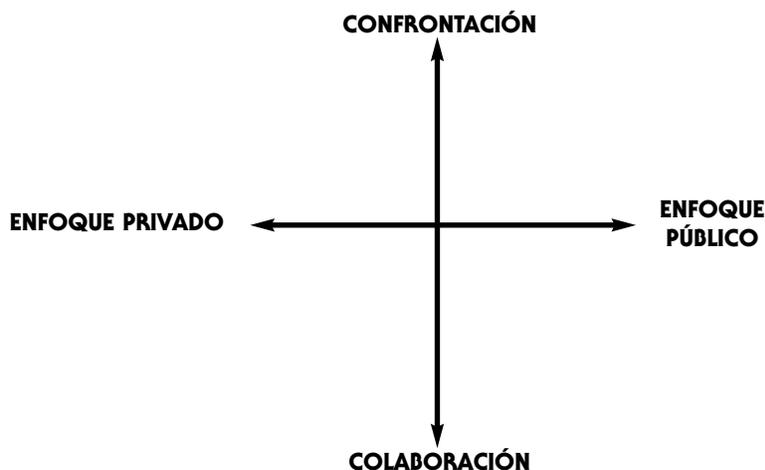
derechos y deberes, organizar una coalición, brindar recursos, capacitar a un grupo para incidir políticamente, o ayudar a planificar una iniciativa de incidencia política que será liderada por otros. Las organizaciones locales a menudo están en una mejor posición para abogar por un tema. Además, aumentar la capacidad local para influir en políticas es consistente con un enfoque basado en los derechos, y puede ayudar a fortalecer a la sociedad civil.

CABILDERO/EJECUTANTE

Participa plenamente en una campaña de incidencia, y toma acciones concretas para influir en las políticas, ya sea sólo o en coaliciones. Esta estrategia implica formular y presentar su postura por medio de un diálogo público o reuniones con gestores de políticas. Por ejemplo, en Sudán CARE ha jugado un rol de cabildero y manifestó públicamente su opinión ante el gobierno de los EE.UU. y la ONU.

Su rol en una iniciativa de incidencia política dependerá de las audiencias a las que desea llegar y las relaciones que tenga con estas audiencias, así como con las normas de comunicación de las comunidades en las que trabaja. Los ciudadanos podrían tener acceso a los gestores de políticas dentro de un sistema político relativamente abierto, o podrían estar alejados del debate sobre políticas. Como se describió en el **CAPÍTULO 4**, un buen análisis de políticas incluirá información sobre la distribución del poder político y las relaciones entre diversos actores para la elaboración e implementación de políticas. Esta información le ayudará a determinar, por ejemplo, si su iniciativa debe involucrar a grupos de interés u organizaciones comunitarias. Cuando desarrolle su estrategia de incidencia, también considere si estos grupos o individuos son conscientes de sus derechos, o si existe la necesidad de forjar una mayor conciencia política antes de alentarlos a que articulen y hagan valer sus derechos.

Para cada uno de los cuatro roles mencionados puede adoptar una variedad de enfoques, por ejemplo, confrontar o colaborar con los gestores de políticas, o algún punto medio. También necesita decidir si va a usar enfoques “públicos” (por ejemplo, utilizar los medios de comunicación) o los “privados”, tales como las reuniones cara a cara. Estas decisiones pueden mostrarse mediante un eje x-y, como en el diagrama de abajo. Mientras más alto vaya en el eje, o mientras más a la derecha, tanto mayores serán los riesgos que asume para su iniciativa de incidencia.



También es importante recordar que el rol que elija afectará la mezcla de actividades de su iniciativa de incidencia política. Cuando juega el rol de informante experto, tiene sentido confiar ampliamente en el personal técnico, con apoyo de expertos en comunicación para empaquetar la información para gestores de políticas. Cuando opta por un enfoque que requiere negociar con funcionarios del gobierno, otras habilidades serán más importantes. La mayoría de oficinas de país adquieren estas habilidades mediante una mezcla de capacitación, apoyo técnico, reclutamiento externo, socios estratégicos y participación en coaliciones.



EJEMPLO DE MACONDO: ROLES PARA EL PERSONAL DE CARE

AUDIENCIAS	ROL
Ministro del Medio Ambiente	Ya que el análisis señala que el Ministro tiene información limitada sobre los riesgos ambientales y la contaminación, el rol de CARE será brindar datos al Ministro sobre el daño ambiental causado por las empresas privadas (rol: informante experto).
Líderes empresariales poderosos, Sra. Galo y Sr. Amart	Brindar información a los líderes empresariales sobre experiencias de otros países, en donde el cuidado del medio ambiente por parte de las empresas privadas conllevaron a un aumento de ventas y reconocimiento público (rol: informante experto).
Organizaciones ambientales: GREEN y SVD	Brindar capacitación a una coalición liderada por GREEN y SVD, dos organizaciones importantes (rol: capacitador).
Representantes comunitarios de Macondo	Empoderar a los representantes de la comunidad de Macondo para que participen en los procesos de toma de decisiones sobre las políticas que afectan sus vidas (rol: capacitador).

EL INFORMANTE EXPERTO: UN ESTUDIO DE CASO DE NICARAGUA

Durante los años setenta y ochenta, el amplio uso de pesticidas en áreas de plantaciones de algodón causó enfermedades a muchas familias y trabajadores agrícolas. El programa del Uso Seguro y Racional de Pesticidas (USRP) de CARE Nicaragua empezó como un esfuerzo para ayudar a los agricultores a protegerse de estos riesgos. El proyecto no tenía un claro objetivo de incidencia política, pero a medida que evolucionó el proyecto, tener un impacto sobre políticas que permitían el uso de pesticidas nocivos se convirtió en un objetivo importante de los gerentes del programa. El personal de CARE trabajó de manera estrecha con el Ministerio de Salud y ayudó a aumentar la conciencia dentro del gobierno sobre el daño causado por los pesticidas. A pesar de que las reformas de políticas tomaron varios años, el trabajo de CARE ayudó a pavimentar el camino para las nuevas leyes de 1998 que prohibieron, a partir de entonces, la importación de pesticidas dañinos en Nicaragua.

A mediados de los ochenta, pocas personas en el gobierno eran conscientes de la magnitud del problema de enfermedad por pesticidas, y las protecciones legales para los agricultores casi no existían. Por ejemplo:

1. El Ministerio de Salud no tenía datos sobre el nivel de exposición de los agricultores a los pesticidas, ni un sistema para reunir dicha información.
2. Enfermedades por pesticidas no era una preocupación de salud pública importante para el Ministerio de Salud, a pesar de que era un problema más serio que otras prioridades del gobierno, como la malaria.
3. El Ministerio de Agricultura, cuyo mandato era aumentar la producción agrícola, regulaba el uso de pesticidas. Existía competencia entre el Ministerio de Salud y el de Agricultura sobre quién debía regular las leyes sobre el uso de pesticidas.
4. Los agricultores tenían pocos conocimientos sobre otras alternativas al uso de pesticidas dañinos, y el gobierno no distribuía dicha información.
5. Los doctores y el personal médico tenían poca capacitación sobre cómo diagnosticar y tratar enfermedades por pesticidas ya que no era parte del curriculum de la carrera de medicina.
6. Las regulaciones sobre pesticidas, de Nicaragua databan de 1966 y contenían numerosos vacíos y contradicciones.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN:

- ◆ Mencione tres opciones que tenía el personal de CARE para jugar el rol de informante experto para esta iniciativa de incidencia. ¿Quiénes podían ser las audiencias?
- ◆ ¿Qué otros roles de incidencia podría haber desempeñado el personal de CARE?
- ◆ Si CARE tuviera fondos para encargar un análisis comprensivo del problema, ¿cuáles serían las preguntas más importantes que debía examinar? ¿Con quién podría CARE haber compartido el análisis?

6.2 Identificar mensajes

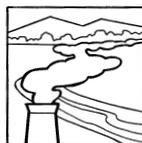
UN MENSAJE
comunica a la
audiencia lo que
debe hacer, por qué
vale la pena hacerlo,
y el impacto positivo
de tal acción.

El siguiente paso para finalizar su estrategia de incidencia política es identificar mensajes. Los mensajes deben comunicar a sus audiencias lo que debe hacer, por qué vale la pena hacerlo, y el impacto positivo de dicha acción. Generalmente tendrá un limitado espacio de tiempo para transmitir su mensaje, así que es mejor planificar de antemano lo que quiere decir. Improvisar mensajes puede no solo ser una pérdida de tiempo, sino que puede no tener éxito en convencer a sus audiencias, o incluso ser contraproducente.

LO QUE DEBE CONTENER UN MENSAJE DE INCIDENCIA POLÍTICA:

- ◆ Lo que quiere lograr.
- ◆ Por qué lo quiere lograr (y por qué otras personas también deberían desear tal cambio).
- ◆ Cómo se logrará el cambio.
- ◆ Qué acción específica quiere que la audiencia tome.

En la etapa de planificación de una estrategia, es importante identificar el mensaje principal que quiere transmitir a su audiencia. Vea en la tabla a continuación un ejemplo de mensajes para distintas audiencias. Luego, una vez que haya asegurado los recursos para su iniciativa de incidencia política, tendrá tiempo de elaborar los mensajes, elegir un formato, y buscar el lenguaje que es atractivo para su audiencia. Un mensaje es más efectivo cuando se basa en lo que su audiencia ya sabe sobre el tema, y sobre la información adicional que es necesaria para cambiar la opinión de su audiencia sobre un cambio de políticas.



EJEMPLO DE MACONDO: IDENTIFICAR MENSAJES PARA SUS AUDIENCIAS

MENSAJE CENTRAL	Terminemos con la contaminación del río Macondo. Las vidas de los niños están en juego. Únase a nuestra campaña para asegurar la calidad del agua.
AUDIENCIAS	MENSAJE
Ministro del Medio Ambiente	El cambio de políticas ambientales salvará las vidas de muchos niños y aumentará su apoyo político. Los niños de Macondo están muriendo porque beben agua de ríos contaminados. Las compañías privadas de saneamiento han contaminado estos ríos con sus residuos. Le estamos pidiendo que apruebe una política ambiental para regular a estas compañías. El cumplimiento de esta política disminuirá la mortalidad infantil en Macondo y aumentará su apoyo político por parte de la comunidad.
Líderes empresariales poderosos, Sra. Galo y Sr. Amart	Las prácticas favorables para el medio ambiente aumentarán sus ganancias y salvarán las vidas de muchos niños. Las experiencias de varios países muestran que las empresas que cuidan el medio ambiente han aumentado sus ganancias. Le estamos pidiendo que considere estas medidas que le traerán reconocimiento público y aumentarán sus ganancias. Estas acciones también salvarán las vidas de muchos niños en Macondo.
Representantes comunitarios de Macondo	Usted y sus niños tienen derecho a tener agua limpia. Las compañías privadas de saneamiento están contaminando sus ríos. No hay políticas que regulen a las compañías privadas para que protejan el medio ambiente. Usted tiene el derecho de exigir una regulación ambiental más efectiva por parte del Ministerio del Medio Ambiente. Tomar acción puede mejorar la calidad del agua en su comunidad y reducir las trágicas muertes de niños en Macondo.

El **CAPÍTULO 8** brinda mayor guía sobre cómo desarrollar, transmitir y reforzar mensajes de incidencia política.

6.3 Definir actividades de incidencia política

Una vez que ha seleccionado mensajes para cada una de sus audiencias, el siguiente paso es decidir qué actividades llevará a cabo para transmitir estos mensajes. A pesar de que podría tener que cambiar sus actividades una vez que empiece a implementar una iniciativa de incidencia política, definir las en la etapa de diseño le ayuda a planificar qué recursos serán necesarios para su iniciativa.

Las **TÁCTICAS** son tipos de actividades que respaldan su estrategia. Las tácticas de incidencia política a menudo se eligen en base al nivel de riesgo, su costo, y sus oportunidades de éxito en el entorno político existente.

En incidencia política es común referirse a ciertas actividades como *tácticas*. El **CAPÍTULO 10** explora tácticas específicas de incidencia política que puede considerar, como lo son negociar en reuniones, utilizar los medios de comunicación, trabajar mediante coaliciones, o programar visitas de campo para presentar su propuesta de cambio a los gestores de política.

Mucho más que las actividades de los proyectos "tradicionales" de CARE, es necesario cambiar y adaptar las actividades de incidencia durante la implementación, lo cual hace difícil poder establecer un plan de actividades específico en la etapa de planificación. En incidencia política tendrá que invertir en una serie de actividades, y cultivar un gran número de contactos, para cubrir un rango de oportunidades potenciales para influir en su audiencia. También es importante mantener un cronograma flexible de actividades. Innovar y aprovechar las oportunidades que puedan surgir es muy importante para el éxito de una iniciativa de incidencia, incluso si significa cambiar su plan original. No obstante, es importante definir algunas actividades clave en la etapa de diseño.

Programar una visita para gestores de políticas a los proyectos de CARE puede ser una manera muy efectiva para abogar por un tema, especialmente si está tratando de llamar la atención hacia un problema (o una solución exitosa) que es visible. También tendrá la oportunidad de conocerse personalmente, intercambiar ideas y establecer confianza.





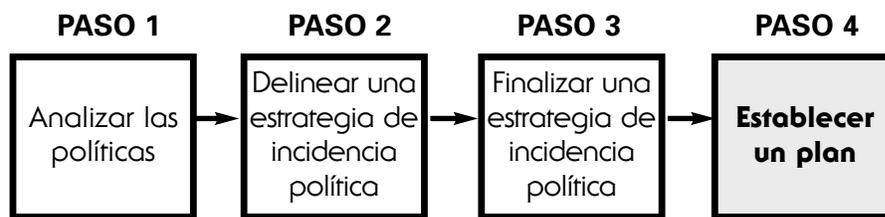
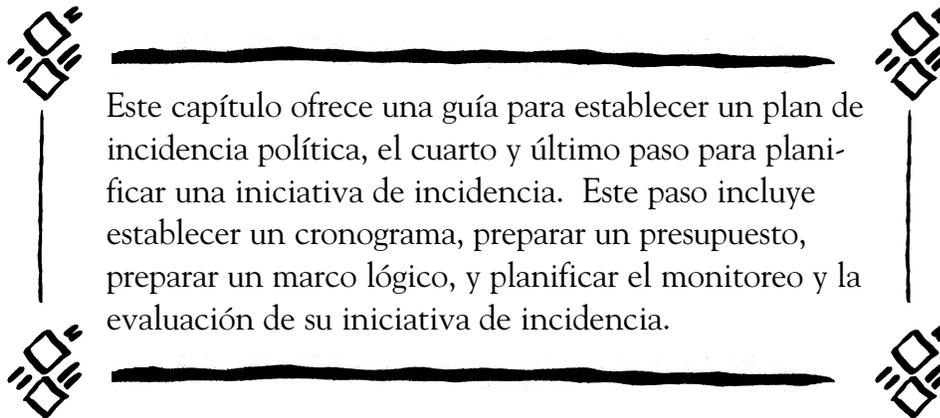
EJEMPLO DE MACONDO: PLANIFICAR ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO Y ENTREGA DE MENSAJES

AUDIENCIAS	MENSAJES	ACTIVIDADES
<p>Ministro del Medio Ambiente</p>	<p>El cambio de políticas salvará las vidas de muchos niños y aumentará su apoyo político.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reunir datos sobre niveles de contaminación de los ríos en Macondo. ◆ Reunir datos sobre morbilidad infantil en Macondo, en particular debido a la diarrea e ingesta de agua contaminada. ◆ Encargar un estudio a una universidad para que ayude a documentar la relación entre la contaminación y la mortalidad infantil. ◆ Informar al Ministro/asesores sobre el daño ambiental producido por las compañías privadas de saneamiento. ◆ Asesorar al Ministro/asesores sobre qué cambios de políticas pueden conllevar a la protección de ríos y otras fuentes de agua.
<p>Líderes empresariales</p>	<p>El cuidado del medio ambiente aumentará sus ganancias y salvará las vidas de muchos niños.</p>	<p>En alianza con GREEN y SVD:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Reunir información sobre las empresas que han aumentado sus ganancias mediante prácticas favorables hacia el medio ambiente. ◆ Invitar a un experto en técnicas favorables al medio ambiente para que dé una charla sobre este tema en la convención anual de líderes empresariales. ◆ Organizar visitas de la Sra. Galo y el Sr. Amart a las compañías líderes en tecnología favorable al medio ambiente. ◆ Coordinar visitas de la Sra. Galo y el Sr. Amart a las comunidades en Macondo afectadas por los ríos contaminados. ◆ Realizar reuniones informales con la Sra. Galo y el Sr. Amart.
<p>Representantes de la comunidad de Macondo</p>	<p>Usted y sus niños tienen derecho al agua limpia.</p>	<p>En alianza con GREEN y SVD:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Reunirse con los representantes de la comunidad y discutir el daño producido por las compañías de saneamiento, así como su derecho de participar en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas. ◆ Brindar apoyo a los representantes de la comunidad para bosquejar sus quejas, solicitudes y propuestas de solución. ◆ Facilitar reuniones entre representantes de la comunidad y funcionarios del Ministerio del Medio Ambiente. ◆ Brindar un tour a los medios de comunicación a las áreas más afectadas por la contaminación ambiental.

**HOJA DE TRABAJO DEL CAPÍTULO 6
FINALIZAR UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA POLÍTICA**

Pasos que puede tomar	Preguntas para explorar	Sus notas...
Seleccionar un rol.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuál es el mejor rol para influir en las decisiones de sus audiencias? ◆ ¿Puede utilizar sus relaciones existentes con gestores de políticas para brindarles asesoría sobre un tema (informante experto)? ◆ ¿Es adecuado adoptar un enfoque visible y tratar de influir a su audiencia de manera directa, o no (cabildero/ejecutante)? ◆ ¿Puede apoyar las iniciativas de incidencia de otras organizaciones (capacitador)? ◆ ¿Puede mediar entre los intereses de varios grupos y, a través de la mediación, lograr el cambio de políticas (mediador)? ◆ ¿Utilizará un enfoque público mediante los medios de comunicación, o un enfoque privado, tal como las reuniones cara a cara? 	
Identificar mensajes.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuál es el mensaje principal que desea comunicar a su audiencia? ◆ ¿Qué cambio de políticas quisiera que su audiencia apoye? ◆ ¿Qué acciones específicas quiere que tome su audiencia? 	
Definir actividades de incidencia política.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué pasos tiene que tomar para transmitir el mensaje a su audiencia? ◆ ¿Qué actividades necesita llevar a cabo para alcanzar los objetivos de incidencia de su iniciativa? ◆ ¿Cuál es la mejor manera de transmitir su mensaje a su audiencia: a través de los medios de comunicación, coaliciones, programando visitas de campo o reuniones, escribiendo una carta, u otras tácticas? 	

Capítulo 7 ESTABLECER UN PLAN



7.1 *Establecer un cronograma*

Las iniciativas de incidencia política pueden ser muy dinámicas. Es importante establecer un cronograma, pero también recordar que los eventos políticos más allá de su control podrían forzarlo a cambiar el plan. Por ejemplo, puede decidir enfocar su estrategia en otras audiencias en vez de en las inicialmente escogidas, un oponente puede convertirse en un aliado, o una estrategia que parecía adecuada puede no traer los resultados esperados. Las iniciativas de incidencia política requieren de un monitoreo continuo y cuidadoso, ya que su estrategia necesitará ajustarse en base a los resultados de su implementación. Las actividades de incidencia a menudo tendrán que revisarse. En pocas palabras, es importante mantener un plan flexible.

Una de las razones por las cuales la flexibilidad es tan importante es que hay oportunidades que pueden surgir de repente. Un cambio de política que pensó tomaría cinco años podría lograrse en algunos meses a raíz de un súbito e inesperado interés del público. Una nuevo gobierno o un cambio en el liderazgo de una compañía podría conllevar a que el tema de su interés tenga más importancia en las agendas de los nuevos gestores de políticas. Por el contrario, una política que pensó podría cambiarse fácilmente puede encontrar una oposición inesperada, y requerir de más tiempo del anticipado para lograr el cambio.

Cuando establezca un cronograma, recuerde lo siguiente:

- El entorno político puede cambiar rápidamente: mantenga cronogramas flexibles.
- Hay oportunidades para la incidencia política que surgen inesperadamente, y que son difíciles de programar a priori.

CAMBIOS POLÍTICOS AFECTAN LAS ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

A veces desvanecen las oportunidades para incidir políticamente. Por ejemplo, en las Filipinas la coalición CREST estaba bien posicionada para influir en políticas nacionales, y participaba en un consejo asesor de alto nivel. Esto cambió cuando fue elegido un nuevo presidente que era menos favorable a que las organizaciones de la sociedad civil influyeran en las políticas públicas.

El trabajo de CREST se centró al principio en las políticas nacionales, y estableció alianzas entre las organizaciones de vendedores ambulantes. Logró formar consejos de incidencia política locales, regionales y nacionales, y fortaleció la capacidad de los representantes de los vendedores ambulantes para que propongan cambios de políticas.

Desde entonces, y dado el cambio político, la coalición se ha alejado de su estrategia inicial para influir en la legislación y regulaciones nacionales. En su lugar ha enfocado los esfuerzos en cambios de política a nivel local y municipal.

