



Tribunal Supremo de Elecciones
Instituto de Formación y
Estudios en Democracia



La incidencia ciudadana COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPACION



Tribunal Supremo de Elecciones

Instituto de Formación y
Estudios en Democracia



La incidencia ciudadana COMO INSTRUMENTO DE PARTICIPACIÓN

323.6
I-37i Incidencia ciudadana como instrumento de participación / Ana Mariela
Castro Ávila, editora. -- San José, C.R. : Instituto de Formación y
Estudios en Democracia,, 2012.
62 p. : il. col. -- (Colección Formación en Democracia ; 3)

ISBN 978-9968-907-80-4

1. Participación ciudadana. 2. Desarrollo de la democracia. 3. Valores
democráticos. 4. Educación cívica. 5. Democracia. I. Castro Ávila,
Ana Mariela, editora. II. Instituto de Formación y Estudios en Democracia
(Costa Rica)

CDOC-IFED

Compilación y Adaptación:

Mariela Castro Avila

Revisión Filológica:

Johanna Barrientos Fallas

Diagramación:

Oficina de Comunicación del TSE

Tabla de contenido

Presentación

Organización y consolidación del grupo de trabajo

| | |
|---|----|
| I. Ciudadanía | 9 |
| II. Ciudadanía activa en democracia..... | 10 |
| III. ¿Qué es la incidencia ciudadana? | 11 |
| IV. ¿Por qué se hace incidencia ciudadana?..... | 12 |
| V. ¿Qué factores contribuyen para lograr una incidencia ciudadana exitosa?..... | 13 |
| 1. Factores externos al grupo | 13 |
| 2. Factores internos al grupo..... | 14 |
| VI. Conformación y fortalecimiento del grupo | 16 |

Metodología planificación participativa para la incidencia ciudadana

| | |
|--|----|
| I. Identificación y análisis del problema | 19 |
| 1. Priorización del problema..... | 19 |
| 2. Desglose de causas y consecuencias..... | 21 |
| 3. Priorización de causas ¿cuál es la causa principal del problema? | 23 |
| II. Formulación de la propuesta | 26 |
| 1. Identificación y priorización de alternativas de solución | 26 |
| 2. Identificación de recursos | 28 |
| 3. Elaboración de la propuesta..... | 29 |
| III. Análisis del espacio de decisión..... | 31 |
| 1. ¿Quién, exactamente, tiene el poder de decisión sobre la propuesta? | 31 |
| 2. ¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisión? | 32 |
| 3. ¿Con qué calendarización se toman las decisiones?..... | 32 |
| 4. ¿Existen acuerdos, leyes o reglamentos que forman el marco de la toma de decisión?..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 5. ¿Cuáles oportunidades y amenazas tenemos en el entorno donde se toma la decisión?..... | 34 |
| IV. Análisis de canales de influencia | 36 |
| 1. Identificación de actores que influyen en la persona decisiva | 36 |
| 2. Clasificación de actores que influyen en la persona decisiva..... | 37 |
| 3. Identificación y análisis de fortalezas y debilidades del grupo..... | 39 |
| V. Formulación de estrategias de incidencia | 43 |
| 1. Las estrategias de la incidencia | 43 |
| 2. Escogiendo las estrategias más efectivas | 49 |
| VI. Elaboración del plan de actividades | 51 |
| 1. Tareas de preparación..... | 51 |
| 2. Actividades concretas para influir en el espacio de decisión | 52 |
| VII. Evaluación | 57 |
| 1. Evaluación del grupo | 57 |
| 2. Evaluación del proceso de planificación (evaluar la aplicación de cada paso de la Metodología Básica)..... | 57 |
| 3. Evaluación de la ejecución del plan de incidencia | 59 |
| VIII. Sugerencias finales | 61 |
| Fuentes | 62 |

Presentación

El Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED) del Tribunal Supremo de Elecciones tiene el gusto de poner a su disposición el fascículo “La Incidencia ciudadana como instrumento de participación”.

Este fascículo autoformativo tiene el objetivo de servir a las personas, a los grupos organizados y a las comunidades para potenciar sus capacidades de organización, y para ejercer de forma eficiente y efectiva su ciudadanía activa.

La metodología básica de planificación participativa para la incidencia ciudadana ha sido pensada y diseñada para facilitar el trabajo en grupos permitiendo, a través de conceptos claros y ejercicios amigables, la planificación y ejecución de cualquier iniciativa para influir en programas, proyectos y políticas públicas.

Recomendamos a las personas que hagan uso de este fascículo conseguir también los fascículos titulados “Democracia y ciudadanía activa: valores y prácticas” y “Participación ciudadana: su importancia y mecanismos”, ya que los tres fascículos han sido pensados en una línea que fortalezca la vida activa en democracia.

El IFED agradece a la Oficina en Washington para América Latina (WOLA), por el permiso concedido para utilizar y adaptar a la realidad costarricense dos de sus publicaciones: *Manual básico para la incidencia ciudadana*, elaborado en el año 2002, y *Guía popular para la incidencia*, elaborada en el año 2001.