Debido a que el entorno político es impredecible, es mejor incluir tiempo adicional en su plan para eventos imprevistos. Si al final usted cumple con sus objetivos antes de lo esperado, su iniciativa parecerá incluso más exitosa.

7.2 Preparar un presupuesto

El siguiente paso es preparar un presupuesto. Estimar el costo de una iniciativa de incidencia política puede ser difícil, especialmente para una iniciativa de varios años. Más que con otros programas, ocurrirán correcciones de medio término, y a veces conllevarán a que los costos se eleven. Por ejemplo, su estrategia inicial puede no haber incluido una campaña en los medios de comunicación, pero una vez que ha empezado a implementar su plan, dicha campaña podría ser necesaria.



Es importante establecer su presupuesto en base a su estrategia y actividades planificadas (tales como el cabildeo, el trabajo con medios de comunicación, coaliciones, movilización de grupos de apoyo, etc.). Por supuesto existen maneras costosas y económicas de perseguir cada estrategia. Por ejemplo, contratar a especialistas puede ser útil para desarrollar sus mensajes de incidencia política, pero es costoso. Realizar reuniones, escribir artículos para los medios de comunicación, o programar visitas de campo son actividades de menor costo.

Siempre incluya una categoría de gastos inesperados. Planificar para dichas contingencias le ayudará a mantener un cronograma de actividades flexible y le permitirá introducir cambios en el plan, si éstos fueran necesarios.

CATEGORÍAS PRESUPUESTARIAS

Un presupuesto para una iniciativa de incidencia política debe incluir estas categorías:

- Sueldos y beneficios para el personal
- Suministros
- Actividades y eventos (conferencias, presentaciones, reuniones, conferencias de prensa, etc.)
- Publicación y distribución (folletos, informes, hojas de datos, notas de prensa, ítems promocionales, material de resumen, etc.)
- Comunicaciones (llamadas telefónicas, fax, módem, correo)
- Oficina
- Servicios de consultoría (análisis de políticas, servicios de relaciones públicas, diseño de mensajes, servicios legales, etc.)
- Capacitación
- Viajes
- Contingencias (gastos inesperados)
- Gastos administrativos

Financiamiento

¿Dónde obtendrá el apoyo financiero para su iniciativa de incidencia política? Es importante investigar qué recursos están disponibles para la incidencia. Algunos donantes no financiarán programas con un componente de incidencia política, y debe preguntar sobre dichas normas antes de enviar una propuesta.³ Sin embargo, las tendencias muestran un aumento de donantes para la incidencia política y para el fortalecimiento de la sociedad civil. Las preguntas a continuación le ayudarán a identificar fondos para su iniciativa:

- ◆ ¿Qué donantes han financiado iniciativas de incidencia política como parte de programas para el desarrollo en su país/región? Además de la ayuda multilateral y bilateral, ¿existen individuos, empresas privadas, fundaciones o cualquier otro grupo interesado en la incidencia política?
- ◆ ¿Cuáles son las prioridades para los donantes que han financiado iniciativas de incidencia? ¿Están interesados en algunos temas específicos (por ejemplo, políticas educativas)? ¿Están interesados en grupos específicos de la población (por ejemplo, políticas que afectan a hogares liderados por mujeres o que afectan a las minorías étnicas)? ¿Tienen un foco geográfico?

³Para mayor información sobre los recursos de donantes para iniciativas de incidencia, por favor contacte a la Unidad de Incidencia Política de CARE USA.

- ◆ ¿Qué tipo de iniciativas de incidencia política han financiado recientemente? ¿Qué montos proporcionaron para dichas iniciativas?
- ◆ ¿Cómo puede averiguar más sobre un donante? ¿Quién en su oficina los conoce y le puede ayudar? ¿Tiene algún otro contacto que podría facilitar el acceso al donante? ¿Cómo puede contactarse con un donante y presentar su propuesta?

7.3 *Preparar un marco lógico*

El personal de CARE a menudo utiliza marcos lógicos. Por lo tanto, este manual no describirá en detalle cómo desarrollar un marco lógico. Queremos mostrar que esta herramienta es también de utilidad para iniciativas de incidencia política.

Un marco lógico es una herramienta muy útil para resumir, de manera lógica, las relaciones entre sus objetivos, resultados, actividades e insumos. Los marcos lógicos le permiten visualizar la relación entre los objetivos de incidencia y las actividades propuestas para alcanzar dichos objetivos. En esta etapa de planificación tendrá la información suficiente para preparar un marco lógico.

EJEMPLO DE MACONDO: MARCO LÓGICO

JERARQUÍA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPOSICIONES
<p>OBJETIVO DE IMPACTO Para junio del 2005, la mortalidad infantil en Macondo decrecerá en un 15%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tasa de mortalidad infantil. 	<p>Encuestas demográficas llevadas a cabo cada cinco años por el Instituto Nacional de Estadística.</p>	<p>Que no hayan epidemias inesperadas entre los niños.</p>
<p>OBJETIVO DE EFECTO 1 Para junio del 2002, el Ministerio del Medio Ambiente aprobará una política ambiental congruente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aprobación de una política ambiental congruente. 	<p>Políticas emitidas por el Ministerio del Medio Ambiente</p>	<p>Que no hayan cambios políticos importantes, y que prevalezca la estabilidad política.</p>
<p>RESULTADOS PARA EL OBJETIVO DE EFECTO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ El Ministro del Medio Ambiente favorece la propuesta de política para el medio ambiente recomendada por la coalición GREEN. ◆ Los asesores del Ministro apoyan y recomiendan la adopción de la política. ◆ Líderes empresariales aumentan sus conocimientos sobre opciones para aumentar sus ganancias a través del cuidado del medio ambiente, y apoyan cambios de políticas ambientales. ◆ Los representantes de la comunidad de Macondo conocen sus derechos, abogan ante el Ministerio para un cambio de políticas ambientales, y participan activamente en el desarrollo de estas políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de funcionarios de alto rango del Ministerio que favorecen el cambio de política propuesto. ◆ Número de líderes empresariales que conocen los beneficios de tener un medio ambiente limpio. ◆ Número de líderes empresariales que apoyan políticas ambientales. ◆ Número de representantes de la comunidad involucrados en la preparación de políticas ambientales. 	<p>Sistema de monitoreo de la coalición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mapas de poder actualizados en base a reuniones con gestores de políticas, información de los medios de comunicación y de otras fuentes. ◆ Entrevistas y contactos regulares con líderes empresariales. ◆ Ayuda-memorias de las reuniones de preparación de políticas. 	
<p>ACTIVIDADES PARA EL OBJETIVO DE EFECTO 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Reunir datos acerca de los vínculos entre la contaminación, diarrea y la mortalidad infantil, y desarrollar informes técnicos para el Ministerio del Medio Ambiente en base a estos estudios. ◆ Aconsejar al Ministro/asesor en el desarrollo de la política de medio ambiente para proteger ríos y otras fuentes de agua. ◆ Reunir información sobre empresas que hayan aumentado sus ingresos como resultado del uso de métodos que cuidan el medio ambiente. ◆ Organizar conferencias y visitas a empresas líderes en estrategias exitosas de cuidado del medio ambiente. ◆ Efectuar reuniones con los representantes de la comunidad y discutir sobre el daño producido por compañías de saneamiento, así como sobre su derecho de participar en decisiones que afectan sus vidas. ◆ Proporcionar apoyo a los representantes de la comunidad para delinear sus quejas, pedidos y propuestas de solución. ◆ Facilitar encuentros entre los representantes de la comunidad y los funcionarios del Ministerio del Medio Ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de estudios completados. ◆ Número de mensajes enviados al Ministro y/o al asesor sobre la importancia de proteger las fuentes de agua y las consecuencias de la contaminación. ◆ Número de líderes empresariales que asisten a conferencias, y número de participantes en visitas a empresas de punta en tecnología favorable al medio ambiente. ◆ Número de reuniones entre el gobierno y representantes de la comunidad involucrados en la preparación de políticas ambientales. 	<p>Sistema de monitoreo de la coalición:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Seguimiento de los mensajes enviados/reforzados. ◆ Registros de asistencia a conferencias, visitas cruzadas y reuniones. 	





EJEMPLO DE MACONDO: MARCO LÓGICO (CONTINUÍA DE LA PÁGINA ANTERIOR)

JERARQUIA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPOSICIONES
<p>OBJETIVO DE EFECTO 2 Para junio del 2004, el Ministerio del Medio Ambiente controlará con efectividad el arrojó de residuos en ríos por parte de compañías privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de compañías privadas que disponen de sus desechos de acuerdo a las regulaciones. ◆ Número de compañías privadas que han sido sancionadas y multadas por no disponer adecuadamente de sus desechos. 	Registros del Ministerio del Medio Ambiente.	Que las fuentes de agua no sean contaminadas por otros factores, tales como grandes inundaciones.
<p>RESULTADOS PARA EL OBJETIVO DE EFECTO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Las principales autoridades del gobierno local y regional, las universidades, ONGs y otros organismos conocen la nueva política ambiental. ◆ El público de Macondo está al tanto de la nueva política ambiental. ◆ Un sistema ha sido establecido para el monitoreo de la calidad del agua en las áreas más contaminadas y en otros lugares selectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de funcionarios claves del gobierno, empresarios líderes, universidades y ONGs que conocen la versión final de la política ambiental. ◆ Número de personas alcanzadas por programas radiales y televisivos sobre la nueva política ambiental. ◆ Número de chequeos de rutina llevados a cabo por el Ministerio del Medio Ambiente para monitorear la calidad del agua. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros de asistencia a presentaciones. ◆ Ratings y perfil de la audiencia de programas televisivos y radiales sobre nueva política ambiental, información obtenida por la empresa NEL de medición de audiencias. ◆ Registros del Ministerio del Medio Ambiente. 	
<p>ACTIVIDADES PARA EL OBJETIVO DE EFECTO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Hacer conocer a autoridades locales y regionales, empresarios, universidades, ONGs, y otras personas e instituciones la nueva política ambiental a través de presentaciones. ◆ Hacer conocer al público en general la nueva política ambiental a través de invitaciones a programas radiales, de TV y otros medios de comunicación. ◆ En conjunto con los representantes de la comunidad y el Ministerio del Medio Ambiente, monitorear la implementación de políticas en puntos selectos a través de estudios regulares de la calidad del agua. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de presentaciones llevadas a cabo para difundir la nueva política ambiental. ◆ Número de programas radiales y televisivos que incluyen información sobre la nueva política ambiental. ◆ Número de representantes de la comunidad, funcionarios del Ministerio y representantes de la coalición que participan en los estudios de calidad del agua. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Registros de actividad de la coalición. ◆ Encuesta de medios de comunicación de la empresa NEL. 	

7.4 *Planificar el monitoreo y la evaluación*

El monitoreo y la evaluación son actividades muy importantes para mantener en marcha iniciativas de incidencia, así como para evaluar si se han logrado los objetivos establecidos. Es importante planificar el monitoreo y la evaluación en la etapa de diseño de una estrategia de incidencia. Tendrá que establecer antes de la implementación qué información es necesaria para el seguimiento de su iniciativa, además de cómo y a partir de donde obtendrá esta información. El marco lógico de las páginas anteriores proporciona algunos ejemplos de indicadores que pueden ser utilizados para el monitoreo y la evaluación de iniciativas de la incidencia política.

Como ya se ha visto anteriormente en este capítulo, las actividades de incidencia política necesitan con frecuencia ser ajustadas y revisadas. Sin embargo, tales cambios deben hacerse sobre la base de buena información de **monitoreo**. Por ejemplo, ¿Qué nuevos datos ha obtenido a través de eventos públicos, reuniones, o por medio de la prensa? ¿Ha cambiado el entorno político desde que planeó su iniciativa? ¿Han cambiado de opinión los miembros de su audiencia?

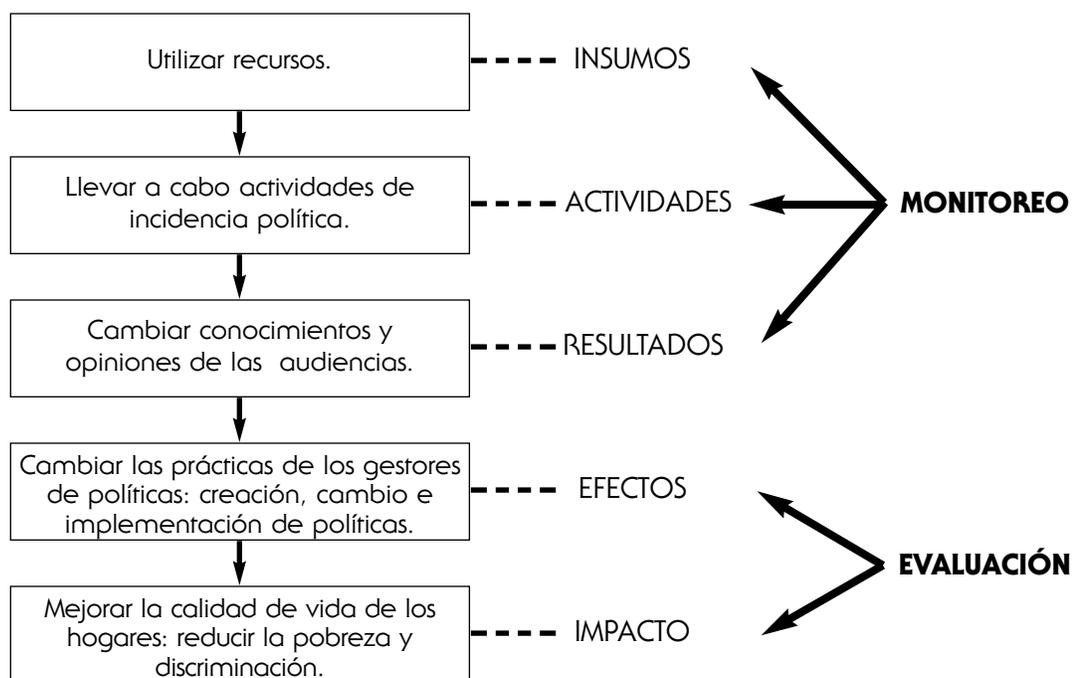
Así como con otros proyectos de CARE, **el monitoreo debe concentrarse en medir resultados, actividades e insumos**. Para la incidencia política, los **resultados** son generalmente cambios en el conocimiento y opinión de la audiencia. Los mapas de poder pueden servir como una herramienta útil para medir los resultados. Deben ser actualizados regularmente e incluir los cambios de intereses, opiniones y conocimientos de su audiencia respecto a un tema. Por ejemplo, el Ministro del Medio Ambiente, que solo apoyaba moderadamente un mayor control de la contaminación causada por empresas privadas, podría cambiar de opinión y apoyar fuertemente el cambio de políticas ambientales. En este caso tendrá que revisar sus actividades. En vez de llevar a cabo actividades para cambiar la opinión del Ministro, lo cual ya no es necesario, tendrá que concentrar sus esfuerzos en obtener su aprobación y firma de una política ambiental. Cuando no tiene información actualizada respecto a las opiniones de su audiencia, es difícil enfocar sus actividades y avanzar con su plan.

Las iniciativas de incidencia política también deben monitorear atentamente **las actividades y los insumos**. Mientras más personas sean parte de su audiencia, más importante es esto. Es fundamental mantener un registro de sus actividades y de lo que aprende de cada una de ellas. Esto le ayudará a incidir de manera más efectiva. Por ejemplo, usted podría obtener nueva información acerca de su audiencia que afectará el mensaje que le dirigirá. También debe monitorear cuáles actividades fueron exitosas en persuadir a la audiencia, y cuáles fueron menos exitosas.

Monitorear sus iniciativas de incidencia política también puede contribuir al cambio de políticas. Un cambio de política puede darse más rápidamente cuando una amplia gama de personas, incluso de gestores de políticas, están involucrados en el monitoreo de una iniciativa de incidencia. Los datos obtenidos por medio del monitoreo ofrecen una oportunidad para debatir un cambio de política con los participantes del gobierno, de la comunidad, de la empresa privada, y de otros sectores. El proceso de medición en sí mismo puede ampliar el debate y contribuir al éxito de su iniciativa de incidencia.

Como es el caso con otros proyectos, **la evaluación** de iniciativas de incidencia se concentra en el **impacto** y en los **efectos**. La evaluación debe medir si se han logrado los cambios de política y, si a través de tales cambios, ha mejorado el bienestar y calidad de vida de los hogares. Como cualquier otro proyecto de CARE, las iniciativas de incidencia necesitan mostrar si tuvieron un impacto positivo en la vida de la gente o no. Usted requerirá de información de línea base sobre la calidad de vida de los hogares antes y después de un cambio de política.

EL PROCESO DE INCIDENCIA POLÍTICA



Cuando ocurre un cambio de política luego de una campaña de incidencia, el grupo que lideró la iniciativa querrá llevarse el crédito por tal éxito. Sin embargo, es difícil saber con exactitud la razón por la que los gestores de política cambiaron sus opiniones y decisiones. No es fácil atribuir éxitos en cambios de política a una o varias organizaciones, sobre todo cuando se aboga en coaliciones. En ese caso es imposible, y no deseable, discernir quién hizo qué.

Estas son algunas consideraciones importantes para evaluar iniciativas de incidencia política:

- ◆ Las características de iniciativas de incidencia hacen necesario pensar en nuevas formas de evaluación. Las decisiones de gestores de políticas, ya sea crear nuevas políticas, cambiar políticas existentes, o implementar políticas, no conllevarán de inmediato a mejoras tangibles en la vida de los hogares. **Puede pasar un largo tiempo hasta que los cambios de política generen un impacto a nivel de hogares.** Es por lo tanto posible que tenga que medir el impacto de su iniciativa en una post-evaluación, y no durante la evaluación final de su campaña.

- ◆ A diferencia de los programas "tradicionales" de CARE, los cambios de política suceden muchas veces lejos de los hogares. Por tanto es difícil atribuir las mejoras en el bienestar de la gente a su iniciativa de incidencia política. Sin embargo, y también para proyectos más "tradicionales", es importante reconocer que muchos factores y actores contribuyen a mejoras en la vida de la gente, y no solamente uno. La medición del impacto, y no de la atribución, debe ser el foco central de cualquier proyecto de CARE, incluyendo iniciativas de incidencia política.
- ◆ Medir la implementación de políticas es un desafío especial. Es fácil evaluar si se ha creado una nueva política, o si una antigua ha cambiado. Sin embargo, puede ser difícil medir si una política está siendo implementada o no. La implementación de una política depende casi siempre de muchos actores que deben cumplir con ésta a nivel nacional, regional y local. Por ejemplo, es fácil medir si ha sido aprobada una nueva política contra la discriminación de personas con SIDA. Sin embargo, es mucho más difícil saber si, en efecto, tal política es implementada a todo nivel.

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE UNA INICIATIVA DE INCIDENCIA

Evaluación del impacto	<p><i>Preguntas de evaluación que puede hacer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Resultó el cambio de política en una mejora de la calidad de vida de la gente? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Puede proporcionar datos que sustenten su hallazgo? • ¿Ha contribuido el cambio de política a la protección, promoción, o expansión de los derechos de la gente?
Evaluación de los efectos	<p><i>Preguntas de evaluación que puede hacer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha ocurrido el cambio de política por el cual usted abogó, o existen, por lo menos, más probabilidades que antes que tal cambio se realice? • ¿Se han creado nuevas políticas o se han cambiado políticas obsoletas/adversas? ¿Se implementan las políticas a nivel nacional, regional y/o local? ¿Por qué? ¿Por qué no? • ¿Cuáles son los factores que permitieron/dificultaron el éxito del cambio de política, ya sea la creación, reforma o implementación de una política? • ¿Se presentaron propuestas formalmente ante el poder legislativo/entidades del gobierno, o se tomaron decisiones informales? • ¿Quién tomó la decisión final que permitió/dificultó el cambio de política?
Evaluación de su estrategia	<p><i>Preguntas de evaluación que puede hacer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Seleccionó audiencias primarias y secundarias adecuadas? • ¿Tuvo que cambiar los objetivos de incidencia durante el transcurso de la campaña? ¿Por qué? ¿Por qué no? • ¿Cambiaron sus mensajes de incidencia las opiniones o conocimientos de su audiencia acerca del tema por el cual abogó? ¿Qué mensajes fueron los más exitosos, y cuáles no tuvieron el éxito deseado? ¿Por qué? • ¿Escogió roles adecuados para su iniciativa de incidencia? ¿Hubiera podido escoger otros roles más efectivos? • ¿Abogó en coalición? ¿Cuáles fueron los beneficios/inconvenientes de trabajar en una coalición? • ¿Incrementó su iniciativa de incidencia la capacidad de comunidades y/o de organizaciones locales para abogar por sus propios intereses? • ¿Aumentó su iniciativa de incidencia el conocimiento e interés público por el tema por el cual abogó? • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que su iniciativa de incidencia enfrentó? ¿Qué hizo para superar esos obstáculos? • ¿Qué aprendió para futuras iniciativas de incidencia política?

HOJA DE TRABAJO DEL CAPÍTULO 7 ESTABLECER UN PLAN

Pasos que puede tomar	Preguntas para explorar	Sus notas...
Establecer un cronograma.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuánto tiempo le tomará lograr sus objetivos de incidencia? ◆ ¿Puede cambiar rápidamente el entorno político o no? ¿Qué tan flexible es su plazo? 	
Preparar un presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuáles son los costos de las actividades que ha planeado? ◆ ¿Ha incluido gastos inesperados? ¿Ha considerado todas las categorías presupuestarias? ◆ ¿Cuáles son las fuentes de las que puede obtener fondos para su iniciativa? ¿Qué donantes han apoyado iniciativas de incidencia en su país/región? ◆ ¿Cuáles son las prioridades de los donantes que han apoyado iniciativas de incidencia? ¿Están interesados en algún tema en particular? ¿Están interesados en grupos de población específicos? ¿Tienen algún foco geográfico? ◆ ¿Qué tipo de iniciativas de incidencia han obtenido fondos recientemente? ¿Qué montos han recibido? ◆ ¿Cómo puede obtener más información acerca de un donante? ¿Hay alguien de su oficina que tiene contacto con este donante? ¿Cómo puede acceder a él? 	
Preparar un marco lógico.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Tiene todos los elementos que necesita para resumir su iniciativa de incidencia política en un marco lógico? ◆ ¿Puede articular claramente los objetivos de impacto y efecto, así como los resultados y las actividades? ◆ ¿Qué indicadores puede usar para medir el progreso de su iniciativa? ¿Dónde puede obtener información para estos indicadores? 	
Planificar para el monitoreo y la evaluación.	<p>MONITOREO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Han cambiado las audiencias sus conocimientos, actitudes u opiniones respecto al tema de su interés? ¿Dónde puede obtener esta información? ◆ ¿Puede actualizar sus mapas de poder con facilidad? ◆ ¿Puede hacer seguimiento a sus actividades, tales como el número de mensajes enviados a sus audiencias? ◆ ¿Ha cambiado el entorno político desde que planeó su iniciativa? ◆ ¿Indican los datos de monitoreo que sus actividades han alcanzado los resultados deseados? Si no es así, ¿le ayudaron los datos de monitoreo a decidir cómo ajustar y revisar sus actividades? <p>EVALUACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿En qué medida logró su iniciativa de incidencia los objetivos de impacto y efecto? ¿Puede ser medido el impacto al final de su campaña o no? ◆ ¿Puede determinar qué generó el cambio de opinión y decisión de los gestores de políticas? ◆ ¿Qué lecciones puede aprender para su próxima iniciativa de incidencia? 	

Sección III



IMPLEMENTACIÓN DE UNA INICIATIVA DE INCIDENCIA POLÍTICA

DESARROLLO DE MENSAJES,
TRABAJO CON OTROS &
EMPLEO DE TÁCTICAS.

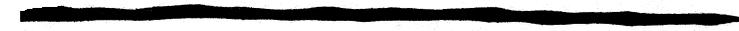
Una vez que haya desarrollado una estrategia de incidencia política, puede comenzar a tomar decisiones más específicas sobre cómo lograr sus objetivos de incidencia. Estas son algunas de las más importantes decisiones que tomará cuando implemente una iniciativa de incidencia:

- ¿Qué mensajes enviará a su audiencia?
- ¿Cómo trabajará con otros?
- ¿Qué tácticas empleará para lograr sus objetivos, tales como la negociación o el uso de los medios de comunicación?

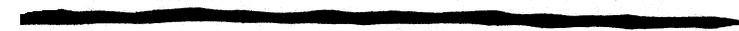
Los tres capítulos de esta sección proporcionan ideas y guías para cada uno de estos temas.

Capítulo 8

DESARROLLAR Y ENVIAR MENSAJES



Este capítulo se centra en cómo desarrollar, enviar y reforzar mensajes de incidencia política. Es fundamental transmitir mensajes de forma persuasiva a su audiencia. La clave para poder desarrollar y transmitir mensajes persuasivos está en conocer muy bien a su audiencia.



Los *mensajes* son el elemento central de su estrategia de incidencia. Aunque tenga datos convincentes y tendencias políticas a su favor, su iniciativa de incidencia probablemente no será exitosa sin mensajes claros y simples que persuadan y convenzan a su audiencia.

En el **CAPÍTULO 5** presentamos la elaboración de un mensaje en el marco del proceso de planificación de una iniciativa de incidencia. Sin embargo, desarrollar mensajes es un elemento *continuo* de su iniciativa. Es necesario revisar sus mensajes en base a nueva información que pueda tener acerca de su tema, así como sobre los intereses de su audiencia. Además, requerirá de múltiples mensajes cuando hay más de una audiencia. Este capítulo sugiere algunos métodos para escoger el contenido de sus mensajes.

- ◆ **Desarrollar mensajes claros y persuasivos.** Un mensaje explica *qué* es lo que usted está proponiendo, *por qué* vale la pena hacerlo y el impacto positivo de su propuesta política. Existen algunas reglas que pueden ayudarle a escoger el contenido de sus mensajes.
- ◆ **Enviar mensajes estratégicamente.** Cuando envía un mensaje, usted desea que su audiencia esté de acuerdo con él y que actúe de acuerdo a esa propuesta. Para que esto suceda, debe asegurarse de que ellos *entenderán* su mensaje y *creerán en él*. También necesita pensar cómo asegurarse de que *reciban* su mensaje.
- ◆ **Reforzar sus mensajes.** Usualmente, enviar un mensaje *una sola vez* no es suficiente. Siempre debe reforzar su mensaje, ya sea usted mismo o por medio de otros. Cuando vuelva a enviar su mensaje, deberá utilizar esa oportunidad para responder a cualquier preocupación expresada por su audiencia.



EJEMPLO DE MACONDO: MENSAJES

Los mensajes de incidencia política pueden ser escritos u orales, y pueden enviarse en muchos formatos. Los siguientes son algunos formatos que pueden utilizarse como parte de la campaña de incidencia política para promover una nueva política ambiental.

AUDIENCIAS	MENSAJE PRINCIPAL	FORMATO DEL MENSAJEE
Ministro del Medio Ambiente	Promulgar una política ambiental puede salvar las vidas de muchos su apoyo político.	CARE envía una carta al Ministro del Medio Ambiente que presenta información acerca de las consecuencias de la contaminación ambiental en la salud de los niños. La carta propone que niños e incrementar propone que una ley ambiental podría ayudar a disminuir la mortalidad infantil. El mensaje refuerza las propuestas hechas en una carta similar enviada por los grupos ambientalistas GREEN y SVD.
Líderes empresariales, la Sra. Galo y el Sr. Amarr	Prácticas favorables al medio ambiente incrementarán sus ganancias y salvarán la vida de muchos niños.	CARE propone una reunión informal con la Sra. Galo Galo y con el Sr. Amarr para conversar sobre el desarrollo de Macondo. CARE alertará a ambos sobre los problemas de salud de los niños y les informará acerca de la existencia de tecnologías que no afectan el medio ambiente y que pueden, encima, generar más ganancias.
Representantes de la comunidad de Macondo	Usted y sus niños tienen derecho al agua limpia.	CARE proporciona instalaciones y organiza una reunión de la comunidad para que grupos ambientalistas informen a sus representantes sobre la propuesta para crear una nueva política ambiental, y para pedir el apoyo y participación de la comunidad.

8.1 Desarrollar mensajes claros y persuasivos

¿Qué debe incluir en un mensaje?

Los mensajes de incidencia política deben capturar la esencia de lo que usted quiere comunicar a su audiencia. En solo pocas oraciones, un mensaje debe decir por qué el tema en cuestión es importante, y qué cosas quiere que su audiencia haga por su causa. También debe darle a la audiencia algunas opciones de acciones que puede tomar, y explicar las consecuencias de esas acciones. Su mensaje debe ser claro, ya sea verbal o escrito, y debe adecuarse al medio social y cultural en el que trabaja. También debe explicar lo que ocurrirá si su audiencia no toma ninguna acción – o escoge una opción política diferente. La meta es que su mensaje explique su idea de la mejor manera posible.

Para el desarrollo del **contenido** de un mensaje de incidencia, existen dos reglas que debe tener en cuenta.

1. **Conozca a su audiencia.** Desarrollar buenos mensajes requiere un poco de investigación. Trate de aprender cómo puede influenciar de la mejor manera a cada una de sus audiencias. Sus mensajes deben tener en cuenta los intereses, ideas y conocimientos de sus audiencias.
2. **Desarrolle mensajes simples.** Los mensajes deben ser cortos, y no contener más de unas pocas oraciones. Si envía demasiados mensajes, o mensajes muy largos, su audiencia podría olvidarlos. Limite su mensaje a uno para cada audiencia, y concéntrese en sus mejores argumentos, en vez de en todas las razones que sustentan su propuesta.

Lo que necesita saber sobre su audiencia

¿Qué significa conocer a su audiencia? Claro que esto no es siempre posible, pero es bueno tomar algún tiempo para aprender sobre los intereses, actitudes y opiniones de su audiencia, incluso sin reunirse con ella. Aquí proponemos algunas cosas que debería tratar de saber antes de desarrollar su mensaje:

Lo que puede conocer sobre su audiencia...

¿Cuáles son sus intereses **políticos**?

¿Cuáles son los intereses de su audiencia en relación al tema?

¿Cuánta información **ya** tiene sobre **tema**?

¿Qué **opinión** tiene?

¿Qué **objeciones** podría tener a su propuesta?

¿Qué podría perder como resultado de su propuesta?

¿Cuáles son sus intereses **personales**?

¿Sugieren las **características** de su audiencia (características personales, su educación, profesión, etc.) que pueda tener algún sesgo hacia el tema o una opinión en particular?

Específicamente...

¿A qué grupo de gente representa?

¿Le está diciendo algo que ya sabe?
¿Qué nueva información le está ofreciendo?

¿Cuál es, y cuán fuertemente la sostiene? ¿Ya ha tomado una posición pública sobre el tema en cuestión?

¿Necesita aclarar alguna mala percepción o contestar a algún argumento en contra de su propuesta?

¿Cuáles son sus pasatiempos fuera del trabajo? ¿Qué cosas hace en su tiempo libre?

¿Puede ligar su propuesta de cambio de política a algún tema que le interesa a su audiencia?

Obtener información a través de redes

Para reunir información que le ayudará a conocer mejor a sus audiencias, puede utilizar tanto *redes internas* como *externas*.

La fuente de información más inmediata son sus colegas. Redes internas son las fuentes de información de su propia organización, es decir, por medio de sus colegas puede obtener datos acerca de sus audiencias.

Hay mucha más información que la disponible por medio de CARE. La red externa la constituyen las personas fuera de la organización que le pueden brindar información sobre sus audiencias.

Redes internas. Con frecuencia sus colegas pueden ayudarle a establecer contacto con otros que tienen algún dato sobre sus audiencias. Por ejemplo, si está abogando por un tema de salud reproductiva, algún colega suyo puede tener contactos con el Ministerio de Salud que puedan brindarle la información que necesita. Mientras más claro sea en cuanto a la información que está buscando sobre su audiencia (y por qué), más fácil será para sus colegas ayudarle.

La red interna tiene otro beneficio importante. Mientras más hable con sus colegas antes de contactar a los gestores de políticas, menores serán las posibilidades de que usted contradiga en sus mensajes de incidencia alguna otra postura de CARE.

Redes externas. Cuando obtenga información fuera de CARE, lo mejor es comenzar con aquellos que son más cercanos a usted. ¿Tienen usted o sus colegas contactos personales con personas de otras organizaciones que puedan tener información sobre su audiencia? ¿Hay personas que participan en reuniones de coordinación de ONGs que puedan tener alguna información? Si sus propios contactos tienen información limitada, ¿tendrán alguna idea sobre a quién llamar para aprender más?

Si su audiencia es alguien de la comunidad, manténgase al tanto sobre cualquier reunión pública que se lleve a cabo en la comunidad. Asistir a esta clase de reuniones le ayudará a identificar otros grupos que están involucrados en discusiones sobre el tema por el cual desea abogar.

Desarrollar mensajes claros

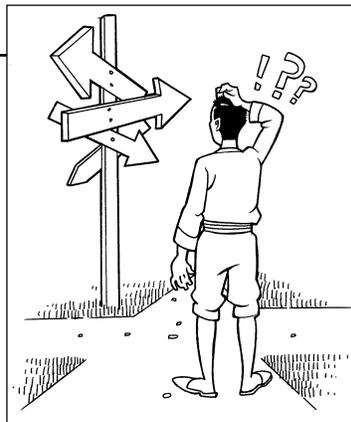
Un mensaje solo es efectivo si las audiencias pueden entender lo que les está pidiendo que hagan. Una vez que haya desarrollado el contenido de sus mensajes, hay al menos dos cosas que debe preguntarse.

UN MENSAJE CLARO utiliza un lenguaje accesible y sugiere a la audiencia qué acción específica debe tomar.

Primero, ¿ha utilizado un lenguaje que su audiencia pueda entender? Por ejemplo, ¿ha utilizado jerga, terminología técnica o “lenguaje de ONGs”? Algunas veces puede ser útil mostrar su mensaje a alguien que no trabaje en el mismo rubro que usted (como un miembro de su familia o un amigo).

Segundo, ¿su audiencia sabrá qué acción debe tomar a raíz de su mensaje? Por ejemplo, ¿desea usted que su audiencia tome una decisión, llame a alguien, vote de una cierta manera, cambie una práctica corporativa, o convenga a otros de apoyar su propuesta?

ESTE MENSAJE NO ES CLARO



Beneficios de la propuesta están vagamente expuestos...

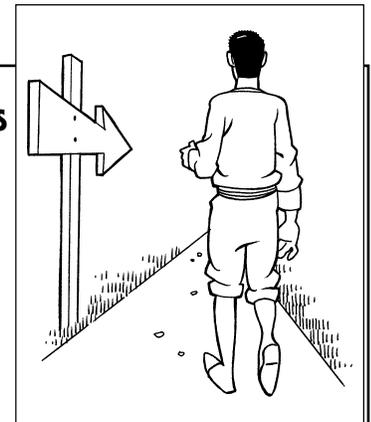
Contiene jerga...

No especifica claramente la acción que la audiencia debe tomar...

¡Muy largo!

Maximizar los logros educativos de las niñas es un tema muy importante, y estamos trabajando en esto en CARE como parte de nuestro marco de SMVH. No solo hay beneficios cognoscitivos, sino también económicos y de desarrollo. Se verán muchos impactos si se dan oportunidades educacionales a las niñas, particularmente aquellas menores de 12 años. Si usted está interesado podemos proporcionarle más información sobre nuestro programa, que estamos implementando en 4 áreas rurales y en 3 áreas peri-urbanas del país. Esperamos que usted y sus colegas tengan en cuenta la educación de las niñas como prioridad, ya que serán discutidas este año estrategias nacionales para políticas educacionales.

ESTE MENSAJE ES CLARO



Hace un pedido específico...

Expone un buen argumento...

Documenta los beneficios...

Corto y conciso.

Por favor considere apoyar una política nacional que alentará a más niñas a ir a la escuela. Datos de todo el mundo muestran que educar a las niñas promueve el crecimiento de la economía, por tanto beneficia a toda la población. Por favor lea este informe que le mostrará el impacto que tuvieron políticas y programas de fomento de la educación de las niñas en siete comunidades de nuestro país.

8.2 *Enviar mensajes estratégicamente*

Credibilidad significa que los demás confían en y valoran su opinión. Ya hemos hablado sobre la credibilidad como un requisito para la incidencia política. También es algo que necesita considerar cuando decide cómo enviar un mensaje y quién lo enviará. Algunas cosas que puede hacer para tener credibilidad cuando envía un mensaje son las siguientes:

1. **Conocer los hechos.** Llevar a cabo un análisis, aprender de organizaciones que gozan de credibilidad, o iniciar un programa que lo ayude a expandir su conocimiento son tres formas de construir su credibilidad.
2. **Documentar el problema.** Frecuentemente CARE o sus socios pueden ofrecer información valiosa sobre temas de pobreza y discriminación. En algunos casos, puede ser adecuado documentar y compartir esta información, de manera que sea útil para los gestores de políticas (el rol de informante experto). Cuando comparta información sobre un problema, la información debe ser precisa y confiable para mantener su credibilidad.
3. **Escoger al mejor mensajero.** Así como su audiencia es una persona, de igual manera lo es su mensajero. Cuando envía un mensaje de incidencia política, necesita determinar quién gozará de mayor credibilidad ante los ojos de su audiencia. Algunas veces el conocimiento sobre una política es lo que la audiencia más valora, a veces es la experiencia técnica, o a veces el puesto que el mensajero ocupa en una organización. También puede ser eficaz tener a dos mensajeros que se complementen uno con otro: uno que conozca sobre el tema en cuestión, y otro que conozca bien a la audiencia.

Algunos de los criterios que utilizó para evaluar su capacidad de incidir políticamente pueden ayudarle a escoger un mensajero a la hora de implementar una iniciativa de incidencia.

Decidir cuándo incidir políticamente

La organización que aboga por un tema es conocida y respetada por la audiencia.

La organización tiene *información y conocimiento* acerca del tema.

La audiencia está *interesada* en la opinión de la organización.

La organización puede hablar *legítimamente en nombre del grupo* afectado por una política.

La organización es percibida como neutral, objetiva, y sin sesgo político.

Escoger un mensajero

El mensajero debe gozar de la confianza de la audiencia.

El mensajero *debe demostrar* y su comprensión del tema.

La opinión del mensajero debe ser valorada por la audiencia.

Debe existir un vínculo claro entre el mensajero y el grupo afectado por el tema.

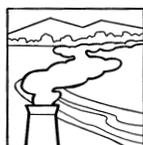
El mensajero se abstendrá de hacer comentarios que tengan algún sesgo político.

8.3 Reforzar sus mensajes

Luego de enviar su mensaje puede caer en la tentación de sentarse y esperar el resultado. ¡Esto no lo llevará muy lejos! Luego de comunicarse con su audiencia, hay una serie de pasos que puede tomar para reforzar su mensaje.

1. **Responder a inquietudes inmediatamente.** Aunque su mensaje sea persuasivo, los gestores de políticas pueden tener problemas para cumplir con su pedido, tales como encontrar fondos, o crear una propuesta que sea apoyada por mucha gente. Trate de identificar las inquietudes de su audiencia lo más rápido posible. Responda a esas inquietudes de manera inmediata (por ejemplo, si se encuentra en una reunión con su audiencia), o en su subsiguiente comunicación con la audiencia, en donde debe proponer opciones para esas inquietudes.
2. **Reenviar el mensaje.** En el sector privado, las compañías usan la publicidad para enviar mensajes al público una y otra vez, esperando que, eventualmente, la gente compre sus productos. Aunque es importante no sobrecargar a su audiencia con demasiada información, la persistencia puede dar resultado. Usted puede reenviar el mensaje usted mismo, o mejor aun, confiar en otro mensajero para que su audiencia escuche el mensaje de varias fuentes. Es importante medir el efecto de su mensaje original antes de reenviarlo. Esto le permitirá hacer los cambios o mejoras que puedan ser necesarios.
3. **Dar seguimiento.** Cuando usted reenvía un mensaje, es importante evitar repetir, palabra por palabra, lo que dijo. Existe un número de técnicas eficaces que puede utilizar para reforzar su mensaje y dar seguimiento a su primera comunicación.
 - ◆ Si usted se reúne personalmente con su audiencia, entregue un resumen de una página de su propuesta. Luego de la reunión, envíe el resumen con una carta de agradecimiento por la reunión, lo cual hará que su audiencia recuerde el diálogo que tuvo con usted.
 - ◆ Si le preguntan sobre algunos hechos y números específicos, asegúrese de proporcionarlos. Si no los tiene a mano, envíelos lo antes posible y utilice esa oportunidad para volver a plantear los puntos más importantes de su propuesta.
 - ◆ Coordine que un aliado envíe a la audiencia un mensaje similar al suyo.
 - ◆ Si su audiencia tiene inquietudes específicas, coordine una reunión entre su audiencia y un experto que pueda resolver esas inquietudes.