Organización y consolidación del grupo de trabajo

I. Ciudadanía



La categoría o condición de ciudadanos y ciudadanas es la única condición social que nos iguala a todas las personas; más allá de las diferencias de tipo cultural, político, económico, religioso, étnico, físico y etario.

Sin embargo, aunque la ciudadanía parte del principio de igualdad y de una concepción de integración social, es imposible negar que la formación de la sociedad haya sido y siga siendo desigual y excluyente; por tanto, el primer ejercicio de la ciudadanía es el reconocimiento de las diferencias y de la diversidad, y de su aporte a una sociedad democrática.

Así, la ciudadanía activa no puede ser definida como un componente innato de las personas, sino como una conquista histórica y como una **práctica social**, al igual que lo son los derechos y deberes asociados a ella, y como una **característica que requiere de una reconstrucción y un ejercicio constantes**.

Significa **tomar parte** activa en todas las etapas de un proceso de toma de decisiones.

El ejercicio de la ciudadanía requiere primero reconocer que la ciudadanía en equidad o en igualdad de condiciones, constituye un modelo, un ideal y una meta en buena parte no alcanzados, y que para alcanzarlos debemos primero que nada aprender a ser **ciudadanos y ciudadanas en democracia**, superando la concepción individualista de ciudadanía, y comprendiéndola como una **práctica colectiva que requiere reflexión, diálogo, debate y acción**.

La verdadera **participación ciudadana** es un proceso que genera impacto y resultados concretos.

Una herramienta importante para lograr cambios en esta dirección es la **incidencia ciudadana**.

II. Ciudadanía activa en democracia

La democracia es un sistema de gobierno donde la soberanía del poder está en el pueblo; pero sobre todo, la democracia es un proyecto de vida que hemos construido en sociedad, y que debemos fortalecer continuamente, ya que los cambios que se producen en la sociedad hacen que ese proyecto requiera trabajo constante.

Así, la democracia es el sistema político que parte del reconocimiento de la dignidad del ser humano, que mejor respeta los derechos de la persona, reconoce el pluralismo, se basa en la igualdad jurídica y garantiza las libertades de todas las personas que conforman una sociedad.

Vivir en democracia requiere la continua edificación de una cultura ciudadana activa que promueva y se fundamente en valores, actitudes y habilidades como la dignidad del ser humano, la tolerancia, el respeto, el reconocimiento de la diversidad, la solidaridad, el diálogo para la solución de los problemas y la participación.

La democracia es un medio para la convivencia pacífica, que exige la disposición de las personas a aprender, vivir, pensar, sentir y actuar como ciudadanos y ciudadanas responsables, ejerciendo nuestros derechos y cumpliendo con nuestros deberes.

De esta manera, todas las personas que conformamos la sociedad debemos aspirar a una democracia más fuerte, y aunar esfuerzos para alcanzar esa meta.



III. ¿Qué es la incidencia ciudadana?

La incidencia ciudadana son los esfuerzos y actividades de la **ciudadanía organizada** para **influir** en la formulación e implementación de políticas, programas y proyectos públicos por medio de la **persuasión** y la **presión** ante autoridades estatales y otras instituciones de poder. También intenta asegurar la implementación efectiva o el cumplimiento de ellas.

Es una de las vías, conjuntamente con los procesos electorales, cabildos abiertos, comisiones especiales, etc., por las cuales diferentes sectores de la sociedad civil pueden hacer avanzar sus agendas e impactar en las **políticas, programas y proyectos públicos, participando, de forma democrática y sistemática**, en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan su vida.

La incidencia ciudadana es un **proceso acumulativo**. En este sentido, es más que una sola acción. Requiere de estrategias variadas implementadas en el tiempo con mucha **creatividad** y **persistencia**.

Incidencia ciudadana **no es sinónimo de confrontación**, sino más bien de trabajo en equipo, de diálogo, y de construcción de consensos.



Ejercicio 1: Recordar y escribir algunos momentos en que hemos participado y algunas acciones que hemos realizado y que podamos llamar incidencia ciudadana.

IV. ¿Por qué se hace incidencia ciudadana?

Cada persona o cada grupo puede tener muchas razones para hacer incidencia ciudadana, sin embargo, hay tres razones en las que queremos profundizar:

- 1. Para resolver problemas específicos** a través de cambios concretos en leyes, políticas, planes y proyectos. A través de la incidencia ciudadana, se encauzan los esfuerzos en la solución de problemas específicos dentro de estas realidades complejas, se elaboran planes e implementan estrategias y acciones para lograr soluciones concretas.
- 2. Para fortalecer y empoderar a la sociedad civil** promoviendo la organización social, la construcción de alianzas, la formación de personas líderes y la construcción de nuevas relaciones.

En este sentido, planificar y llevar a cabo iniciativas de incidencia ciudadana no sólo debe contribuir a solucionar problemas concretos, sino también a fortalecer poco a poco al grupo, y prepararlo para esfuerzos mayores.

- 3. Para promover y consolidar la democracia** a través del cambio de las actitudes, comportamientos, valores, perspectivas, y de conciencia.

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



Ejercicio 2: Reflexionemos en grupo si realmente nos interesa resolver nuestro problema, fortalecernos como grupo y promover y consolidar la democracia. ¿Por qué?