Estas son algunas cosas que debe recordar cuando desarrolle y envíe un mensaje. Antes de desarrollar su mensaje es útil poner por escrito información y decisiones estratégicas que haya hecho. Por ejemplo, una estrategia para el envío de mensajes de CARE Macondo podría ser así:



EJEMPLO DE MACONDO: DESARROLLO Y ENVÍO DE MENSAJES

INFORMACIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS	AUDIENCIA PRIMARIA: MINISTRO DEL MEDIO AMBIENTE	AUDIENCIA SECUNDARIA: EMPRESARIOS LÍDERES SRA. GALO Y SR. AMART
Características de la audiencia	El Ministro del Medio Ambiente fue, anteriormente, un juez de distrito . Tiene un alto grado de influencia en las políticas, pero controla recursos económicos limitados . Se ha reunido con grupos ambientalistas en otras instancias, y entiende que la contaminación del agua es un problema . El Ministro es de otra parte del país y nunca ha estado en Macondo.	Ambos líderes han sido políticamente activos y se han opuesto a los esfuerzos para aprobar regulaciones sobre la calidad del agua. Pero la hija del Sr. Amart es una activista del medio ambiente . La Sra. Galo creció en Macondo y uno de sus hijos aún vive allí . Su hijo tiene un niño de cinco años. Ambos líderes empresariales se han negado en otras instancias a reunirse con grupos ambientalistas .
Credibilidad y legitimidad	CARE no es una organización ambientalista . El Ministro puede no estar familiarizado con CARE. CARE no debe hacer afirmaciones amplias sobre las políticas ambientales, tema en que tiene poca experiencia, pero debe concentrarse en las consecuencias en la salud de los niños . Es de suma importancia documentar la relación entre la contaminación y los problemas de salud.	CARE no es una organización ambientalista, pero conoce bien el tema del desarrollo económico de Macondo, lo que se relaciona con las inquietudes de las empresas . Los líderes pueden estar más dispuestos a reunirse con CARE que con GREEN o SVD. El personal de CARE debe enfaticar su compromiso y los lazos con la comunidad de Macondo , pero también debe mostrar que es un observador objetivo.
El rol de CARE en la iniciativa de incidencia	CARE trabajará con ONGs locales para aproximarse al Ministro del Medio Ambiente. La alianza con la coalición liderada por GREEN y SVD ayudará a conectar a CARE a la causa.	CARE puede ser un informante experto que logre la atención de los líderes empresariales, sin "ondear la bandera" de la causa ambientalista.
Mensaje	Promulgar una política ambientalista salvará las vidas de muchos niños e incrementará su apoyo político .	Las prácticas que no dañan el medio ambiente incrementarán sus ganancias y salvarán las vidas de muchos niños .
Formato del mensaje	CARE escribirá una carta sobre las consecuencias de la contaminación del agua en la salud de los niños. CARE se unirá a GREEN y a SVD para una reunión con uno de los asesores del Ministro.	CARE propondrá una cena en la que se converse sobre el desarrollo en la región de Macondo en algún restaurante a donde les guste ir a los empresarios.
Protocolo	En la carta CARE debe dirigirse al Ministro como "El Honorable Ministro del Medio Ambiente". En persona se le dará el trato de "Ministro" y no de "Señor".	Llevar tarjetas personales para intercambiarlas con los líderes empresariales. CARE no debe enviar más de dos personas a la cena.
Factores de tiempo	La carta deberá ser enviada inmediatamente . La reunión será propuesta cuando el parlamento no esté sesión, es decir, cuando la mayoría de los funcionarios no estén ocupados .	Hay una convención de empresarios en un mes . Es mejor organizar la cena rápidamente. Indagar si es posible que un experto en tecnología ambiental hable a un grupo de empresarios durante la convención.
Mensajeros	Gerentes del proyecto harán un borrador de la carta, pero será firmada por el director de CARE .	Deben asistir a la cena los gerentes del programa de CARE en Macondo , de modo que puedan compartir sus conocimientos de primera mano. Alguien con conocimiento sobre el ámbito empresarial sería el mejor mensajero.
Actividades de seguimiento	SVD y GREEN enviarán una carta al Ministro reforzando los puntos más importantes que planteó CARE. El personal de CARE llamará para agradecer al asesor del Ministro luego de la reunión, y le preguntará si necesita mayor información.	Una carta de agradecimiento personal deberá enviarse a ambas personas. Si la reunión es exitosa, CARE organizará una ponencia de un experto en tecnologías ambientales para la convención de empresarios.

HOJA DE TRABAJO DEL CAPÍTULO 8 DESARROLLAR Y ENVIAR MENSAJES		
Pasos que puede tomar	Preguntas para explorar	Sus notas...
Escoja el mejor formato.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Qué formato es el mejor para llegar a su audiencia? ◆ ¿Qué formato es el mejor para plantear su propuesta? 	
Elabore un mensaje en base a su propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha incluido el qué, por qué y el impacto de su propuesta de cambio de política? ◆ ¿Ha pensado en cómo recibirá la audiencia su mensaje? ◆ ¿Puede simplificar su mensaje? 	
Conozca bien a su audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha considerado las siguientes características de su audiencia para la elaboración del mensaje? <ul style="list-style-type: none"> • Intereses políticos • Lo que su audiencia ya sabe sobre el tema • La opinión de su audiencia • Las objeciones que podría tener • Los intereses personales de su audiencia • Algún sesgo que podría tener su audiencia en base a sus características personales. 	
Establezca redes de información.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Le ha pedido a sus colegas de CARE información, contactos o ideas? ◆ ¿Le ha pedido a otras personas información, contactos e ideas? 	
Verifique la claridad de su mensaje.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Su audiencia sabrá que acciones tomar a raíz de su mensaje? ◆ ¿Ha utilizado un lenguaje accesible, sin jergas? ◆ ¿Están claros los beneficios de su propuesta? 	
Establezca y reafirme su credibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha desarrollado experiencia en el tema? ◆ ¿Tiene documentación? ◆ ¿Ha escogido al mejor mensajero? 	
Refuerce su mensaje.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha tratado de responder a algunas de las inquietudes expresadas por su audiencia? ◆ ¿Ha enviado su mensaje más de una vez? ◆ ¿Ha revisado su mensaje de acuerdo a la información más reciente? ◆ ¿Le ha agradecido a su audiencia por su atención o asistencia? 	

Capítulo 9 TRABAJAR CON OTROS



A veces CARE puede promover cambios de políticas directamente, pero generalmente es mejor fortalecer la capacidad de grupos locales para que incidan políticamente. También es posible unirse a una coalición, sin necesariamente liderarla. Este capítulo discute la importancia de fortalecer la capacidad local en incidencia política, presenta como promover grupos de apoyo, y provee guías para trabajar en coaliciones.



En casi todos los casos, iniciativas de incidencia se implementan en conjunto con otros grupos u organizaciones. Si está planificando una iniciativa, seguramente está pensando en como trabajar con otros, tanto dentro como fuera de CARE, para desarrollar su propuesta y para movilizar a personas que quieren dedicar tiempo y recursos para lograr el cambio. Es probable que encuentre organizaciones con las cuales trabajar. Sin embargo, en algunos casos podría tener que crear un grupo o coalición para incidir políticamente. Estos son algunos enfoques que puede considerar cuando se prepara para trabajar con otros:

- ◆ Fortalecer capacidad local para incidir políticamente
- ◆ Promover grupos de apoyo
- ◆ Trabajar en coaliciones



9.1 *Fortalecer capacidad local para incidir políticamente*

En todos sus programas, CARE tiene un compromiso fuerte con el desarrollo de la capacidad local. El enfoque de nuestro trabajo ha evolucionado de brindar servicios de manera directa a trabajar en asocio con otras organizaciones. Ponemos énfasis en el apoyo a organizaciones locales, y hemos reducido programas de entrega directa de bienes y servicios. Fortalecer la sociedad civil, es decir, fortalecer la capacidad de organizaciones locales para influir en los procesos de desarrollo, es una de las prioridades más importantes de CARE.

Influir en los procesos de toma de decisiones

El fortalecimiento de la capacidad local es tan importante para la incidencia política como para los demás programas. Los ciudadanos deben ser capaces de formar grupos de interés y seleccionar a representantes que les puedan ayudar a comunicarse con gestores de políticas, y de esta manera participar en el proceso político y abogar por sus intereses. En algunos países, ésta es una parte aceptada de la cultura política. En otros puede ser un tremendo reto para los ciudadanos tan solo comunicarse con los gestores de políticas, y menos aún influir en sus decisiones. En muchos lugares, la gente siente que su opinión no importa, y por ello no están motivados a participar en diálogos sobre políticas.

Un beneficio importante de la incidencia política es que no solo intenta cambiar políticas, sino también cambiar quién toma decisiones sobre políticas y cómo se toman estas decisiones. Las iniciativas de incidencia política pueden estar diseñadas para extender la participación de los ciudadanos en procesos de toma de decisiones, hacer más transparente el proceso de toma de decisiones por parte del gobierno, y hacer que los gestores de políticas cumplan con sus obligaciones.

Actividades para fortalecer la capacidad de incidencia política

Fortalecer la capacidad de incidencia política puede tener como objetivo a organizaciones, grupos comunitarios, e incluso a gestores de políticas. Tal capacitación puede ayudar a los miembros de la comunidad a mejorar el análisis de sus intereses, y generar sus propias propuestas para el cambio de políticas. Como resultado del fortalecimiento institucional, los gestores de políticas podrán tomar decisiones en base a propuestas que incluyen el punto de vista de la comunidad.

A continuación se listan algunas actividades para fortalecer la capacidad local para incidir políticamente:

- ◆ Proveer capacitación en incidencia política (cómo efectuar análisis de políticas, cómo trabajar con medios de comunicación, cómo elaborar una estrategia, etc.).
- ◆ Planificar en conjunto con una organización/grupo local una iniciativa de incidencia.
- ◆ Financiar eventos de una campaña de incidencia que sean auspiciados por grupos locales.
- ◆ Auspiciar actividades para generar acuerdo entre varios grupos acerca de un objetivo de incidencia y cambio de política.

- ◆ Brindar capacitación sobre derechos humanos.
- ◆ Brindar capacitación a los gestores de políticas acerca de temas específicos.
- ◆ Intercambiar personal (personal de ONGs locales trabajan por un cierto período en CARE, o viceversa).

Fortalecer la capacidad: dar y recibir

Fortalecer la capacidad para la incidencia política resultará también en un aprendizaje para CARE. A pesar de que CARE puede tener más recursos que algunos grupos locales, tiene mucho que aprender de ellos, sobre todo acerca del contexto político, las normas locales, así como acerca de quiénes son los gestores de políticas clave. Las organizaciones locales comúnmente tienen mucho que ofrecer a CARE en el terreno de incidencia política.

Si CARE toma o no el liderazgo en una iniciativa de incidencia es una decisión compleja que merece una consideración cuidadosa en el inicio. Cada país tiene diferentes convenciones sobre el diálogo sobre políticas, y el nivel de influencia de CARE en estos temas varía ampliamente en todo el mundo. Algunas ONGs internacionales nunca abogan directamente en los países en los que trabajan, y solo apoyan iniciativas locales por medio de fondos y capacitación. En CARE no nos hemos limitado a un rol en particular, pero es importante que discuta en su oficina de país cómo CARE podría abordar temas de incidencia, ya sea directamente o por medio de otros.

En muchos casos, es más adecuado que grupos locales asuman el liderazgo de una iniciativa de incidencia política y que CARE juegue un rol de apoyo menos visible. Una ventaja de este enfoque es que fortalece la capacidad local de incidencia política. Además, los procesos de cambio de políticas no podrán mantenerse a largo plazo si los ciudadanos mismos no participan en estos procesos.

Sin embargo, puede darse el caso en el que CARE podría estar mejor posicionado para enviar mensajes a gobiernos nacionales, donantes, o a gestores de políticas a nivel internacional. Además, y especialmente cuando incidir políticamente pueda implicar un gran riesgo para las ONGs y comunidades locales, puede ser preferible que CARE juegue un papel más visible en una iniciativa de incidencia que sus socios.

CARE y sus socios tienen mucho que ganar cuando una iniciativa de incidencia política se implementa conjuntamente. Esto ayuda a asegurar que el tema por el cual CARE aboga está bien enraizado en la realidad local, y además permite fortalecer la capacidad local, lo cual es el enfoque más sostenible a largo plazo. También le permite al personal de CARE aprender de otras organizaciones y, de tal manera, incidir de manera más efectiva.

9.2 Promover grupos de apoyo

En incidencia política es difícil alcanzar resultados cuando se trabaja sólo. A pesar de que un pequeño número de personas comprometidas, a veces, puede generar un cambio, los gestores de políticas estarán más interesados en un tema si éste afecta a un gran número de personas. Mientras más personas y organizaciones apoyen su iniciativa de incidencia política, más probable será que se escuche su mensaje. Las personas que apoyan su propuesta de cambio de políticas son sus **grupos de apoyo**.⁴

Grupos de apoyo es un concepto muy importante en incidencia política, a pesar de que las relaciones con sus grupos de apoyo no necesariamente se limitan a iniciativas de incidencia. En incidencia política, un **grupo de apoyo** lo constituyen las personas a quienes usted representa y de quienes toma su apoyo político. Usted es responsable de representar los intereses de dichas personas.

Usted representa y toma su apoyo político de los miembros de su GRUPO DE APOYO. Usted es responsable de representar los intereses de dichas personas.

Cuando usted habla en nombre de otros, debe asegurarse que sus acciones sean en el mejor interés de estas personas. A pesar de que a menudo es imposible hablar con cada una de las personas que podrían verse afectadas por su propuesta política, hay muchas maneras de asegurar que ésta refleje los intereses de aquellos a quienes quiere ayudar. Hemos discutido muchas de ellas en este manual, por ejemplo, involucrar a grupos locales en la planificación de una iniciativa de incidencia, hacer un buen análisis, y buscar socios para su iniciativa. En resumen, simplemente siga las mismas técnicas participativas que usaría para otros proyectos.

Puede encontrar respaldo para sus iniciativa de:

- ◆ las personas que beneficiarían de su propuesta
- ◆ grupos ya activos en el debate de una política
- ◆ organizaciones de derechos humanos
- ◆ organizaciones de interés público
- ◆ sindicatos
- ◆ gestores de políticas
- ◆ organizaciones que han apoyado a CARE en otras instancias
- ◆ figuras públicas o personas famosas que están de su lado
- ◆ donantes.

Es posible que tenga que llevar a cabo una campaña para formar y expandir su grupo de apoyo. Tal campaña tendría como objetivo atraer nuevos miembros para su grupo de apoyo. Para tal efecto tendrá que recurrir a una amplia gama de medios de comunicación, como la prensa, redes formales e informales, afiches, u otros.

Una campaña puede estar dirigida a gestores de políticas, o puede dirigirse al público en general. Una campaña dirigida al público puede tener como meta que la gente vote a favor de cierta ley, o que muestre su apoyo por una causa de otras maneras. Otra opción es llevar a cabo una campaña para reclutar a ONGs locales para que se unan a una coalición.

⁴La traducción en inglés para grupos de apoyo es “constituency”. En español hay varios términos para referirse a éstos. Puede ser que encontrará en otros documentos términos tales como base de apoyo social, constituyentes, o incluso grupos de interés. Lo importante es saber que nos referimos con grupos de apoyo a las personas a las que usted representa y de las cuales toma su apoyo.

Existe mucha literatura disponible sobre cómo organizar una campaña. Organizaciones locales y regionales de capacitación en incidencia política le pueden ayudar y brindar una extensa experiencia sobre cómo organizar tales campañas.

9.3 Trabajar en coaliciones

Los grupos que comparten un punto de vista acerca de una política pueden trabajar juntos en una coalición. Una coalición es un grupo de individuos u organizaciones que trabajan por un propósito en común. En iniciativas de incidencia política, los miembros de una coalición tienen el mismo objetivo de incidencia.

Las coaliciones pueden variar por su tamaño, estructura, y de otras muchas maneras. Pueden ser grandes o pequeñas, formales o informales, moderadas o radicales, homogéneas o heterogéneas. Pueden trabajar vía los medios de comunicación, movilizar a grupos de interés, o influir directamente en los gestores de políticas. En algunos casos, una coalición puede formar una organización independiente con su propio personal y recursos, en otros, los miembros trabajarán juntos de manera informal.

¿Es una coalición lo mejor para usted?

¿Cuáles son los beneficios? Trabajar en una coalición puede ser muy importante cuando desea lograr un amplio apoyo para su propuesta, y cuando su estrategia de incidencia política tiene espacio para desarrollarse con el tiempo. Las coaliciones son particularmente útiles cuando unen a varios grupos por primera vez, o de nuevas maneras. Si los miembros de una coalición pueden ponerse de acuerdo acerca de un mensaje, es probable que tengan más impacto que si cada uno enviara mensajes similares de forma separada.

En algunos casos, cuando se aboga por temas tales como los derechos humanos o temas controversiales, una coalición puede brindar protección a algunos miembros. Por ejemplo, un miembro puede liderar mientras que otros que corren más riesgos pueden mantener un perfil bajo.

Las coaliciones a menudo tienen otra función importante, que es la de ayudar a distintos grupos a ponerse de acuerdo sobre sus posturas antes de aproximarse a sus audiencias. Cuando los gestores de políticas escuchan muchos mensajes sobre el mismo tema pueden pensar que no hay consenso en la comunidad, y por lo tanto decidir que tomar acción es prematuro. De esta manera las coaliciones pueden ser útiles para discutir una propuesta de cambio de política antes de abogar públicamente por tal cambio, y por lo tanto presentar una postura unida.

¿Cuáles son las desventajas? Las coaliciones no siempre son la mejor estrategia para la incidencia política. A veces, la incidencia política es más efectiva cuando se hace individualmente. También puede ser que no esté en posición de asumir los compromisos necesarios que implica el ser parte de un grupo. Las coaliciones son solo efectivas cuando sus miembros pueden ponerse de acuerdo sobre sus objetivos. Algunas coaliciones fracasarán porque no existe consenso sobre la estrategia, el propósito, o cómo compartir los créditos (y las culpas) por las acciones de la coalición. Cuando los miembros de la coalición no pueden llegar a un acuerdo sobre asuntos claves, a veces terminan en un desacuerdo amargo frente a la audiencia. Esto es grave e incluso contraproducente.

Debido a que las coaliciones necesitan encontrar un consenso, también toman tiempo. Si desea abogar por un tema que requiere de una acción inmediata, puede ser que no tenga el tiempo para acordar una agenda común dentro de una coalición. En este caso debe encontrar otras maneras para asegurar que sus acciones concuerdan con los intereses y preocupaciones de la comunidad. Llegar a un acuerdo sobre una estrategia de incidencia, así como sobre decisiones específicas (tales como quién firmará una carta, quién hablará en nombre de la coalición, o quién se llevará los créditos) puede consumir mucho tiempo y a veces ser frustrante. Estos asuntos deben plantearse desde el comienzo en discusiones con todos los miembros.

Finalmente, las coaliciones requieren de un liderazgo sólido. Una coalición puede proporcionar una "incubadora" para que sus miembros desarrollen y prueben sus capacidades de liderazgo. Sin embargo, sin tal liderazgo una coalición puede disolverse, sobre todo cuando sus miembros tienen otros compromisos profesionales que son prioritarios en comparación con su participación en la coalición.

LA COALICIÓN DE VENDEDORES AMBULANTES: UN EJEMPLO DE LAS FILIPINAS

En las Filipinas CARE desarrolló un proyecto innovador, en el cual trabajó con ONGs filipinas para abogar por los derechos de los vendedores ambulantes mediante la Coalición para el Reconocimiento y Empoderamiento de los Vendedores Ambulantes (CREST por sus siglas en inglés). Se designó esta coalición para 1) formar y fortalecer socios entre grupos de vendedores ambulantes, 2) facilitar el acceso al seguro social y servicios de crédito para vendedores ambulantes, y 3) desarrollar sistemas de apoyo para los niños vendedores.

CARE desarrolló actividades para forjar la confianza entre los miembros, efectuó un estudio sobre las vidas de los vendedores para poder formar argumentos sólidos, asesoró a las asociaciones de vendedores sobre cómo trabajar con los medios de comunicación y cómo utilizar técnicas de negociación, y fortaleció la colaboración en esta iniciativa de incidencia entre ONGs.

Al principio, el proyecto promovió la participación de los vendedores ambulantes en una comisión nacional. Sin embargo, y como se discutió en el Capítulo 4, la coalición enfrentó dificultades cuando el nuevo electo Presidente de las Filipinas no apoyó a las organizaciones del sector informal. CREST tuvo que cambiar de estrategia y se concentró en cambios legislativos a nivel local, en donde fortaleció la capacidad de los representantes de vendedores ambulantes para formular sus propuestas de cambio de políticas.

A pesar de que el financiamiento de USAID para la participación de CARE en la coalición terminó en el 2000, ésta continúa sus actividades y está cobrando fuerza. Recientemente la coalición presentó una "Carta Magna para los Vendedores Ambulantes" al XI Congreso de las Filipinas, así como una ordenanza ciudadana para la ciudad de Cebu para que se autorice el uso de las calles de la ciudad para la venta ambulante.

Unirse o formar una coalición

Hay dos principales maneras para involucrarse en una coalición: unirse a una existente o promover la formación de una nueva coalición.

Unirse a una coalición Antes de pensar en una estrategia de incidencia política, siempre es aconsejable ver lo que están haciendo los demás. Primeramente

Las COALICIONES a veces se forman en base a un objetivo de incidencia, y se disuelven cuando éste se logra. Sin embargo, también pueden encontrar otro tema por el cual abogar y enfrentar nuevos retos en equipo.

debe indagar si ya existe una organización o coalición que promueva su propuesta de cambio de política. Puede explorar esta posibilidad como parte del proceso de planificación descrito en el **CAPÍTULO 5**, y el uso de redes de información que aparece en el **CAPÍTULO 8**. Si identifica una coalición a la que podría unirse, hay varias preguntas que debería hacerse antes de tomar una decisión:

- ◆ ¿Tienen los miembros de la coalición una buena reputación? ¿Le podría hacer daño asociarse con alguna de las organizaciones miembro?
- ◆ ¿Quién está a cargo de la coalición? ¿Es una persona (o grupo) con la cual puede trabajar fácilmente? ¿Tiene buena capacidad para el liderazgo?
- ◆ ¿Cuál es el objetivo y la estrategia de la coalición? ¿Existe un fuerte consenso entre los miembros al respecto?
- ◆ ¿Cómo son las relaciones entre los miembros de la coalición?
- ◆ ¿Cuenta la coalición con los recursos necesarios para la iniciativa? ¿Qué recursos se requieren de usted?
- ◆ ¿Qué rol se le ofrece como miembro de la coalición? ¿Quién en su organización asistirá a las reuniones de la coalición?

Formar una coalición. Formar una coalición no es una tarea fácil. Primero debe determinar si usted y sus colegas tienen el tiempo, energía y compromiso requeridos para formar una coalición. Es importante que usted y quienes, en potencia, podrían ser los miembros estén de acuerdo acerca del propósito de formar una coalición. Otro factor crítico es que cada uno de los grupos involucrados debe, al menos en cierta medida, sacrificar sus propios intereses por los intereses del grupo en general. Sin estos dos elementos es poco probable que una coalición perdure.

Antes de formar una coalición es importante determinar si CARE debe liderar dicho grupo o no. Como se discutió anteriormente, en algunos casos no es adecuado que CARE juegue ese rol. Si el rol de liderazgo no es el adecuado, puede brindar apoyo a alguna otra organización para que promueva la formación de una coalición.

Existen varias maneras de iniciar una coalición. Puede empezar con un pequeño grupo de organizaciones, o lanzar una red más amplia. Los grupos de coordinación de ONGs que existan en su país pueden ser excelentes lugares para explorar esta pregunta, especialmente para temas que requieran de una respuesta humanitaria.

Como organizador, puede proponer los objetivos de incidencia de la coalición al inicio, o tratar de desarrollarlos como grupo. La estrategia que escoja dependerá de factores tales como cuántos miembros puede identificar, qué tan controversial es el tema que desea abordar, y el nivel de interés y experiencia de los otros miembros de la coalición. Recuerde que formar un grupo que trabaje bien y que esté de acuerdo con una agenda básica puede tomar tiempo. Y siempre existe la posibilidad de que algunos miembros dejen la coalición y otros se unan a ella en el proceso de formación.

Cuando forme una coalición debe revisar con cuidado no solo a quién invita al grupo, sino también a quién dejará afuera. Es importante no hacer un enemigo por accidente al excluir a alguien de la coalición.



EJEMPLO DE MACONDO

TEMA DE DISCUSIÓN: ¿UNIRSE O NO UNIRSE A LA COALICIÓN?

CARE ha sido invitado por SVD y GREEN, dos grupos ambientalistas locales, a asistir a una reunión de la coalición que lideran, ECO-ACCIÓN. Los líderes de ambos grupos han indicado que les gustaría que CARE se una formalmente a su grupo. El personal de CARE está interesado en involucrarse más en iniciativas de incidencia política contra la contaminación del agua.

El director adjunto de CARE y el coordinador de un proyecto en Macondo asistieron a una reunión de ECO-ACCIÓN y regresaron con el siguiente informe:

- La coalición tiene 8 miembros, incluyendo a GREEN y SVD. La mayoría de las organizaciones están involucradas en proyectos de agroforestería sostenible. La mitad de éstas cuentan con financiamiento internacional. Un de los grupos, Eco-soluciones, trabaja en temas de contaminación del agua y salud relacionados al medio ambiente. Otro grupo, Madre Tierra, es un grupo comunitario conformado por madres, y sus miembros residen en Macondo.
- La reunión contó con una buena asistencia. Cada grupo generalmente envía 4 o 5 representantes a las reuniones de la coalición. Sin embargo, y ya que a todos se le da la oportunidad de hablar, las reuniones tienden a prolongarse por mucho tiempo. La reunión a la que asistió el personal de CARE no tenía una agenda formal, ni se tomaron notas sobre la discusión y decisiones tomadas en la reunión.
- ECO-ACCIÓN se reúne una vez al mes, y los miembros se encuentran en el centro comunitario de Macondo. La coalición no tiene personal remunerado. No tiene estatutos formales ni su estrategia de incidencia por escrito, pero sus miembros parecen llevarse bien y confiar los unos en los otros. Existe un gran entusiasmo por lograr el cambio de política entre los miembros.
- Cuando el personal de CARE conversó informalmente con varios miembros sobre el objetivo de la coalición, recibieron respuestas conflictivas. Algunos dijeron que el principal objetivo es lograr un cambio de política a nivel nacional, otros grupos dijeron que desean recaudar fondos para los proyectos ambientales de la comunidad por medio de la coalición. Una persona mencionó que la coalición ayudará a crear nuevos puestos de trabajo en la región.
- La coalición fue creada hace 18 meses. Los primeros 6 meses fueron de organización, por lo que ha funcionado activamente tan solo un año. Sus dos éxitos hasta el momento han sido: 1) convencer a un diputado para que presente una propuesta ante el parlamento para limitar la cantidad de madera que se puede extraer de la región anualmente, y 2) un esfuerzo comunitario, liderado por Madre Tierra, para recaudar fondos para un nuevo pozo de agua (que, sin embargo, todavía no se ha hecho).
- El director de SVD tiene un hermano que trabaja en el parlamento. Él ha ayudado a la coalición a escribir varias cartas al Ministerio de Agricultura sobre enfermedades causadas por pesticidas, lo cual es un problema importante en Macondo. Hasta el momento no ha recibido una respuesta.
- La coalición quiere contratar a una persona para que organice mejor el trabajo. Los miembros quieren que CARE provea asesoría sobre los problemas de la salud relacionados con la contaminación del agua, y posiblemente para ayudar a la coalición a encontrar fondos para contratar a un director ejecutivo para ECO-ACCIÓN.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN:

- ¿Debe CARE unirse a ECO-ACCIÓN? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Debe CARE ofrecer ayuda a la coalición para recaudar fondos? ¿Por qué o por qué no?
- ¿De qué manera podría la coalición invertir mejor sus fondos?

TRABAJAR EN COALICIONES: TAREAS ESENCIALES

Cuando trabaja con una coalición, existen una serie de actividades que pueden ayudarle a mantener la cohesión del grupo y tener éxito a largo plazo. Estas tareas requieren de ciertas de habilidades del personal que participa a nombre de CARE en la coalición. No existe una fórmula para el éxito, pero si algunas ideas que pueden ayudarle a sentar las bases para que una coalición sea efectiva.

- ◆ Tome tiempo para forjar confianza. Antes de que los integrantes dejen sus propios intereses de lado a favor de los de la coalición, deben tener confianza en los otros miembros. Como en cualquier otra organización, se necesitan relaciones sólidas para sostener discusiones complejas y decisiones difíciles que, invariablemente, tendrán que tomar en el transcurso de una iniciativa de incidencia.
- ◆ Decida cómo compartir los créditos. Una coalición puede frenar su avance cuando los miembros se enfocan demasiado en quién recibirá el crédito por los éxitos, y quién cargará la culpa por los fracasos. Póngase de acuerdo desde el comienzo sobre qué procedimientos usar para que todos los miembros participen y compartan cualquier beneficio que resulte de las actividades de la coalición.
- ◆ Póngase de acuerdo sobre los objetivos antes de comenzar. A veces el reto más grande de una coalición es ponerse de acuerdo sobre los objetivos. No se sorprenda si le toma tiempo en un inicio. Sin embargo, esto es muy importante, puesto que cuanto mayor sea el consenso sobre los objetivos, tanto más efectiva será la iniciativa de incidencia de una coalición.
- ◆ Manténgase enfocado. Cuando participan varias organizaciones en una coalición puede surgir la tentación de intentar lograr muchas cosas. Los miembros de la coalición deben recordar constantemente por qué están juntos, y cuál es la médula de su agenda.
- ◆ Establezca una estructura. Algunas coaliciones pueden funcionar de forma completamente democrática, pero a menudo se necesita alguna estructura. Es mejor crear roles y responsabilidades de liderazgo. Brinde oportunidades para que los miembros participen en varios roles, y haya mecanismos de rotación.
- ◆ Sea consistente. Ya que las coaliciones se basan en las relaciones humanas, es importante que la misma persona (o personas) de CARE participe en las reuniones y actividades de la coalición. Asegure que tal persona esté autorizada para hablar en nombre de CARE.

HOJA DE TRABAJO DEL CAPÍTULO 9 TRABAJAR CON OTROS

Pasos que puede seguir	Preguntas para explorar	Sus notas...
Influir en los procesos de cambio de políticas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Logrará su propuesta de cambio de política que más personas se unan a tal proceso? ◆ ¿Ayudará su iniciativa a que el gobierno sea más transparente y responsable frente a los ciudadanos? 	
Fortalecer la capacidad de otras organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Incluye su estrategia actividades para fortalecer la habilidad de los gestores de políticas para tomar decisiones informadas? ◆ ¿Ayuda su estrategia a que varios grupos lleguen a un consenso sobre una propuesta de cambio de política? ◆ ¿Ha explorado oportunidades para el aprendizaje mutuo con organizaciones locales? 	
Identificar a grupos de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha involucrado a otros grupos o personas en la planificación de la estrategia? ◆ ¿Ha identificado a quienes comparten su interés por un cambio de política? 	
Organizar una campaña.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿De quién desea recibir apoyo para su iniciativa de incidencia? ◆ ¿Cómo puede llegar a ellos? ◆ ¿Ha averiguado qué organizaciones brindan capacitación sobre cómo administrar una campaña? 	
Decidir si es mejor abogar en coalición o no.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Requiere del apoyo de un público amplio para tener éxito? ◆ ¿Tiene tiempo para desarrollar una estrategia, o tiene mucha prisa? ◆ ¿Es necesario tener un foro de discusión para llegar a un consenso sobre un cambio de política? ◆ ¿Está preparado para asumir compromisos? 	
Unirse o formar una coalición.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Existe un grupo que abogue por el tema de su interés? ◆ ¿Qué rol podría jugar en la coalición? ◆ ¿Dónde podría encontrar miembros para la coalición? ◆ ¿Tiene tiempo/personal para administrar o participar en una coalición? 	
Tomar pasos para fortalecer una coalición.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Preste atención a: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forjar confianza ◆ Compartir créditos ◆ Acordar objetivos y mantenerse enfocado ◆ Establecer estructuras ◆ Designar representantes. 	

Capítulo 10

EMPLEAR TÁCTICAS DE INCIDENCIA

Existen muchas maneras de ser efectivo en incidencia política. Algunas personas tienen mayor habilidad para algunas tácticas que otras, y cada situación requerirá de una forma específica para abordarla. Este capítulo se centra en las tácticas de incidencia política que CARE utiliza más a menudo: comunicación escrita y verbal, negociación, y el uso de los medios de comunicación masiva. El manejo de riesgos también es una táctica importante para una iniciativa de incidencia política.



En el curso de nuestras vidas profesionales y personales comunicamos ideas y negociamos con otros, a veces deliberadamente, otras no. Estas habilidades son claves para la incidencia política, y es por eso que dedicamos este capítulo a ellas. Trabajar con los medios de comunicación también puede ser altamente efectivo en incidencia política, especialmente cuando necesita comunicar su mensaje a una gran audiencia. También puede ser valioso por otras razones, y este capítulo explica la importancia de desarrollar una relación más fuerte con los medios de la que pueda tener hasta el momento.

Como ya mencionado en otros capítulos de este manual, existen muchas cosas que puede hacer para mitigar los riesgos de trabajar en incidencia política. Lo más importante es estar muy bien informado sobre sus audiencias, sus oponentes, y otros actores que participan en procesos de cambio de políticas. También debe tener un plan alternativo para proteger tanto a otros como a usted mismo si algo sale mal.

10.1 Comunicar efectivamente

El éxito de una iniciativa de incidencia política muchas veces subyace en la habilidad para comunicar su mensaje efectivamente, ya sea verbalmente o por escrito. Esta sección brinda algunos consejos sobre cómo utilizar dos formas de comunicación muy comunes para iniciativas de incidencia: las cartas y presentaciones ante un grupo.

Escribir una carta

Una carta es una buena manera de enviar su mensaje, especialmente si no tiene una relación personal con su audiencia. Una ventaja de la carta es que crea un registro de su posición. Pero también considere que es muy probable que otros vean lo que ha escrito, incluso sus oponentes, miembros del público, o los medios de comunicación. Es importante tener esto en cuenta al escribir una carta.

Cuando envíe una carta, trate de averiguar qué debe hacer para que su audiencia la lea (por ejemplo, utilizar el correo, fax, entrega en persona, o correo electrónico). Si otros apoyan su propuesta, considere pedirles que también firmen la carta. Antes de escribir una carta, tenga claro si desea una respuesta, o si el propósito más importante es documentar su opinión.

Una carta de incidencia política debe contener los siguientes elementos:

1. **Saludo adecuado.** Siempre trate a su audiencia de manera apropiada, y según el título que le corresponde.
2. **Párrafo de introducción.** Señale el propósito de la carta y presente su mensaje principal en el primer párrafo. No tenga miedo de incluir la acción que desea de su audiencia al principio de la carta.
3. **Información sobre usted.** Explique quién es usted y a quién representa (CARE, un miembro de una coalición, usted mismo como ciudadano privado, etc.) Si su audiencia no lo conoce bien, explique de qué manera usted se relaciona con el tema en cuestión.
4. **Argumentos de sustento.** Exponga los argumentos principales que sustentan su propuesta (comúnmente no más de tres). Refiérase a hechos y posiciones adoptadas por grupos respetados. Utilice las estadísticas estratégicamente, pero pocas veces. Proporcione evidencia de que otros apoyan su punto de vista.
5. **Solicitud de acción.** Sea muy específico sobre lo que pide al lector. Si está solicitando una reunión, ofrezca hacer un seguimiento para acordar una cita.
6. **Reconocimiento de su audiencia.** Reconozca a su lector como alguien cuya opinión importa. Agradézcale por tomarse el tiempo para leer su carta, y muestre su aprecio por cualquier apoyo que ha obtenido en el pasado de esta persona. Ofrezca brindar información o asistencia en el futuro.
7. **Adjuntos.** En algunos casos, si tiene información de apoyo particularmente importante para su propuesta, puede incluirla como un adjunto. Sin embargo, trate que su adjunto sea corto, puesto que la mayoría de los gestores de políticas no tienen tiempo de leer informes largos.

El Apéndice 1 incluye un ejemplo de una carta de incidencia política.

Luego de que haya enviado su carta puede enviar una copia a otras personas, tales como sus socios u otras audiencias en cuyas opiniones desea influir.

Presentación ante un grupo

La meta de una presentación ante un grupo para una iniciativa de incidencia es obtener el apoyo de su audiencia. Por lo tanto, no solamente debe ser claro su mensaje, sino que también tiene que captar el interés y la atención del grupo. A continuación presentamos algunos pasos que puede seguir para hacer su presentación más efectiva:



- (1) **Preséntese a la audiencia** (o mejor aún, pida a alguien que lo presente). Si su audiencia no lo conoce a usted ni su trabajo, asegúrese de explicar la relación entre usted y el tema en cuestión.
- (2) **Exponga a la audiencia lo que planea presentar.** Identifique sus puntos claves desde el comienzo. Si tiene acceso a un equipo visual, muestre a la audiencia un pequeño esquema de su presentación antes de empezar.
- (3) **Dígale a su audiencia cuánto tiempo piensa hablar.** Y mantenga su promesa!
- (4) **Plantee su mensaje desde el principio.** No espere hasta el final para presentar su mensaje. Exponga sus mejores argumentos de sustento, y trate de no presentar más de tres argumentos.
- (5) **Dígale a su audiencia lo que puede hacer.** Proporcione a su audiencia herramientas para que pueda tomar acción. (Por ejemplo, si quiere que su audiencia escriba cartas a un funcionario público, brinde una dirección, título, y una carta modelo con la cual trabajar.)
- (6) **Resuma sus principales puntos.** Al final es importante recordar a la audiencia los puntos fundamentales de su presentación.
- (7) **Agradezca a su audiencia por asistir.** Si fuera posible, ofrezca responder a preguntas o facilite una discusión grupal sobre el tema que presentó.

OTROS CONSEJOS PARA PRESENTACIONES ANTE UN GRUPO

- Utilice imágenes para contar la historia. Mientras más visual sea su presentación, tanto más interesante será para su audiencia.
- No lea de un guión. Es más interesante para su audiencia si puede utilizar un esquema y a partir de ahí desarrollar su presentación.
- Utilice el humor. Haga una broma sobre usted o sobre el tema en discusión.
- Interactúe con la audiencia. Si el formato lo permite, pídale a su audiencia que haga preguntas, o invítelos a hacer comentarios durante ciertos momentos de su exposición. Luego de presentar un tema, pregunte al grupo si tienen preguntas antes de continuar.

10.2 Negociar



La negociación es un proceso de comunicación entre dos o más partes para llegar a un acuerdo o para resolver un conflicto. Las habilidades de negociación son importantes en incidencia política, ya que usted quiere persuadir a la audiencia para que acepte su mensaje y tome una acción que conllevará al cambio de políticas. La negociación requiere de saber hacer compromisos, así que es mejor negociar una vez que haya identificado hasta donde está dispuesto a ceder (es decir, no debe solo insistir en el resultado “perfecto” para usted). A veces pasamos por alto algunos detalles que pueden ser negociados. De la misma manera que puede regatear diariamente en el mercado, las negociaciones requieren de varios contactos y acuerdos.

Establecer su agenda

Las negociaciones efectivas se planifican por adelantado. Usualmente es útil preparar una **agenda**. Una agenda enumera los principales puntos que necesita discutir durante la reunión. Para una reunión informal no es necesaria una agenda. Sin embargo, sea flexible y recuerde que su audiencia también podría tener su propia agenda para la reunión.

También puede preparar una **estrategia de reunión**. Esta consiste en un plan de cómo cumplirá su agenda. Por ejemplo, ¿cuáles son los principales mensajes que necesita transmitir y qué temas es mejor evitar? ¿Qué hará si su audiencia está en desacuerdo con usted? Siempre es bueno tener un plan “B”, es decir, un plan sustituto.

Saber cuál es su posición

Es importante que considere estas tres preguntas cuando se prepara para negociar:

- ◆ **¿Qué es lo que quiere?** Es fundamental estar de acuerdo con sus socios acerca de los objetivos de una reunión de negociación. ¿Son algunos puntos más importantes que otros? Es útil poner los objetivos por escrito y luego priorizar, especialmente cuando trabaja en equipo.
- ◆ **¿Por qué su audiencia ha aceptado de negociar con usted?** Piense sobre el tema de negociación desde el punto de vista de la otra parte. ¿Qué tan motivada está su audiencia para llegar a un acuerdo? ¿Tiene una relación importante o de largo plazo con su audiencia?
- ◆ **¿Qué hará si la otra parte dice no?** Esté preparado para no obtener lo que desea. Si su audiencia no estuviera de acuerdo con su posición, ¿tiene un plan sustituto u otra opción que pueda plantear?

Vea en el **Apéndice 2** algunas de las estrategias más efectivas que puede utilizar para planificar una negociación, para llevarla a cabo, así como para “cerrar el trato.”

Mediar

Existen varios roles que puede adoptar en una negociación. Primero, puede negociar en nombre suyo o en el de otros individuos, hogares y comunidades que buscan una solución a un problema. Segundo, puede mediar una discusión entre dos partes en desacuerdo. El objetivo de la mediación es ayudar a que las partes lleguen a un acuerdo mejor que el que hubieran alcanzado sin su apoyo. Cuando sirve de mediador, debe mantenerse neutral e imparcial, recordando que el objetivo es encontrar los puntos e intereses en común. A continuación presentamos algunos consejos para la mediación que pueden ser útiles para ayudar a otros a encontrar un acuerdo:

- ◆ Divida los temas. Trabaje primero con los temas más fáciles y sobre los cuales hay mayor acuerdo.
- ◆ Acentúe cuáles son las necesidades e intereses, en vez de cuáles son las posturas.
- ◆ Ataque al problema, no a las personas.
- ◆ Encuentre nuevas opciones que sean de beneficio para todas las partes.
- ◆ Utilice criterios objetivos, y evite palabras que puedan traer conflicto.
- ◆ Pídale a cada una de las partes que considere el punto de vista de los demás.

La dinámica de poder

Antes de negociar, es importante que retroceda un paso y considere las relaciones de poder entre todas las partes, así como de cualquier otro grupo o persona que pueda influir en el resultado de la negociación. Es importante comprender donde se ubican las otras partes dentro de sus organizaciones, y a partir de donde plantean sus argumentos.

Una pregunta crítica es la siguiente: ¿quién tiene la última palabra sobre una decisión? Trate de descubrir al comienzo de su discusión si la otra parte tiene autoridad para llegar a un acuerdo. Además, ¿cuál es la relación de poder entre usted y la otra parte involucrada? ¿Está corriendo un riesgo al negociar? ¿Cómo presentará su posición: será una solicitud o una demanda?

También tenga cuidado de no ponerse usted mismo en desventaja. Revelar demasiada información sobre su postura, aplazar una decisión, o participar en una negociación sin la autoridad para llegar a un acuerdo puede dar a la otra parte una ventaja.