V. ¿Qué factores contribuyen para lograr una incidencia ciudadana exitosa?



1. Factores externos al grupo

A pesar de que la realidad de cada cantón o comunidad es diferente, se puede hacer una generalización sobre algunos factores importantes que contribuyen a que la ciudadanía logre, de forma más efectiva, cambios concretos en las políticas, leyes, proyectos y programas, por medio de la incidencia ciudadana. Entre estos factores están:

- **Que el país sea democrático** y esté comprometido con el respeto a los derechos humanos básicos tales como el derecho a la vida, la libertad de asociación, libertad de expresión, entre otros.
- **Que el país y sus instituciones estén haciendo esfuerzos por lograr la equidad social, económica y cultural**, permitiéndoles a sectores históricamente vulnerables y excluidos fortalecer su capacidad de organizarse y de planificar e implementar iniciativas para influir en las políticas públicas, las leyes, los programas y proyectos.
- **Que existan espacios y mecanismos para la participación democrática** de la ciudadanía.
- Es fundamental para una incidencia ciudadana exitosa, **que la ciudadanía tenga acceso a la información pública**, eso parte de una cultura de transparencia y rendición de cuentas en la función pública.
- Para hacer incidencia ciudadana, es importante **tener acceso a las personas con poder de decisión** y otras personas claves.
- Influir en la opinión pública y generar corrientes de opinión favorables son tareas claves para el éxito en la incidencia ciudadana. Para eso, es importante el **acceso a los medios de comunicación**.

2. Factores internos al grupo

Las organizaciones de la sociedad civil, especialmente las de los sectores tradicionalmente marginados, también enfrentan el reto de fortalecerse internamente y acumular poder en los siguientes aspectos:

- **Los grupos deben ser democráticos en su interior**, y muy cuestionadores de los roles tradicionales que generan exclusión de grupos por su condición de género, étnica, socioeconómica, de ubicación espacial, por su procedencia o condición física. En otras palabras, no replicar aquellas actitudes con las que no estamos de acuerdo como la discriminación, la intolerancia, etc.
- Los grupos deben tener una gran **disposición para interactuar**, de forma constructiva, con el gobierno o con aquellas personas, grupos e instituciones que tengan la capacidad de modificar la situación problemática que enfrenta el grupo.
- Los grupos deben tener la **disposición de construir y fortalecer nuevas alianzas** con otros grupos o personas interesadas. Esto es fundamental porque da mayores posibilidades de éxito a la propuesta.
- Visualización del proceso de incidencia dentro de una **estrategia global** de transformación a largo plazo.
- Debe de haber **claridad en la misión visión** del grupo o de la coalición.
- El grupo debe contar con un **manejo básico de conocimientos** sobre la institucionalidad del Estado y del contexto político actual, y de no contar con ello, debe de desarrollarlo.
- El grupo debe tener **manejo de información y la capacidad de investigación**. ¡La información es poder! En la incidencia ciudadana, se necesita información verídica para analizar problemas, formular propuestas de solución, conocer los espacios de decisión, identificar a las personas clave, plantear estrategias y formular argumentos que apoyen sus propuestas. Esto, muchas veces, implica la necesidad de investigar o de fortalecer relaciones con instituciones de investigación, apoyándose en gente experta para hacer más viables los esfuerzos de incidencia ciudadana.

- El grupo debe mantener un **proceso interno continuo de autoanálisis**, formación y capacitación.
- El grupo debe alcanzar **acuerdos claros** entre las personas u organizaciones que impulsan la iniciativa de incidencia; para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades.
- El grupo debe tener disponibilidad de dedicar **recursos** humanos y económicos a la iniciativa de incidencia.



Ejercicio 3: Como grupo valoremos, muy objetivamente, ¿cuáles de estos factores internos tenemos y de cuáles carecemos? y ¿qué podemos hacer al respecto?

VI. Conformación y fortalecimiento del grupo

La unión hace la fuerza. El trabajo de una sola persona siempre es más difícil que el trabajo que realiza un grupo organizado, por eso la organización del grupo es necesaria para alcanzar los objetivos y transformaciones que requiere la comunidad.

La conformación, organización y fortalecimiento del trabajo en grupo fortalece una serie de aspectos fundamentales para la incidencia ciudadana:

- **Facilita la participación** de las personas para resolver los problemas de la comunidad, esto es porque nos hace sentir parte de un equipo que busca los mismos objetivos que nosotros.
- **Permite que el trabajo se distribuya de forma equitativa** aprovechando los recursos de cada una de las personas que conforman el grupo, lo que resulta en un trabajo más eficiente y efectivo.
- **Permite aprovechar mejor el tiempo y los recursos** con que se cuenta.
- **Logra en las personas un espíritu de autonomía** en la resolución de sus problemas.
- **Permite a las personas el aprendizaje** y el ejercicio del diálogo y de la construcción de consensos.
- **Permite el ejercicio de una democracia plena** al no caer en los mismos errores que criticamos al sistema político, así nuestro grupo puede fomentar una participación inclusiva, igualitaria, tolerante y solidaria.
- **Permite cooperar, coordinar y establecer alianzas** con otras organizaciones que tengan objetivos comunes.