Cuándo esperar

Hay algunas veces en las que es más prudente NO negociar. Tenga cuidado con situaciones donde:

1. ***Tiene más que perder que ganar.*** Tendrá que hacer algunas concesiones, pero no tome riesgos innecesarios. Siempre mantenga a su equipo y a usted fuera de peligro.
2. ***Hay otras personas que pueden negociar el tema mejor que usted.*** Pregúntese usted mismo si es el mejor representante de una causa. ¿Podría alguna otra persona persuadir mejor a la otra parte que usted?
3. ***La otra parte carece de autoridad para llegar a un acuerdo.*** Puede ser una verdadera pérdida de tiempo negociar con alguien que no le puede dar lo que usted quiere. Asegúrese que la otra parte tenga autoridad para llegar a un acuerdo.
4. ***La otra parte está negociando de mala fe.*** A menudo es mejor terminar una negociación si cree que la otra parte no está verdaderamente interesada en llegar a un acuerdo. El **Apéndice 3** le brinda información sobre cómo combatir tácticas injustas de negociación.

Consejos para equipos

Si usted es parte de un grupo o coalición que negocia con otra parte, es absolutamente vital que discuta su plan en privado de antemano. Esto le ayudará a asegurar que su grupo transmita un mensaje coordinado y tenga una propuesta clara y única. Cuando es parte de un grupo, trate también de estar de acuerdo por adelantado acerca de lo siguiente:

- ◆ **El mensaje principal.** A veces los miembros de una coalición querrán enfatizar distintos aspectos de un tema en base a sus propios intereses. Llegue a un consenso sobre los puntos críticos antes de comenzar a negociar.

- ◆ **Quién va a hablar.** Para cada ítem de la agenda identifique al locutor, o líder de la discusión. Además, si es necesario, identifique quién debe responder a las preguntas que tenga la otra parte.
- ◆ **Quién participa.** A menudo las coaliciones permiten una amplia participación y llevan a un gran número de personas a una reunión de negociación. Sin embargo, es mejor designar a algunos miembros para que hablen en nombre del grupo.
- ◆ **Quién hace el seguimiento.** Es fácil olvidar hacer seguimiento, especialmente cuando es parte de un grupo. Antes de que empiece la reunión, acuerde quién mandará una carta de agradecimiento y responderá a preguntas o solicitudes de información.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN

- ✓ Defina sus objetivos de negociación. Identifique los temas de más alta prioridad, así como alternativas si la negociación no fuera exitosa.
- ✓ Siga el protocolo. Para una reunión de negociación o cualquier otra reunión sobre políticas, es importante seguir el protocolo aceptado. Trabaje con la persona adecuada y siga los canales indicados para acordar la reunión.
- ✓ Aprenda sobre su audiencia. Esto le ayudará a presentar su caso en base a los intereses y opiniones de su audiencia.
- ✓ Decida quién estará en su equipo. Evalúe qué número de personas es adecuado para participar en una reunión de negociación, y cuántas personas es probable que la otra parte traiga. Piense sobre cuán privada debe ser la reunión.
- ✓ Repase presentaciones y agenda de negociación por adelantado. Reconozca que las negociaciones pocas veces siguen un guión, pero practicar antes de tiempo puede ayudar.
- ✓ Lleve documentos que sustenten su postura. Además, evalúe cualquier propuesta o material escrito que haya recibido de la otra parte antes de una reunión.
- ✓ Piense en la ubicación. Negociar en su lugar de trabajo le permite decidir los arreglos logísticos. Efectuar una reunión en la oficina de la otra parte le ayudará a su audiencia a sentirse más tranquila. Un lugar neutral puede ser más favorable para llegar a un acuerdo que las oficinas de las partes en negociación.

El PROTOCOLO es un código o sistema, ya sea escrito o sobreentendido, que dicta ciertas reglas para la comunicación con otros. En incidencia política es importante saber qué reglas tomar en cuenta para comunicarse con gestores de políticas.

10.3 Utilizar los medios de comunicación

Cuando su estrategia de incidencia política incluye la entrega de mensajes para influir a la opinión pública, es muy importante utilizar los medios de comunicación. Los gestores de políticas y los grupos involucrados en procesos de cambio de políticas también le prestan mucha atención a la prensa, por lo cual usar los medios puede ayudarle a llegar a varias audiencias. Los principales beneficios de utilizar los medios de comunicación son:

- ◆ Es posible llegar a un gran número de personas, lo cual puede atraer interés público y apoyo para el tema por el cual desea abogar.
- ◆ Puede mejorar su perfil y credibilidad frente a los gestores de políticas, y por lo tanto aumentar la posibilidad de acceder a ellos.

Como cualquier táctica, el uso de los medios también tiene algunos riesgos. Por ejemplo:

- ◆ La cobertura de su organización o iniciativa de incidencia en la prensa puede ser desfavorable o inexacta.
- ◆ Una amplia cobertura en los medios de comunicación puede llamar la atención y movilizar a sus oponentes.

La mejor manera de asegurar que la cobertura de los medios contribuirá al logro de sus objetivos es planificar por adelantado. Una vez que haya elegido utilizar los medios de comunicación, existe una amplia gama de técnicas para trabajar con ellos. El método que elija depende de la naturaleza de su mensaje, la audiencia a la que espera llegar, los medios a los cuales puede acceder, y su habilidad y experiencia para trabajar con los medios de comunicación.

Planificar su enfoque

En cada país los medios de comunicación son distintos. Algunos medios están controlados por el gobierno, algunos tienen una amplia distribución, otros muy mínima. En algunos países, es mejor trabajar con los periódicos, en otros, podría querer trabajar con la televisión o con la radio. Antes de decidir de utilizar los medios, es importante conocerlos bien y saber cuáles de ellos pueden influir en las opiniones de los gestores de políticas.

Una vez que haya decidido utilizar los medios de comunicación debe preguntarse: ¿Cuál es el mensaje principal y quién necesita recibirlo? ¿Por qué los medios podrían estar interesados en lo que usted desea comunicar? ¿Utilizará los medios de comunicación para exponer una opinión, o también contiene su mensaje alguna noticia? ¿Tiene alguna nueva información que podría ser de gran interés público, o más bien está presentando argumentos para un tema de debate público? Las respuestas a estas preguntas le ayudarán a determinar qué tipos de medios de comunicación debe escoger, y con quiénes tomar contacto.

Una vez que haya decidido qué medios utilizar, puede enfocarse en consideraciones estratégicas, tales como de qué manera llegar a su audiencia, escoger un momento oportuno para contactar a los medios, encontrar contactos con los medios, y decidir qué pasos tomar para evitar una cobertura de prensa negativa. En el **Apéndice 4** se presentan preguntas que pueden servir de guía para desarrollar una estrategia con los medios de comunicación.

El personal de relaciones públicas de CARE USA produjo un pequeño manual sobre como relacionarse con los medios de comunicación en noviembre de

1996, y puede ser un recurso extremadamente útil para la implementación de su iniciativa de incidencia (ver referencias al final del manual).

Contactar a los medios de comunicación

Seleccionar un medio de comunicación. Para elegir un medio de comunicación, la primera cosa es saber algo sobre la agencia con la que está estableciendo contacto: ¿Es justa, confiable, bien conocida? ¿Cubre historias como la que desea usted comunicar? ¿Es probable que este medio llegue a su audiencia? Por supuesto que es mejor si la respuestas a estas preguntas son afirmativas. Sin embargo, si desea dar legitimidad a su causa ante los gestores de políticas, puede ser de mucho beneficio de simplemente publicar/presentar su tema en un medio de comunicación de renombre. Además, y si su historia aparece en la prensa, puede también ser enviado el artículo a los gestores de políticas a los que desea llegar, y de esta manera se cerciorará que su audiencia reciba su mensaje.

Aunque sea cuidadoso puede recibir una cobertura de prensa negativa. En el **Apéndice 5** encontrará consejos sobre qué hacer respecto a una cobertura negativa.

Contactar a periodistas. Una forma eficaz para obtener cobertura en los medios de comunicación es que un periodista se interese en su tema de incidencia. Puede que ya conozca a un periodista (por ejemplo, alguien que haya cubierto noticias sobre CARE o sus socios en el pasado). Si fuera posible, siempre es mejor empezar con alguien que conoce. De lo contrario, si tiene tiempo, siga las noticias de un medio en particular por un cierto período de tiempo, e intente identificar qué periodistas cubren temas como el suyo (y de manera favorable). Cuando los contacte hágales saber que aprecia su trabajo.

Como con cualquier otra relación, puede tomar algún tiempo llegar a conocer a un periodista y otras personas vinculadas a los medios. Considere reunirse informalmente con periodistas y dedique tiempo a conversaciones con ellos. Recuerde que lo que más valora un periodista es la buena información.

Lanzar una noticia. A veces es necesario “lanzar” sus ideas a los medios de comunicación. Esto significa convencer a alguien, ya sea un periodista, un editor, o un productor de televisión, que vale la pena cubrir su iniciativa, y que vale la pena publicar su opinión. Esté preparado para poder exponer las razones por las cuales su noticia es importante, ¡y hágalo rápidamente! Estos son algunos consejos para lanzar una noticia:

- ◆ Explique por qué su tema ofrece algo nuevo y por qué es un buen momento para debatirlo en los medios de comunicación.
- ◆ Revise las reglas de publicación de un medio específico antes de enviar material sobre su iniciativa. Por ejemplo, asegúrese que cabe en una página o que no sobrepasa el límite de palabras.
- ◆ Mantenga un foco claro y específico (no trate de cubrir varios temas).
- ◆ Presente una perspectiva positiva sobre su tema, en vez de una perspectiva negativa sobre un oponente.
- ◆ Si la noticia es a nivel nacional, incluya un vínculo con la realidad local. Los medios prefieren noticias sobre su entorno más inmediato, por lo tanto haga esas conexiones.
- ◆ Si se trata de un reportaje, sea flexible sobre cómo y cuándo se llevará a cabo.

Formas de comunicación

Las siguientes son algunas maneras de trabajar con los medios de comunicación, sin embargo seguramente hay otras opciones propias de su realidad local.

Avisos de prensa. Los avisos de prensa alertan a los medios de comunicación sobre un evento que ocurrirá próximamente. Recuerde que las noticias forman la médula del trabajo de los periodistas. Antes de invitarlos, asegúrese que su evento sea de interés para ellos.

El propósito de un aviso de prensa es comunicarle a los periodistas “*quién, qué, dónde, cuándo y por qué.*” Los avisos se emiten antes de un evento, usualmente varios días antes, para que los periodistas tengan tiempo de asistir. Es bueno efectuar una llamada a los principales medios de comunicación un día antes del evento para recordarles que se llevará a cabo. En el **Apéndice 6** encontrará un ejemplo de un aviso de prensa. Debe incorporar los siguientes elementos:

- ◆ Una breve descripción del evento
- ◆ La ubicación (y dirección, si fuera necesario)
- ◆ Una persona de contacto (incluyendo su teléfono, etc.)
- ◆ La fecha
- ◆ Alguna foto u otro material gráfico sobre el evento.

Notas de prensa. Las notas de prensa alertan por escrito a la prensa sobre un anuncio público que usted vaya a efectuar u efectuó, o sobre un evento. Mientras que un aviso de prensa se envía antes de tiempo, una nota de prensa a menudo se emite en el momento del evento, o incluso inmediatamente después.

Una nota de prensa debe contener toda la información que un periodista necesita para escribir un artículo, así como información de contacto en caso que tenga preguntas sobre el tema. Comúnmente, las notas de prensa incluyen citas textuales, y éstas pueden utilizarse para un artículo. Recuerde que es probable que la prensa utilice su nota inmediatamente después de recibirla.

La manera más fácil de escribir una nota de prensa es trabajar con un modelo. El **Apéndice 7** contiene un ejemplo de una nota de prensa. Usualmente, la estructura de la nota de prensa es como sigue:

- ◆ En la parte superior de la página: Información de contacto.
- ◆ Primer párrafo: La información más importante sobre el evento, o lo fundamental de su anuncio.
- ◆ Segundo párrafo:: Información descriptiva sobre el evento (cuándo y dónde).
- ◆ Párrafos restantes: Antecedentes que explican la razón por la cuál el evento o anuncio son importantes, así como los hechos que conllevaron al evento o anuncio.

Estos son algunos consejos prácticos para las notas de prensa:

- ◆ Cíñase a los hechos, evite exagerar. Recuerde que su nota de prensa puede aparecer en la prensa tal cual la envió.
- ◆ Trate de responder a preguntas básicas: ¿quién, qué, cuándo, dónde, por qué, y cómo?
- ◆ Señale por qué vale la pena que su historia aparezca en las noticias. Recuerde que la audiencia de su nota son los periodistas, editores o productores, y no el público.
- ◆ Sea breve: una página es el tamaño perfecto, a menos que incluya fotografías o gráficos.
- ◆ Utilice gráficos o fotografías siempre que sea posible.

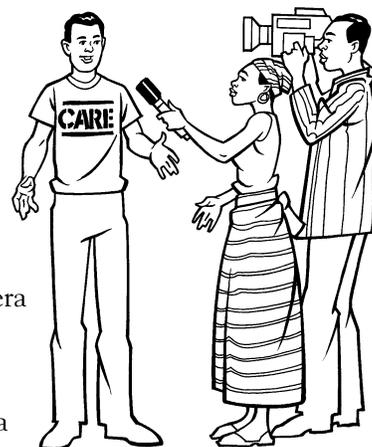
Entrevistas. Una vez que ha atraído la atención de los medios, esté preparado para recibirlos. Tan pronto como emita una nota de prensa o contacte un medio de comunicación, es importante designar a alguien que pueda dar entrevistas en respuesta a preguntas de la prensa. Una buena manera de prepararse es estar listo no solo para las preguntas que desea que le hagan, sino también para preguntas difíciles.

Una entrevista no es un examen. Si la prensa lo contacta y no está preparado para llevar a cabo una entrevista, es mejor decir que no hay nadie disponible en ese momento para responder a las preguntas. Indague acerca del interés principal del periodista que lo contactó, y después llame a la prensa para fijar una fecha/hora para la entrevista. Muchos medios de comunicación tienen fechas de cierre de noticias todos los días. Pregunte al periodista cuándo debe responderle, y satisfaga su pedido.

Una buena manera de prepararse para una entrevista es que usted y sus colegas preparen **puntos de conversación**. Resuma los principales temas que espera que se toquen durante la entrevista. Estos puntos deben contener el mensaje principal que desea transmitir. En muchos casos puede hasta compartir estos puntos con el periodista. Si se trata de un tema que pueda generar controversia, es importante revisar estos puntos con sus colegas de CARE así como con sus socios de coalición.

También es común preparar “preguntas y respuestas” por escrito que anticipen las preguntas que le pueda hacer la prensa, y por tanto ayudarle a planificar las mejores respuestas. La persona entrevistada no tiene que memorizar toda esta información, sin embargo puede ser muy útil revisar tales preguntas y respuestas antes de conceder una entrevista para bien planificar cómo responder. Este método tiene la ventaja que el entrevistado recibe apoyo e ideas de todo el equipo, y además puede ayudar a llegar a un consenso interno sobre temas complejos antes de llegar al público.

Conferencias de prensa. Las conferencias de prensa son eventos a los que se invita a varios medios de comunicación para escuchar un anuncio importante. Este es un formato adecuado cuando quiere llegar a una amplia gama de medios, y cuando tiene algo que informar que realmente valga la pena que aparezca en las noticias. Sin embargo, los periodistas tienden a pensar que estos eventos son artificiales o “empaquetados”, y a menudo prefieren formas de comunicación que permiten hacer preguntas individualmente. Una conferencia de prensa no debe convocarse con el propósito de hacer parecer importante a su organización o mensaje. Si no está seguro respecto a organizar una conferencia de prensa, es útil pedir consejo a uno o dos periodistas antes de planificar tal evento.



Comentarios. Los comentarios escritos son una herramienta frecuentemente utilizada en incidencia política. La meta del comentario es llamar la atención sobre un tema, presentar un argumento, o promover una causa. CARE a veces **declara su posición** sobre un tema (o incluso prepara un documento más largo que explica tal postura). La declaración de una posición es similar a una nota de prensa, pero generalmente se dirige hacia una audiencia específica, y no al público en general. Tales declaraciones se utilizan para tomar una posición clara sobre un tema relacionado al cambio de políticas. (La carta de incidencia política del **Apéndice 1** tiene elementos de una proclamación de postura). A menudo, las organizaciones proclamarán una postura de manera conjunta, puesto que de tal modo tendrá más impacto. Si es ésta la estrategia, es útil alentar a personas que gozan de un gran reconocimiento público a que incluyan su nombre en la declaración. Puede comunicar su postura a través de la prensa, o puede comunicarla directamente a los gestores de políticas.

El **Apéndice 8** contiene consejos para escribir un comentario. En el **Apéndice 9** se adjunta una declaración de postura de CARE sobre Sudán.

10.4 Manejar los riesgos

Gran parte del personal de CARE trabaja en lugares en los que el sistema político es cerrado, donde hay conflicto, o donde se desalienta la incidencia política. En estos ambientes, lo más importante que hay que recordar es que la incidencia política no es sinónimo de confrontación, y que hay muchas maneras de influir en los gestores de políticas. Puede informar o asesorar a gestores de políticas, o simplemente juntar a varias personas para que conversen sobre un tema relacionado a un cambio de política. El tipo de incidencia política que es aceptado y efectivo variará de país en país. Su propio juicio es la mejor guía para decidir qué tipo de estrategia de incidencia política funcionará en su contexto.

Con esto en mente, es importante destacar pasos que permiten minimizar los riesgos de iniciativas de incidencia política. Los más importantes son:

- ◆ Hacer juicios informados.
- ◆ Planificar cuidadosamente su iniciativa.
- ◆ Estar preparado para los problemas.

Observe que muchos de estos pasos deben adoptarse antes de comenzar una iniciativa de incidencia política. Además existen muchas otras herramientas y materiales, tales como el trabajo de Mary Anderson sobre **no ocasionar daños** y el manual desarrollado por CARE sobre beneficios y daños, que pueden ser de mucha utilidad para idear estrategias para el manejo de riesgos.

Hacer juicios informados

Cuando seleccione un tema de incidencia política debe ser capaz de decidir qué riesgos son aceptables, y qué riesgos no lo son. Su estrategia de incidencia debe basarse en un análisis de su tema, pero también hay algunas consideraciones que debe tomar en cuenta antes de seleccionar un tema o desarrollar una estrategia. Por ejemplo:

- ◆ No elija temas que puedan generar violencia política.
- ◆ No adopte una postura en debates políticos de alto perfil.
- ◆ No apoye solo a un partido político (es decir, no sea político-partidario).
- ◆ No se involucre en una iniciativa de incidencia sin tener un rol legítimo en el debate.
- ◆ No elija aliados que sean deshonestos o que no tengan objetivos claros.
- ◆ No utilice tácticas injustas para debatir con sus oponentes.

Planifique cuidadosamente su iniciativa

La buena planificación y el análisis son las bases para el manejo de riesgos en incidencia política. Mientras más entienda el tema, el contexto político, y a su audiencia, tanto menor será la posibilidad que cometa errores, y por tanto genere riesgos.

Durante la etapa de *análisis de políticas* aprenderá sobre los actores y procesos de elaboración de políticas. Ésta también es una oportunidad para aprender sobre los riesgos que puede traer una iniciativa de incidencia. Durante su análisis puede explorar preguntas tales como:

- ◆ ¿Son corruptas las personas a quienes desea dirigir su mensaje?
- ◆ ¿Son peligrosas o deshonestas las demás personas involucradas en el debate sobre la política en cuestión?
- ◆ ¿Tendrá algún aliado que lo ayude si se encuentra en problemas?
- ◆ ¿Ha habido violencia política en relación al tema por el cual desea abogar?
- ◆ ¿Hay otros que han sufrido de alguna manera por abogar por temas similares?

Mientras más personas consulte, más probable será que descubra esta información antes de empezar. Fuentes internas e externas pueden ser valiosas para tal efecto. Una técnica importante para el manejo de riesgos es lograr un consenso interno del personal antes de tomar una acción que pueda generar riesgos. Como se señaló a lo largo de este manual, las iniciativas de incidencia son lideradas por varios individuos que hablan en nombre de muchos. Para CARE esto significa que el esfuerzo debe ser de equipo, y contar con la participación de muchas personas de la oficina de país.

Cuando elabora su **estrategia de incidencia política** tiene que elegir entre distintos enfoques. El rol de informante experto generalmente tiene menor riesgo que una campaña pública en los medios de comunicación. Si tiene que mediar entre intereses y opiniones que se oponen, asegúrese de estar calificado para poder mediar y sentirse cómodo en ese rol. Cuando considere un enfoque y un rol, no solo piense en las posibilidades de éxito de tal estrategia, sino también en los riesgos y posibles consecuencias de elegir tal rol.

También es importante pensar sobre el manejo de riesgos cuando **busca aliados** y socios para una iniciativa de incidencia. Elija solamente a socios en cuyos juicios confía y que son respetados públicamente. Si aboga en coalición, asegúrese que sus socios serán aceptados como representantes de la comunidad. Cuando su rol es fortalecer la capacidad de otros para la incidencia política, recuerde que no tiene la obligación de apoyar los objetivos de incidencia de otras organizaciones o grupos si éstos se oponen a las políticas y valores de CARE, o si violan los derechos humanos. El marco conceptual de no ocasionar daños es útil en este sentido, es decir, iniciativas de incidencia deben fortalecer vínculos, y no generar división. Siempre analice la situación antes de intervenir.