Ejercicio 4: ¿Qué otros beneficios tiene la organización de un grupo sobre el trabajo de una sola persona?



METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN participativa para la incidencia ciudadana

I. Identificación y análisis del problema

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

1. Priorización del problema

Hay muchos problemas en nuestra comunidad que merecen la atención y que queremos resolver.

Todos los problemas son importantes, pero no es posible resolverlos todos a la vez. Por eso, hay que **priorizar** y empezar con uno que sea importante para nosotros y que podemos solucionar.

El proceso de planificación para la incidencia ciudadana empieza con la **identificación y priorización** de un problema que afecta la vida en forma concreta, que requiere de una acción urgente y que puede ser solucionado a través de proyectos, programas o políticas públicas del gobierno.

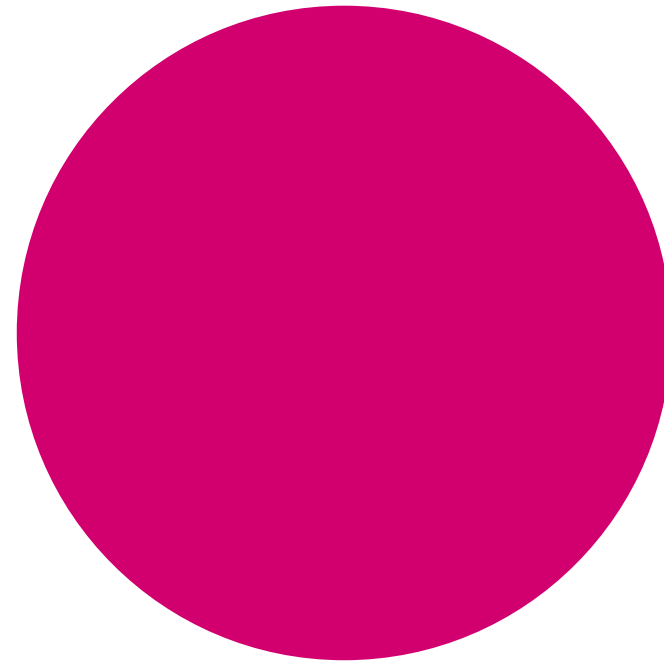


Ejercicio 6: En la primera fila escriba los 5 problemas que quiere tratar de resolver su grupo; y en la segunda fila, priorice y escriba el problema sobre el que se quiere trabajar.

➔ **Problemas que el grupo quiere resolver**

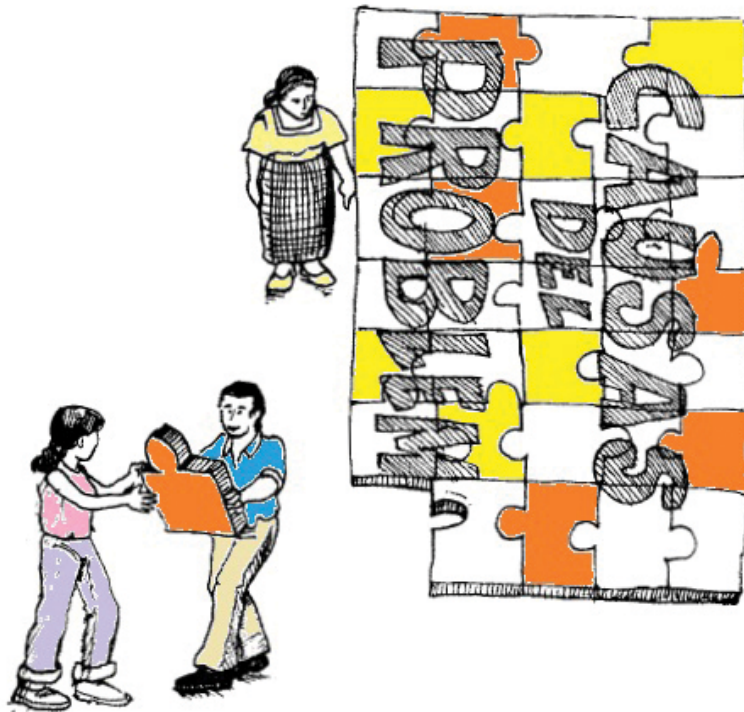


➔ **Priorización del problema**



Una vez que ya hemos identificado el problema que queremos resolver, debemos ver cuáles son los factores que causan ese problema y cuáles son las consecuencias que ese problema trae a la comunidad.

2. Desglose de causas y consecuencias



Si el motor de su carro no funciona, hay que desarmarlo para poder conocer los factores causantes y ver dónde realmente está ubicado el problema.

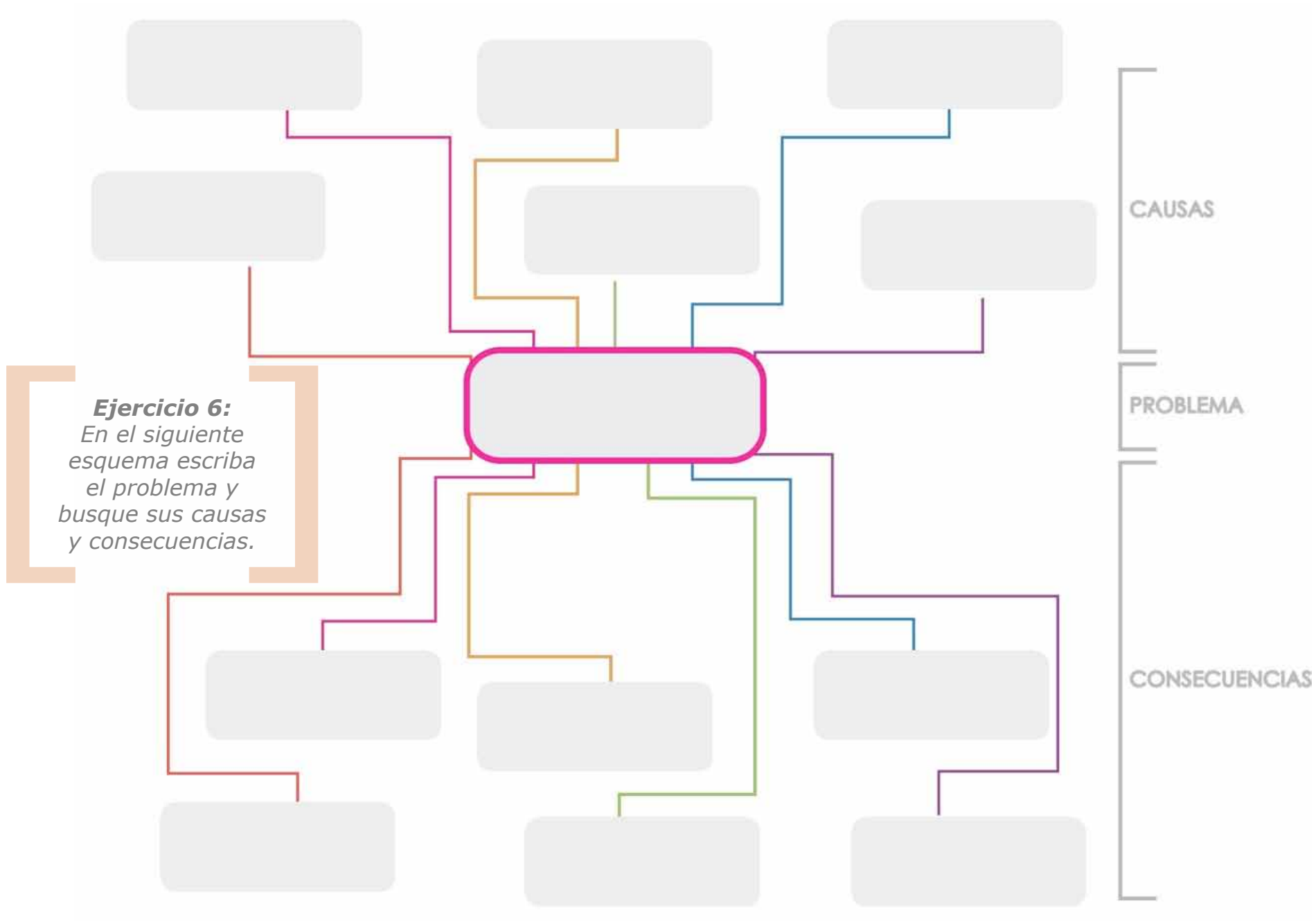
En el mismo sentido, hay que “desarmar” los problemas complejos que muchas veces se seleccionan para la incidencia y tratar de identificar los diferentes factores específicos o **causas** que los generan.

Es importante también analizar las **consecuencias** de un problema, en un esfuerzo por distinguirlas de las causas y, así, evitar el peligro de ir buscando solucionar las consecuencias en lugar de las causas.

El análisis de consecuencias también ayuda a identificar mejor a la población más afectada por el problema y elaborar argumentos a favor de su propuesta de solución.

Un **efecto** es lo que resulta de una situación. Por ejemplo, una persona se enferma como resultado o efecto de tomar agua contaminada, o bien, una persona tiene muy buena salud como resultado de llevar una vida saludable.

Las **causas** son los diferentes factores que dan origen a una situación. El origen o causa del agua contaminada son los desechos químicos que caen en el río, o la causa de una vida saludable es la dieta balanceada y el ejercicio.



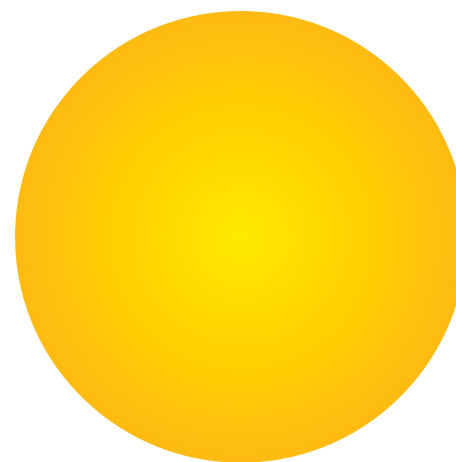
3. Priorización de causas ¿cuál es la causa principal del problema?