Así como es importante conocer a su audiencia para transmitir efectivamente los mensajes, también es importante para el manejo de riesgos. Mientras más sepa sobre los antecedentes, actitudes, e intereses de su audiencia, será menos probable que ofenda, ponga en riesgo a alguien, o use una estrategia de incidencia política que sea contraproducente.

“La incidencia es política, puesto que busca cambiar el status quo. Sin embargo, existen distintos tipos de temas políticos. Tener una postura respecto a un tema con el fin de cambiar el status quo humanitario es un rol apropiado para CARE. Tener una postura para influir en el balance político del poder *per se* no lo es.”

- Integrante del proyecto SUBIR, CARE Ecuador

Finalmente, una buena forma para el manejo de riesgos es mantener una **comunicación constante** con su equipo (es decir, el personal de CARE y sus socios). A veces un mensaje de incidencia elaborado para una audiencia puede ser recibido de manera muy distinta por otros. Si trabaja en un entorno conflictivo es de especial importancia seguir de cerca las respuestas a su mensaje, así como cuidar sus relaciones con todas las partes para evitar ser acusado de tener un sesgo político.

MANEJO DE RIESGOS: UN ESTUDIO DE CASO DE SUDÁN

Sudán ha sido devastado por la guerra civil durante 33 de los últimos 44 años. Dos millones de personas han muerto, y cuatro millones han sido desplazadas. El foro de paz ha fracasado en su intento de establecer la paz. El conflicto es complejo y ha llegado a un punto muerto. A medida que la guerra se prolonga tediosamente, la población sigue siendo desplazada de sus hogares, los flujos de alimentos son interrumpidos y las hambrunas siguen siendo un problema muy grave.

CARE y otras ONGs han implementado en Sudán durante varios años un programa mixto de emergencia y desarrollo a largo plazo. En 1998 hubo una gran hambruna. Los gerentes de CARE decidieron que después de tantos años de trabajar en Sudán, se habían ganado el derecho de hablar públicamente sobre el tema e iniciaron una iniciativa de incidencia política. Querían hacer comprender a los gestores de políticas a nivel internacional que el mundo estaba ignorando una importante crisis humanitaria, y que la falta de consenso sobre cómo lidiar con esta crisis estaba exacerbando el problema.

Uno de los objetivos de la iniciativa fue aumentar la visibilidad de la crisis ante gestores de políticas de la ONU y el gobierno de los EE.UU. para promover pasos concretos a favor de la paz. La iniciativa también abogó por la paz ante el gobierno de Sudán y el Ejército de Liberación del Pueblo Sudanés.

El personal de CARE involucrado en la iniciativa ha aprendido mucho sobre incidencia política. A pesar de que la guerra continúa, se han logrado algunos objetivos, sobre todo a nivel de gestores de políticas del gobierno de los EE.UU. Ahora que ha comenzado la segunda etapa de esta iniciativa, el equipo de CARE sabe más sobre los beneficios y riesgos de abogar por cambios de políticas, además de cómo implementar una iniciativa en un entorno de conflicto armado. Estas son algunas lecciones aprendidas de la iniciativa:

1. La seguridad del personal es lo primero. Limite la exposición del personal nacional. Su participación es clave, pero debe planearse cuidadosamente.
2. Transmita los mensajes de manera transparente e imparcial a las audiencias de los dos lados del conflicto. El diálogo no debe tener agendas ocultas.
3. Preste especial atención y revise bien los materiales de comunicación. Debe evitar cualquier impresión de que CARE está incitando a la violencia.
4. Asigne solamente a un vocero para los medios de comunicación. Esta persona debe ser parte del equipo gerencial, es decir, alguien que esté involucrado en la iniciativa y que tenga autoridad.
5. Nunca prometa ayuda o proyectos para lograr sus objetivos.
6. Utilice un lenguaje neutral y evite palabras que puedan hacer pensar que usted es partidario de algún grupo.
7. Ponga su atención no tanto en las acciones de las partes en conflicto, sino más en las consecuencias de tales acciones.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

- ◆ ¿Cómo puede usar algunas de estas consideraciones para una estrategia de incidencia?
- ◆ ¿Cuáles de estos consejos le parecen más importantes?
- ◆ ¿Cuáles son importantes para situaciones en las que no existe un conflicto armado?

Estar preparado para los problemas

Aunque planifique bien su iniciativa de incidencia, pocas veces resultará como el plan, ya que depende de muchos factores que están más allá de su control. Hay varias estrategias que puede utilizar para prepararse para problemas que pudiera enfrentar.

- ◆ **Manténgase en contacto con las tendencias políticas.** El entorno político puede cambiar después de haber realizado un análisis de políticas. Estos nuevos hechos pueden incrementar los riesgos relacionados con su iniciativa de incidencia. Siempre actualice su información.
- ◆ **Anticipe que las cosas pueden salir mal.** Identifique quienes podrían correr grandes riesgos como resultado de su iniciativa de incidencia política. Piense en qué métodos utilizar para mitigar tales riesgos, e incluya estas actividades en su plan.
- ◆ **Esté preparado para la prensa.** Aunque no utilice los medios de comunicación en su estrategia, siempre esté preparado para trabajar con ellos. Si su iniciativa tiene una dimensión pública podría atraer la atención de la prensa, por lo tanto esté preparado para la cobertura que podría recibir. Asigne a un miembro del equipo para hablar con la prensa y responder a preguntas.
- ◆ **Trate a sus oponentes con respeto.** Si el tema de incidencia que aborda es controversial, intente estudiar y anticipar los argumentos de sus oponentes, y prepárese para responderles. Aunque esté en total desacuerdo con las opiniones de sus oponentes, siempre utilice argumentos sólidos y nunca insultos contra ellos.
- ◆ **Decida por adelantado qué riesgos son inaceptables.** La incidencia política casi siempre tiene algún riesgo. Es más fácil manejar una crisis si decide de antemano qué tipo de riesgos está dispuesto a asumir, y qué riesgos no tomará. Esto es especialmente importante cuando trabaja con socios, puesto que le permitirá tomar una decisión rápidamente, si fuera necesario.
- ◆ **Siempre esté preparado para detenerse.** Si su iniciativa de incidencia lo lleva a situaciones que son peligrosas o plantean riesgos inaceptables para CARE (su personal y reputación), sus socios, o grupos de la población, entonces es mejor detener su iniciativa. Evalúe su estrategia y decida si puede usar un enfoque diferente que genere menos riesgos, o de lo contrario pause por algún tiempo antes de reconsiderar si continuar con su iniciativa de incidencia o no.

HOJA DE TRABAJO DEL CAPÍTULO 10 EMPLEAR TÁCTICAS DE INCIDENCIA		
Pasos que puede seguir	Preguntas que puede explorar	Sus notas...
COMUNICAR EFECTIVAMENTE		
Escribir una carta.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha sido claro sobre el propósito de escribir su carta y los pasos que desea que el lector tome? 	
Hacer una presentación a un grupo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha adaptado su presentación a la audiencia? ◆ ¿Le ha proporcionado opciones a su audiencia para que tome acción? ◆ ¿Cómo se comunicará con su audiencia? 	
NEGOCIAR		
Prepararse minuciosamente.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha establecido una agenda y una estrategia para la reunión? ◆ ¿Ha pensado qué posición tiene usted respecto a la otra parte? ◆ ¿Ha analizado qué dinámica de poder se dará en la reunión? 	
Elaborar planes sustitutos.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha identificado qué partes de su propuesta puede modificar, si la otra parte lo pidiera, para poder encontrar un acuerdo? ◆ ¿Ha pensado sobre qué pasará si hay atrasos en la negociación? 	
Preparar una estrategia de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Han acordado usted y sus socios por adelantado lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ■ el mensaje? ■ quién va a hablar? ■ quién dará seguimiento? 	
UTILIZAR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
Decidir si usar los medios de comunicación o no.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de comunicar su mensaje por medio de la prensa? ◆ ¿Es adecuado el momento para tratar su tema en los medios? ◆ ¿Tiene las habilidades requeridas para trabajar con los medios de comunicación? 	
Planificar un enfoque.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Quién es su audiencia? ◆ ¿A qué medios está expuesta su audiencia? ◆ ¿Ha consultado el manual de CARE sobre medios de comunicación? 	
Contactar a los medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Tiene buenas relaciones con algún medio en particular? ¿Con quiénes? ◆ ¿Qué medios de comunicación son justos y confiables? ◆ ¿Conoce a algún periodista? 	
Preparar el trabajo con los medios.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Tiene buenos argumentos para convencer a la prensa que su tema es importante y merece atención de los medios? ◆ ¿Ha hecho una lista sobre los puntos que quiere tocar en una entrevista? ◆ ¿Tiene algunas fotografías que puedan dar mayor interés a sus notas o avisos de prensa? ◆ ¿Ha considerado hacer un comentario escrito para la prensa? 	
<i>(continúa en la próxima página)</i>		

HOJA DE TRABAJO DEL CAPÍTULO 10 EMPLEAR TÁCTICAS DE INCIDENCIA		
Pasos que puede seguir	Preguntas que puede explorar	Sus notas...
MANEJAR LOS RIESGOS		
Aprender sobre el enfoque de no ocasionar daños.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha leído no ocasionar daños o algún otro trabajo de Mary Anderson? ◆ ¿Ha leído el manual de beneficios y daños de CARE? 	
Emitir un juicio informado.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha evitado cualquier riesgo de violencia política? ◆ ¿Podría parecer partidario o prejuiciado? ◆ ¿Ha elegido tácticas que respetan a sus oponentes? 	
Planificar cuidadosamente su iniciativa.	<p>Durante la etapa de análisis de políticas, ¿ha consultado a varias personas y considerado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Si las otras partes involucradas posan algún peligro? ◆ Si han habido represalias en el pasado por promover el cambio de política por el cual aboga? ◆ Si tiene aliados que le pueden ayudar a manejar los riesgos? <p>Durante la etapa de desarrollo de la estrategia, ¿ha pensado sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Qué enfoque elegir? ◆ Qué roles pueden tener mayor o menor riesgo? ◆ Qué aliados son confiables? <p>Para planificar sus mensajes de incidencia política, usted:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Aprendió lo más posible sobre su audiencia? ◆ Adaptó su mensaje a distintas audiencias? ◆ Se aseguró de ser consistente y transparente, especialmente cuando existen conflictos? 	
Estar preparado para los problemas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Está al tanto de los eventos políticos importantes? ◆ ¿Ha pensado sobre qué cosas podrían salir mal? ◆ ¿Ha decidido por adelantado qué riesgos son inaceptables? ◆ ¿Tiene un plan sustituto? ◆ ¿Está preparado para detenerse si surgen peligros inaceptables? 	
Prestar atención a lecciones aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ¿Ha considerado los riesgos que puede correr el personal local? ◆ ¿Ha sido lo más imparcial posible? ◆ ¿Ha evitado dar la impresión de incitar violencia? ◆ ¿Ha designado a un vocero ante los medios de comunicación? ◆ ¿Ha evitado dar la impresión de que desarrollará proyectos para quienes están de su lado? ◆ ¿Ha utilizado un lenguaje neutral? ◆ ¿Se ha concentrado en las consecuencias de los problemas, en vez de en las culpas? 	

Palabras Finales

TOME LA INCIDENCIA POLÍTICA EN SUS PROPIAS MANOS

Ahora que ha terminado de leer este manual, ¿cómo utilizará esta información en su trabajo? ¡Eso depende completamente de usted!

Si usted es el coordinador de un proyecto que está preocupado por los peligros de los pesticidas...

Tal vez empezará a documentar algunos de los problemas de salud que encuentra en su trabajo. Podría entonces preparar esta información en un formato útil para los gestores de políticas. Utilizando sus habilidades de incidencia política, podría presentar su informe a un funcionario del ministerio que pueda llevar datos sobre enfermedades por causa de pesticidas a altos niveles del gobierno. Y cuando el gobierno prohíba la importación de pesticidas peligrosos, los agricultores ya no sufrirán de enfermedades causadas por éstos.

Si usted es el coordinador de un proyecto de salud reproductiva...

Podría trabajar con un grupo de mujeres de una comunidad para ayudarles a discutir qué servicios quisieran tener en su región. Podría organizar que ellas participen en una conferencia nacional sobre la cobertura de salud en zonas rurales, donde ellas expresarían su deseo de recibir mejores servicios de salud reproductiva. También podría ayudar al grupo de mujeres a que encuentren aliados para promover su propuesta ante gestores de políticas del Ministerio de Salud.

Si usted es el director adjunto de una operación de emergencia que podría ser suspendida...

Podría visitar las regiones donde la hambruna es todavía muy severa. En asocio con otros grupos, produciría un informe que muestre que dichas regiones tienen necesidades insatisfechas, y que muestre las consecuencias nefastas de suspender la ayuda alimentaria para la vida y salud de la gente. Podría citar los estándares de ayuda alimentaria de SPHERE. Usted y sus socios enviarían este informe al gobierno e incluirían una invitación para los funcionarios para que efectúen una visita a las áreas más golpeadas por la hambruna, antes de tomar la decisión final sobre la suspensión del programa.

El siguiente paso es planificar una iniciativa de incidencia política, ya sea como parte de un proyecto nuevo o uno existente. También puede decidir que abogar por un tema es prematuro o que no encaja en sus planes. Sin embargo, en cualquiera de los casos, esperamos que encuentre útiles algunas de estas guías y herramientas para su trabajo. Habilidades tales como negociar, trabajar con la prensa, desarrollar una estrategia y analizar el entorno político pueden ayudarle tanto para iniciativas de incidencia, como también para otros proyectos.

Recuerde que ***¡la mejor manera de aprender sobre incidencia política es ponerla en práctica!*** Lo que aprenda en una iniciativa será útil para planificar la siguiente, aunque trate un tema diferente. Esperamos que la incidencia política pueda ayudar a aumentar el impacto de sus programas, y gratificarlo profesionalmente.

Glosario

Agenda Esquema que indica los temas principales a discutir durante una reunión con gestores de políticas, un equipo de planificación, o una coalición.

Aliado Socio que trabaja en alianza con usted para lograr un objetivo de incidencia.

Análisis de política

Generalmente, el primer paso para planificar una iniciativa de incidencia. Analiza los planes y normas establecidas por gobiernos, empresas u otras instituciones, y cómo estas políticas (o la falta de ellas, o su débil implementación) afectan a grupos específicos de la población.

Árbol de problemas

Técnica para sintetizar y visualizar los resultados de un análisis de política. Cuando se identifican causas políticas de los problemas que usted desea resolver, la incidencia es una estrategia a considerar.

Audiencia Persona o personas a quienes se transmite información o se dirige mensajes. En incidencia, la audiencia está constituida por la persona o grupos de personas que pueden influir en un cambio de política.

Audiencia primaria

Personas con la autoridad de producir directamente el cambio de política por el cual aboga.

Audiencia secundaria

Personas o grupos que pueden influir en las decisiones de su audiencia primaria.

Aviso de prensa

Comunicado diseñado para alertar a los medios sobre un evento próximo a realizarse.

Cabildero Rol de incidencia política en el que interviene directamente en el diálogo sobre un cambio de política.

Capacitador

Rol de incidencia política en el que apoya a otros para que influyan a los gestores de políticas.

Coalición Grupo de organizaciones que trabajan juntas en forma coordinada para lograr un objetivo. En incidencia política el objetivo refiere a un cambio de política.

Comunicado de prensa

También llamado nota de prensa. Declaración escrita que alerta a los medios de comunicación sobre un hecho acontecido, proyecto, u otra información que usted quisiera compartir con el público.

Conferencia de prensa

Evento o reunión con los medios de comunicación para hacer un anuncio o discutir una postura, decisión, o acción.

Credibilidad

Contar con la confianza de otras personas. Significa que otros valoran lo que usted tiene que decir.

Criterios

Preguntas o normas utilizadas para efectuar una decisión entre diferentes opciones.

Derechos humanos

Las libertades básicas que tiene todo ser humano. La incidencia política es una estrategia que puede utilizar para promover los derechos humanos.

Enfoque basado en los derechos

Enfoque que deliberadamente se centra en que la gente alcance las condiciones mínimas para vivir con dignidad. Requiere de un análisis de las causas de la vulnerabilidad y marginalización, así como del diseño de respuestas adecuadas para tal efecto. Promueve el empoderamiento de la gente para que reclamen y ejerzan sus derechos, y cumplan con sus deberes. Reconoce que los pobres, los desplazados, y las personas afectadas por guerras tienen el derecho inherente de lograr la seguridad de sus medios de vida. Acuerdos internacionales validan estos derechos.

Equidad de género

Derecho a no sufrir prejuicio o favoritismo debido a los rasgos de conducta, culturales o psicológicos asociados con un sexo. La incidencia política puede utilizarse para promover la equidad de género.

Gestor de política

Persona que tiene la autoridad o capacidad para crear o cambiar políticas comunitarias, organizacionales, o gubernamentales, así como programas y leyes.

Grupos de apoyo (“constituency” en inglés)

Grupo de personas y organizaciones que apoyan un cambio de política en particular. Los miembros de los grupos de apoyo son personas a quienes usted representa, ante quienes es responsable, y de quienes obtiene apoyo.

Incidencia política

Proceso deliberado de influir en aquellas personas que toman decisiones sobre políticas.

Informante experto

Rol de incidencia política en el que proporciona asesoramiento técnico e información a los gestores de políticas.

Mapa de poder

Herramienta que se puede utilizar para identificar y organizar información de un análisis de políticas referente a personas y grupos que tienen poder sobre una política.

Marco lógico

Síntesis de los objetivos, resultados, actividades, e insumos de un proyecto o programa.

Mediador

Rol de incidencia política en el que participa en un proceso de cambio de política como experto objetivo y mediador de varias partes con intereses opuestos.

Medios de comunicación

Sistemas organizados que transmiten información a las personas, tales como la radio, la televisión, los periódicos, las revistas, o los boletines. A veces, también se les conoce como “prensa”.

Mensaje

Enunciado para persuadir a otros sobre una posición o punto de vista. Un mensaje explica qué cambio de política propone, por qué vale la pena hacerlo, y el impacto positivo de su propuesta.

Negociación

Proceso de comunicación entre dos o más partes para llegar a un acuerdo o solucionar un conflicto.

Objetivo de incidencia

Es el propósito de su esfuerzo de incidencia política, y especifica lo que una iniciativa de incidencia desea lograr.

ONG Organización no gubernamental.

Opositor Persona o grupo que está en contra del cambio de política por el que usted y sus aliados abogan.

PELP Plan Estratégico a Largo Plazo

Política Plan, acciones, o conjunto de normas adoptadas por el gobierno, el sector empresarial, u otras instituciones, diseñadas para influir decisiones o establecer procedimientos.

Prensa También se le conoce como "medios de comunicación". También son los representantes de los medios, tales como los periodistas, locutores de radio, o escritores de revistas.

Protocolo Código o sistema, tanto escrito como entendido, que dicta cuál es la etiqueta correcta. En incidencia política se refiere a la forma correcta de dirigirse a los gestores de políticas o a otras personas involucradas en incidencia.

Puntos para entrevistas

Resumen de los puntos principales que usted y sus colegas planean abordar durante una entrevista de prensa.

Red Personas u organizaciones dispuestas a ayudarse unos a otros, o a colaborar en un objetivo común de incidencia.

Red externa

Red de personas fuera de su organización a la cual puede pedir información sobre su audiencia.

Red interna

Red de personas de su organización a la cual puede pedir información sobre su audiencia.

Resultados

En incidencia política son los cambios en los conocimientos y opiniones de las audiencias. Deben ser monitoreados durante el transcurso de una iniciativa de incidencia.

SMVH Seguridad de los Medios de Vida del Hogar

Sociedad civil

El grupo de instituciones y organizaciones que conectan a las personas con el gobierno y el sector privado. Una sociedad civil sólida es cuando existe una relación dinámica y beneficiosa entre el gobierno, el sector empresarial y el sector sin fines de lucro, y que tal relación se utiliza para contribuir al bienestar de los ciudadanos.

Tácticas Las tácticas son tipos de actividades que apoyan su estrategia. Las tácticas de incidencia política generalmente son elegidas en función de su grado de riesgo, su costo, y sus posibilidades de éxito en el entorno político existente.

Tema general de política

El área programática o sector en el que se enfoca su estrategia de incidencia política. Por ejemplo: agroforestería, salud reproductiva, SIDA, pobreza urbana, respuesta a emergencias o conflictos étnicos.

Tema de incidencia, o simplemente "tema"

Los temas de incidencia política son las políticas que usted desea crear, cambiar o implementar.