Recuerde que su grupo tendrá mucha más posibilidad de éxito si trabaja para la **resolución de una sola causa del problema a la vez**. Algunos criterios que les pueden ayudar para la priorización de causas de un problema por solucionar incluyen:

- Que tenga que ver con políticas, programas o proyectos públicos (las causas que tienen raíces socioculturales, como "el machismo" o "el conformismo", son difíciles de solucionar a través de la incidencia a corto o mediano plazo).
- Que tenga importancia para la solución del problema global.
- Que sea motivadora para su grupo o coalición.
- Que sea factible de solucionar.



Ejercicio 7: A partir del ejercicio anterior donde identificamos las causas del problema anote ¿Cuál es la causa principal que queremos solucionar?





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

Esto no significa que estamos olvidándonos de todas las otras causas del problema, sino que **estamos siendo realistas con respecto a nuestras posibilidades para incidir en la solución de aquella causa que es posible solucionar gracias a nuestras acciones.**



LECCIONES APRENDIDAS EN OTRAS EXPERIENCIAS

La identificación y análisis del problema es uno de los pasos más difíciles en la planificación de campañas de incidencia ciudadana. Algunas de las lecciones aprendidas en la práctica son las siguientes:

- *El manejo limitado de información para hacer un buen análisis del problema es un obstáculo muy común. Para superarlo, muchas veces se requiere de un esfuerzo de investigación o un acercamiento a centros de investigación.*
- *La confusión entre causas, efectos o consecuencias es un peligro constante que puede llevar a plantearse soluciones que no contribuyen a resolver un problema de raíz.*
- *El desglose incompleto de un problema puede llevar al grupo a concentrar sus esfuerzos en la resolución de aspectos de menor importancia.*
- *En la práctica, muchos grupos les dan prioridad a problemas de poca importancia para la gente. Esto limita las posibilidades para la articulación de fuerzas sociales y hace difícil mantener la iniciativa.*

El no consultar a la población afectada en el análisis del problema es un vacío común. Puede ser por falta de tiempo o de recursos humanos y financieros o puede ser que el liderazgo de la organización no considere necesaria la participación de todos y todas. En la práctica, se ha encontrado que la consulta con la población afectada no sólo enriquece el análisis del problema y afina la propuesta de solución, sino que ayuda a sentar las bases para la articulación de la fuerza social necesaria para que tenga éxito una iniciativa de incidencia.

II. Formulación de la propuesta

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



Si la gente participa activamente en la elaboración de la propuesta, esto la motiva a participar también en las diferentes actividades para resolver el problema.

1. Identificación y priorización de alternativas de solución

Una vez identificado el componente o causa prioritaria de un problema por solucionar, se puede empezar a pensar en propuestas concretas para solucionarlo.

Mientras más grande sea el número de medidas o soluciones concretas que se propone lograr a la misma vez, menos esfuerzo se puede dedicar a cada una de ellas. Aquí, todo el grupo tiene que hacer una lista de soluciones que sean posibles de lograr.

Para esto, es importante tomar en cuenta tanto las soluciones propuestas por las mujeres como las de los hombres. Es bueno también tomar en cuenta las opiniones de la juventud, de las personas adultas mayores, de las personas con discapacidad y de las personas indígenas o de otras etnias de nuestra comunidad.

Recordemos que vivimos en una sociedad democrática que reconoce, tolera y respeta la diversidad de opiniones de todas las personas de la comunidad.

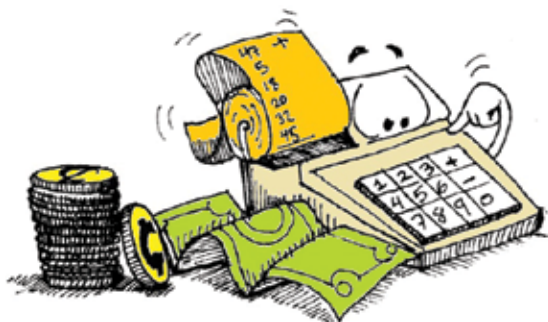
Lo importante es que la propuesta que vamos a elaborar sea el resultado de la discusión general de nuestro grupo, comunidad u organización.

Ejercicio 8: Hacer la lista de propuestas de solución siempre priorizando.



| LISTA DE PROPUESTAS | |
|---------------------|--|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |

2. Identificación de recursos



Una vez que hemos identificado y priorizado alternativas de solución, tenemos que **identificar los recursos** (humanos materiales y financieros) que necesitamos y los recursos con los que contamos para enfrentar el problema a través de las alternativas de solución.

Cuando el grupo logra reconocer, canalizar y manejar sus propios recursos da un paso esencial para gestionar su propio desarrollo.

Ejercicio 9: Hacer el mapeo de recursos humanos, materiales y financieros con que se cuenta, los que se necesitan y las formas para conseguirlos.

| Recursos | Recursos con que contamos | Recursos que nos hacen falta | Formas de conseguir recursos faltantes |
|-------------|---------------------------|------------------------------|--|
| Humanos | | | |
| Materiales | | | |
| Financieros | | | |

3. Elaboración de la propuesta

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

- ¿**Qué** es lo que se pretende lograr?
- ¿**Cómo** se quiere lograr? (qué acción quiere que tome la persona decisiva)
- ¿**Quién**, en términos generales, tiene el poder de decisión sobre la solución que proponemos? (en qué instancia se toma la decisión sobre la propuesta)
- ¿Para **cuándo** se quiere lograr la propuesta? (lo que se quiere lograr). Debemos poner una fecha límite para poder así organizar nuestras acciones ordenadamente en el marco de ese periodo.

¿Qué?

¿Cómo?

¿Quién?

¿Cuándo?

Ejercicio 10:
Elaborar la propuesta considerando los cuatro factores: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿cuándo?



Una vez que sabemos cuál es la mejor solución al problema, quién tiene el poder de decisión y para cuándo queremos lograr nuestra propuesta, **resumimos todo esto en una sola frase. Eso nos ayuda para que todas las personas que integran nuestro grupo tengamos claridad y estemos de acuerdo con la idea principal de lo que queremos lograr.**

LECCIONES APRENDIDAS EN OTRAS EXPERIENCIAS

En la práctica, se encuentran debilidades comunes en las propuestas de incidencia de la sociedad civil que habrá que superar para aumentar su efectividad. Dentro de ellas pueden citarse las siguientes:

- Propuestas en forma de largas listas de demandas no logran captar la atención de la persona con poder de decisión y limitan el éxito de la propuesta en el corto plazo. Es mejor ganar algo pequeño que nada, ya que, de esta forma, se va acumulando fuerza y sentando las bases para logros más importantes en el futuro.*
- Propuestas generales y vagas dan margen a interpretaciones distintas y dejan mucho espacio para evadir el tema y/o generar problemas en el grupo.*
- Propuestas dirigidas a todos(as) y a nadie no logran impacto. La propuesta siempre debe identificar con claridad a la instancia o persona decisiva, con poder de decisión sobre ella.*
- La ausencia de un proceso de consulta con personas expertas y aliadas y con la población afectada antes de lanzar una propuesta puede limitar su impacto político y dar una excusa al gobierno para ignorarla. Es decir la propuesta debe ser representativa de una fuerza social.*
- Propuestas que no responden al problema son una trampa que trae frustración y desánimo al grupo. La consulta ayuda a evitar este problema.*
- Propuestas de mecanismos de participación ciudadana son importantes pero, si no son seguidos por propuestas sustantivas y/o fundamentales, los espacios ocupados no van a permitir obtener resultados concretos.*

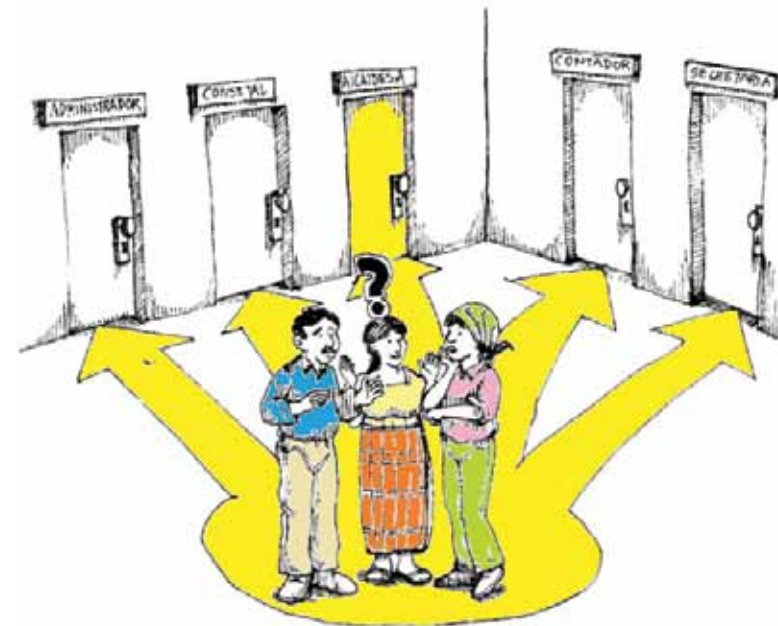
III. Análisis del espacio de decisión

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

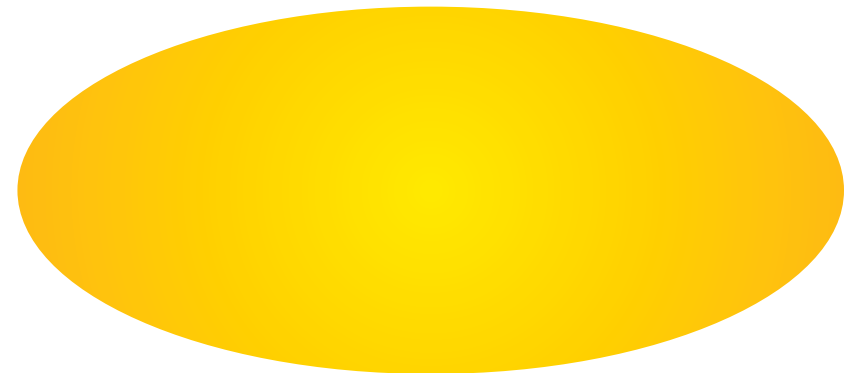
1. ¿Quién, exactamente, tiene el poder de decisión sobre la propuesta?