Referencias

- Acuff, Frank L. *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. New York: AMA-COM, American Management Association, 1993.
- Anderson, Mary B. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*. London: Lynne Rienner Publishers, 1999.
- CARE USA. “Bringing a New Dimension to CARE’s Programs: Advocacy Experiences in Nicaragua, Ecuador, Philippines and Sudan.” Atlanta: Policy and Advocacy Unit, 2000.
- CARE USA. *CARE Media Relations Handbook: Getting CARE’s Message Across*. Atlanta: Public Relations Unit, 1996.
- CARE USA. *Benefit-Harms Handbook*. Nairobi: East Africa/Middle East Regional Management Unit, 1999.
- Fisher, Roger and Ury, William. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books, 1991.
- Fuller, George. *The Negotiator’s Handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Jones, Andrew. “Incorporating Advocacy into CARE’s Programs: The CARE Ecuador Experience.” Atlanta: CARE USA, 1998.
- Jones, Andrew. “A Human Rights Approach to CARE’s Programming: What Difference Does it Make?” Nairobi: CARE, 1999.
- Miller, Valerie and Covey, Jane. *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action, and Reflection*. Boston, Massachusetts: Institute for Development Research, 1997.
- Pelton, Emily D. and Baznik, Richard E. “Managing Public Policy Advocacy and Government Relations.” In Edwards, Richard L.; Yankey, John A.; and Altpeter, Mary (editors), *Skills for Effective Management of Nonprofit Organizations*. Washington, DC: National Association of Social Workers Press, 1998.
- Rackham, Neil. “The Behavior of Successful Negotiators.” In R.L. Lewicki, J. A. Litterer, D. M. Saunders, and J. W. Minton (editors), *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1999.
- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- Roche, Chris. “Impact Assessment and Advocacy.” *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxford: Oxfam Publishing, 1999.
- Ruthrauff, John; Palencia, Tania; and Everts, Rob. “Advocacy and Negotiation: A Process for Changing Institutional and Governmental Policies.” 5-B edition. *Building Global Capacity for NGO Policy Advocacy Training*. Brattleboro, Vermont: School for International Training, 1997.
- Sharma, Ritu R. *An Introduction to Advocacy Training Guide*. Washington, DC: Support for Analysis and Research in Africa (SARA) and Academy for Educational Development (AED), 1996.
- Thomas, Binu S. “Exploring the Basics of Advocacy – Part VIII.” *Building Global Capacity for NGO Policy Advocacy Training*. Brattleboro, Vermont: School for International Training, 1999.
- USAID. “Recent Practices in Monitoring and Evaluation: Monitoring the Policy Reform Process.” *TIPS 2000, Number 14*. Washington, DC: United States Agency for International Development, Center for Development Information and Evaluation, 2000.
- Volkema, Roger. *The Negotiation Tool Kit*. New York: AMACOM, 1999.
- WOLA. *La planificación participativa para la incidencia política. Una guía práctica*. El Salvador: Washington Office on Latin America, 1999.

APÉNDICE 1

EJEMPLO DE UNA CARTA DE INCIDENCIA POLÍTICA

LLAMADO DE ONGS INTERNACIONALES AL GOBIERNO DE SU MAJESTAD PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE ESCLAVITUD DE LOS KAMAIYAS

Nosotros, los infraescritos, deseamos expresar nuestra sincera y profunda preocupación por las constantes dificultades por las que atraviesan los Kamaiyas en Nepal. Estos ciudadanos continúan trabajando en servidumbre y esclavitud, 70 años después de la abolición de la esclavitud y diez años después del restablecimiento de la democracia en Nepal. Estas prácticas están prohibidas por las convenciones internacionales que el Gobierno de Su Majestad ha ratificado, tales como la Convención Contra la Esclavitud (1962) y la Declaración de los Derechos Humanos (1948, acordada en 1963). La constitución de Nepal de 1990 prohíbe la esclavitud, la servidumbre y el trabajo forzado en cualquiera de sus formas. El Código Civil Nacional vigente menciona en detalle las penas por la violación de dicha prohibición.

Le escribimos en este momento para manifestar en forma expresa nuestro apoyo a los 19 trabajadores esclavizados del Distrito de Kailali, quienes presentaron una solicitud el 1ro. de mayo del 2000 ante el Jefe de Distrito de esa provincia. En su carta solicitan ser liberados de su patrón, así como compensación por el trabajo no remunerado en base al salario mínimo, protección ante sus patrones, y tierras para cultivarlas. Esta es la primera vez en la historia de Nepal que los Kamaiyas cautivos han presentado una solicitud como esta. Para las personas cuyas vidas son totalmente controladas por sus patrones, este es un acto de gran valentía e inspiración. Esto merece el apoyo de todas las personas y organizaciones que trabajan en nombre del pueblo de Nepal.

Instamos enérgicamente al Gobierno de Su Majestad a tomar medidas respecto a esta solicitud y solucionar no solo estos 19 casos concretos, sino también los temas importantes en materia de derechos humanos que los respaldan. Es claro que las protecciones legales veneradas en la Constitución Nepalesa contra la esclavitud, servidumbre, o trabajo forzado en cualquiera de sus formas no han estado al alcance de las personas que trabajan en condiciones de esclavitud.

Se calcula que en Nepal todavía hay más de 25,000 ciudadanos nepaleses avasallados por sus dueños en trabajos esclavizados. Estas prácticas no solo los atrapa en una vida de pobreza, sino que la existencia de estas prácticas ilegales e inhumanas socava la reputación de Nepal ante la comunidad internacional.

Las mujeres han sufrido terriblemente en este explotador sistema de esclavitud. Estamos igualmente preocupados por los hijos de los trabajadores cautivos, 75% de los cuales heredan la condición de subordinado inclusive antes de su nacimiento. Ha llegado el momento oportuno para romper con este ciclo. En calidad de signatario de la Convención de los Derechos Humanos del Niño, debe hacerse lo posible para garantizar el bienestar de los hijos de los Kamaiyas cautivos.

Por lo tanto, con el debido respeto a la sabiduría, los valores, y la autoridad del Gobierno de Su Majestad, le instamos a actuar positivamente y a eliminar de inmediato la existencia de los trabajadores esclavizados tal como lo autoriza la Constitución de Nepal. En especial, solicitamos que el Gobierno de Su Majestad emita de inmediato una exoneración escrita de todas las deudas y obligaciones de los Kamaiyas para con sus patrones, facilite la compensación de los trabajadores por los salarios no remunerados, entregue tierras para su cultivo, y establezca una comisión que desarrolle un plan de rehabilitación después de que se realicen las acciones arriba mencionadas. Le garantizamos nuestra total cooperación en el proceso de integración de los trabajadores esclavizados a la sociedad nepalesa, dentro del alcance y las provisiones de nuestras organizaciones.

Atentamente,

SUB-DIRECTOR, CARE NEPAL
DIRECTOR, ACCION AID ABROAD

APÉNDICE 2

ESTRATEGIAS EFECTIVAS DE NEGOCIACIÓN

PLANIFICAR

- Cumpla con sus responsabilidades. Entienda los protocolos y los hechos antes de negociar.
- Identifique soluciones en las que ambos ganen. Los acuerdos en los que solo una parte gana generalmente fracasan.
- Establezca posiciones máximas (el mejor acuerdo que espera obtener) y mínimas (lo menos que puede aceptar).
- Decida qué aspecto de su posición no es negociable. Identifique alguna concesión que pueda hacer como gesto de buena voluntad.
- Céntrese en algunos argumentos claves que compartirá antes de exponer su punto de vista.

NEGOCIAR

- Muestre respeto por el punto de vista contrario. Siempre busque un tema común e intereses compartidos.
- Negocie de buena fe. Encuentre formas de mostrar a la otra parte que usted es sincero respecto a llegar a un acuerdo.
- Comunique claramente su punto de vista. Asegúrese de entender por completo la posición de la otra parte.
- Nunca discuta o discrepe con su equipo en frente de la otra parte.
- Dirija las negociaciones hacia los puntos sobre los que desea hablar. Solicite un receso si las discusiones se salen de su curso, y recurra al humor si las cosas se ponen tensas.

CERRAR EL TRATO

- Exponga nuevamente el acuerdo al que llegaron. Póngalo por escrito.
- Establezca términos claros para cumplir el acuerdo en ambas partes.
- Decida de inmediato los siguientes pasos. Póngase de acuerdo respecto a cómo solucionarán los problemas.
- Asegúrese de que su equipo esté de acuerdo antes de concluir.
- Sin importar cuál sea el resultado, siempre retírese con algo en mano, incluso si solo fuere una fecha y hora para otra reunión.

APÉNDICE 3		
COMBATIR TÁCTICAS DESLEALES DE NEGOCIACION		
TÁCTICA	USTED OBSERVA	ENFOQUES DE CONTRAATAQUE
Buen tipo, mal tipo	Una pareja negociadora en la que una de las personas simpatiza con su causa y la otra es inflexible. Una persona también puede emplear esta táctica refiriéndose al "mal tipo" ausente: "Le ayudaría, pero no creo que mi jefe lo apruebe".	<ul style="list-style-type: none"> ■ Demuestre con un silencio o retirándose que está dispuesto a discutir cuando ellos tomen el asunto con seriedad. ■ Concéntrese en un tema que todos apoyen. ■ Si un actor clave de la negociación está ausente, proponga otra reunión en la que participen todos los involucrados.
Retraso o abstención	La otra parte pospone una decisión o evade el acuerdo. Esta táctica puede ser utilizada para desconcertarlo a usted u obtener más información sobre su grado de urgencia.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pregunte por el motivo de la demora y trabajen juntos para solucionar el problema. ■ Maneje el tiempo de retraso manifestando "reiniciaremos la discusión...." con un plazo específico de respuesta.
"Lo que ve no es lo que obtendrá"	La otra parte hace una concesión que superficialmente parece ser importante, pero en realidad tiene poco valor. Esto puede ser una concesión sorpresa o una posición de apertura inflada con ofrecimientos iniciales exagerados.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pregúntese si le están dando algo de valor, qué están pidiendo a cambio, y cuál es su compromiso para llevarlo a cabo. ■ No se sienta presionado a hacer también una concesión, menos aún una más valiosa. ■ Al planificar, puede buscar concesiones fáciles de ofrecer en respuesta.

Viene de 10.2 *Negociar*

APÉNDICE 4	
GUÍA PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS	PREGUNTAS QUE PUEDE HACER
Cómo asegurarse de llegar a su audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Está expuesta su audiencia al medio de comunicación que usted ha elegido? ■ ¿Ha elegido un tema que atraerá la atención de su audiencia?
Cómo hallar los contactos correctos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Conoce a alguien que ya haya hecho un reportaje sobre su organización o el tema por el cual desea abogar? ■ ¿Puede identificar a algún periodista que conozca el tema y muestre una actitud positiva hacia el mismo? ■ ¿Ha hecho un seguimiento de la prensa para ver quién está cubriendo su tema u otros temas semejantes al suyo?
Cómo determinar si el momento es oportuno para una cobertura en los medios.	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿El tema se relaciona con otros temas de actualidad o de interés periodístico? ■ ¿Ofrece su comunicación algún aspecto nuevo para los medios?
<p>Cómo elegir a alguien de la organización/coalición que hablará con los medios de comunicación.</p> <p>Cómo evitar un reportaje negativo o inexacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Hay alguien en su organización que tenga experiencia con los medios de comunicación? ■ ¿Está el vocero autorizado para hablar en nombre de la organización/coalición? ■ ¿Estará esa persona a disposición de los medios de comunicación cuando se la necesite? ■ ¿Es correcta la información que tiene? (No tema decir que dará información en otro momento si no puede responder algunas preguntas). ■ ¿Antes de hablar con los medios, piense qué es lo peor que puede suceder, y cuáles son las probabilidades de que suceda? ■ ¿Cómo ha cubierto un medio de prensa específico a temas similares en el pasado? ¿Son imparciales y precisos? ¿Han hecho algún reportaje sobre CARE anteriormente? ■ ¿Tiene una relación a largo plazo con el periodista? ¿El o ella le permitirán ver el artículo o programa antes de su publicación? ■ ¿Está preparado para responder a sus opositores una vez que aparezca su mensaje en la prensa? ■ ¿Otras personas lo apoyarán?

APÉNDICE 5**COMO MANEJAR UNA COBERTURA DE PRENSA NEGATIVA**

La cobertura de prensa negativa es algo que puede suceder tanto en iniciativas de incidencia como en otros programas. Es importante distinguir entre un reportaje con que el que no está de acuerdo, y un reportaje que lo describe a usted, a CARE, o sus socios, en forma negativa. También es importante determinar si la cobertura negativa tiene sustento antes de responder. A continuación presentamos algunos consejos que pueden ayudarle si le sucede esto.

1. Comience por averiguar: ¿Tiene el reportaje o argumento algún sustento? ¿Está seguro?
2. Si la prensa ha cometido un error, pídale que lo corrijan. En algunos casos, la prensa hará una corrección.
3. Si el reportaje negativo es cierto, no mienta ni trate de disimular. Esto solo contribuye a una mejor noticia para la prensa. Si es necesario, haga una declaración exponiendo su punto de vista y luego deje las cosas tal como están.
4. No empeore una situación que ya está mal. A veces, es mejor dejar pasar las cosas que llamar más la atención hacia el problema quejándose, y posiblemente atrayendo una mayor cobertura negativa.
5. Si el reportaje negativo parece ser el resultado de un solo periodista, evite todo contacto con esa persona en el futuro.

Viene de 10.3 Utilizar los medios de comunicación

APÉNDICE 6**EJEMPLO DE AVISO DE PRENSA**

CARE Internacional
PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA

EVENTO: CARE Internacional, GREEN y SVD presentarán un informe que relaciona la crisis de la salud infantil con la contaminación del agua en Macondo, y hace un llamado a las compañías de saneamiento para que dejen de arrojar desechos en los ríos. Se hará un recorrido por las áreas más afectadas por la contaminación para los medios de comunicación. Los desechos han quedado en las orillas en las que juegan los niños. Los expertos sostienen que sus muertes están relacionadas con la contaminación.

FECHA: 10 de julio del 2001

HORA: 12:00 del mediodía

LUGAR: Centro comunitario rural de Macondo – Calle 21 y calle principal, Macondo

DIRECCIONES: Del centro del pueblo, tomar la ruta 1 norte y avanzar 10 km, doblar a la izquierda en la avenida central y avanzar hasta el centro del pueblo. Tomar la segunda bocacalle de la izquierda en la calle principal. El centro se encuentra sobre el lado derecho.

PARA MAYOR INFORMACIÓN COMUNICARSE CON:

San Konga
Responsable de Relaciones Públicas
SVD
555-3030
Susana Mkimbe
Subdirectora, GREEN
555-1010
Joi Nandere
Vocera de Prensa de CARE
555-2020

Si tiene buenas tomas,
inserte aquí su fotografía

Viene de 10.3 Utilizar los medios de comunicación

APÉNDICE 7

EJEMPLO DE NOTA DE PRENSA

CARE Internacional
PARA PUBLICACIÓN INMEDIATA

10 de julio del 2001

CONTACTO: *Joi Nandere, Vocera de Prensa de CARE*
555-2020

Macondo, Centro Comunitario Rural. El día de hoy, CARE Internacional y los grupos ambientalistas GREEN y SVD presentaron un informe alertando al público sobre la crisis cada vez mayor de la salud infantil en Macondo. Docenas de niños han muerto debido a una epidemia de diarrea que ha devastado a la región durante 18 meses. Las tres organizaciones invocaron al Ministro del Medio Ambiente para que dicte normas que restrinjan el vertimiento de desechos en el Río Kanga, que atraviesa Macondo.

El informe fue presentado en el centro comunitario de Macondo, en donde las organizaciones se reunieron para dirigirse a los líderes comunales y a los medios de comunicación. Las tres organizaciones encabezaron un recorrido de la comunidad por las áreas ribereñas donde los desechos habían sido llevados a tierra, cerca de un campo de juegos.

El director de CARE, John Lewis, dijo: “Al igual que otros que viven y trabajan en Macondo, estamos sumamente preocupados por las altas tasas de mortalidad infantil en esta región. El estudio que presentamos hoy revela un fuerte vínculo entre los niveles cada vez mayores de contaminación, y el drástico aumento en la incidencia de diarrea, la causa principal de muerte entre niños menores de cinco años.”

Mary Ahara, gerente de SVD, agregó: “Este informe preparado en base a un estudio de 14 meses es el trabajo de especialistas en temas de salud y contaminación. Ahora pueden quedar muy pocas dudas de que nuestros niños están muriendo debido a la contaminación. Si las compañías privadas no cambian sus prácticas, el gobierno debe intervenir de inmediato en el mejor interés de la población.” El informe, que fue elaborado en conjunto con el departamento de salud ambiental de la Universidad Central, documenta los niveles de contaminación en el río a orillas de Macondo, y revela una fuerte correlación con la epidemia de diarrea entre los niños de Macondo.

Michael Owongo, director ejecutivo de GREEN, que co-auspició el estudio, sostuvo que se ha consultado directamente con la comunidad, y que ésta respalda fuertemente las recomendaciones del informe. “La comunidad de Macondo apoya estas conclusiones. No pueden haber más muertes inútiles. Ahora que entienden el problema, quieren saber lo que hará el gobierno para ayudarles a encontrar respuestas.”

Owongo continuó, “El Ministro del Medio Ambiente tiene la autoridad para proponer normas en esta área. Sabemos que existen tecnologías que pueden reducir los niveles de contaminación del agua en forma significativa, salvando las vidas de los niños sin acortar inútilmente las ganancias de compañías privadas. Existen soluciones con resultados satisfactorios para ambas partes, y estamos en deuda con la población de Macondo para que estas soluciones se hallen rápidamente. Con la vida de los niños en juego, no hay tiempo que perder.”

- FIN -

APÉNDICE 8

COMENTARIO: ¿Qué es? ¿Cómo se escribe?

Los formatos de comentario que se utilizan con mayor frecuencia son cartas al editor o ensayos dirigidos a un periódico, revista o diario. Las cartas al editor tienden a ser cortas y tratan sobre un hecho específico o una opinión previamente publicada en esa fuente de comunicación. Este es un buen formato si lo que quiere es llamar la atención sobre un aspecto que fue narrado erróneamente, o un asunto específico que usted puede tratar en pocos párrafos.

COMENTARIO	NOTICIA
Pronuncia una opinión acerca de una política que afecta a la comunidad.	Narra un suceso que afecta a la comunidad.
Énfasis en la formulación de argumentos.	Énfasis en la presentación de hechos.
Llama la atención hacia una causa.	Llama la atención sobre algo que sucedió o que sucederá.
Generalmente es escrito.	Puede tener un componente visual.
Transmite un mensaje.	Relata una historia.

Cuando escriba un comentario, tenga presente las siguientes reglas:

1. Escriba un párrafo inicial convincente que capte la atención del lector. Por ejemplo, cite una estadística interesante, emplee una cita famosa, o utilice una metáfora que usará a lo largo de todo su ensayo.
2. El primer párrafo debe dejar claro su punto principal.
3. Utilice algunos argumentos convincentes de apoyo para establecer su caso.
4. Acepte interpretaciones alternativas o argumentos contrarios (y refútelos).
5. Su párrafo final debe retomar el tema de su primer párrafo.

Viene de 10.3 Utilizar los medios de comunicación

APÉNDICE 9

EJEMPLO DE DECLARACIÓN DE POSICIÓN

Declaración Conjunta sobre Sudán preparada por Médicos Sin Fronteras, CARE, Save the Children Fund y Oxfam Gran Bretaña

22 de octubre de 1998

En el Sudán de hoy, millones de personas corren el riesgo de padecer de hambre, millones más se han visto obligadas a abandonar sus hogares, y las familias han sido divididas por la violencia y la muerte. Las epidemias y la hambruna han, nuevamente, sumido a la sociedad sudanesa en un caos. La crisis humanitaria en la que está inmersa ha alcanzado proporciones trágicas inimaginables. La respuesta humanitaria internacional a lo largo de los años no ha logrado abordar la crisis de manera efectiva. Es imperativo que la comunidad internacional intervenga ahora para mejorar la respuesta humanitaria y garantizar:

- ◆ Acceso ilimitado a toda la población en necesidad de ayuda.
- ◆ Mayor asignación de recursos.
- ◆ Mayor respeto por los principios humanitarios y mayor responsabilidad por el flujo de ayuda.

La actual guerra civil es solo un capítulo más de los conflictos de los últimos cuarenta años. La guerra ha causado la muerte de millones de personas, el desplazamiento masivo, el despoblamiento del sur de Sudán, la ruina de la economía rural, el colapso del gobierno local, una mayor inestabilidad local y hostilidades étnicas, así como el colapso de la responsabilidad política del gobierno y de los movimientos rebeldes de Sudán para con sus ciudadanos. La mayor parte de los sudaneses se han empobrecido y han quedado privados de cualquier oportunidad futura debido a que la crisis continúa. Las partes involucradas en la guerra son responsables de los abusos masivos de los derechos humanos, así como del saqueo de la población sudanesa. La sociedad sudanesa está tan debilitada en estos momentos que si el conflicto continúa, serán inevitables mayores desastres humanitarios. La hambruna, la muerte y la desesperanza se están convirtiendo en espectros constantes. La paz es la única esperanza de progreso para evitar otra catástrofe humanitaria. La comunidad internacional debe unirse para:

- ◆ Reconocer sus responsabilidades en apoyo al logro de la paz en Sudán.
- ◆ Colaborar para llegar a un consenso internacional para generar un grupo de presión vigoroso y positivo para obtener la paz.
- ◆ Apoyar una solución local al conflicto (incorporando plenamente a todos los miembros de la sociedad sudanesa y los poderes/estados regionales).
- ◆ Comprometerse a apoyar el cumplimiento del acuerdo de paz.
- ◆ Comprometerse a brindar asistencia a largo plazo para garantizar la reconstrucción de la sociedad sudanesa, con el fin de aumentar la motivación de los líderes locales para buscar la paz.

Viene de 10.3 Utilizar los medios de comunicación