Acá nos referimos a la **persona o personas que tienen poder de decisión para resolver nuestro problema**, incluyendo nombre, cargo, institución y toda aquella información relevante.

Si no sabemos muy bien quién tiene el poder de decisión, tenemos que investigar: Esto es muy importante para poder dirigir nuestra propuesta a la persona adecuada. Si no identificamos bien a esa persona, con su nombre y apellido, podemos perder mucho tiempo con personas que, de hecho, no pueden resolver el problema.



Ejercicio 11:
¿Quién o quiénes tienen poder de decisión sobre nuestra propuesta?



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

Tanto el procedimiento **formal** que es el proceso oficial, según la ley nacional o los estatutos institucionales; como el **no formal**, por ejemplo, ¿la persona decisiva está muy influida por algún asesor, por su propio conyuge o por un grupo de amistades profesionales con quienes se reúne para hablar de la política cada miércoles por la noche?

Ejercicio 12: Describir el procedimiento formal (incluyendo calendarización) y los procedimientos informales de toma de decisiones.

Formal

Informales

3. ¿Con qué calendarización se toman las decisiones?

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



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

Conocer los convenios internacionales, las leyes, los reglamentos, los acuerdos, los planes, los estudios con datos objetivos es fundamental para contar con argumentos que le den fuerza a nuestra propuesta.

Es muy importante tomar conciencia de que el manejo de **información objetiva** y datos confiables y actualizados puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una campaña de incidencia.

Ejercicio 13: *Buscar la información (leyes, estudios, datos y otros) que nos permita tener argumentos que den fuerza a nuestra propuesta.*

Leyes

Estudios
o datos

Otros



5. ¿Cuáles oportunidades y amenazas tenemos en el entorno donde se toma la decisión?

Las **oportunidades** son elementos que favorecen la campaña de incidencia ciudadana y que aumentan sus posibilidades de éxito. Las **amenazas**, en cambio, son factores externos desfavorables que presentan obstáculos potenciales. En la planificación de estrategias es importante saber aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

Ejercicio 14: Escribir cuáles son las oportunidades y cuáles las amenazas que tiene el entorno y que pueden afectar positiva y negativamente a nuestra propuesta.

| Oportunidades | Amenazas |
|---------------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |



LECCIONES APRENDIDAS EN OTRAS EXPERIENCIAS

Para poder efectuar el análisis del espacio de decisión, es muy importante el acceso a información objetiva, actualizada y confiable. Los grupos que se proponen hacer incidencia ciudadana deben prestarle particular atención a este punto y desarrollar una serie de acciones investigativas encaminadas a satisfacer esta necesidad, asesorándose de personas e instituciones conocedoras del espacio en que se mueve su propuesta, dando seguimiento sistemático a la información publicada en periódicos y noticiarios y generando su propia capacidad institucional para la investigación.

Para hacer incidencia ciudadana en forma efectiva, es importante conocer, lo más detalladamente posible, la institucionalidad del Estado, reforzando conocimientos relacionados con:

- *La estructura y funcionamiento del poder ejecutivo, de los organismos legislativos, de organismos judiciales, del poder local, instituciones municipales, consejos de desarrollo y otras instituciones del Estado.*
- *El proceso de formulación, aprobación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas.*
- *El procedimiento para la elaboración de presupuestos de la propuesta o del organismo ante quien se presentará.*

En la medida que el grupo logre identificar, en forma precisa, a la persona decisiva, los procedimientos para la toma de decisión sobre la propuesta y su período de aprobación estarán en mejores condiciones para ejercer influencia sobre todo el proceso.

IV. Análisis de canales de influencia

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

1. Identificación de actores que influyen en la persona decisiva

Además de la persona con poder de decisión sobre la propuesta concreta en una campaña de incidencia ciudadana, hay una variedad de actores (personas, organizaciones, instituciones) con algún grado de **interés** en la propuesta y con el poder de ejercer **influencia** sobre la persona o grupo de personas que toman la decisión final.

Analizando este universo más de cerca, a través de un mapa de poder, se puede identificar, con precisión, las **personas actoras clave** de la campaña.

Se trata de no despreciar ninguna posibilidad de ayuda para lograr nuestra propuesta y tampoco olvidarnos de personas o grupos que podrían obstaculizarla.



Ejercicio 15: Hacer un listado con nombre y apellidos de la gente interesada en nuestra propuesta y que puede influir en la persona o personas que toman decisiones.

2. Clasificación de actores que influyen en la persona decisiva

Una vez identificados los actores clave, se clasifican como personas **aliadas**, **indecisas** u **oponentes**, según sus intereses y su postura frente a la propuesta.



Aliadas

Personas que pueden influir positivamente sobre la persona que toma las decisiones, respecto a nuestra propuesta.



Oponentes

Personas que pueden influir negativamente sobre la persona que toma las decisiones, respecto a nuestra propuesta.



Indecisas

Personas que no tienen una posición definida pero a quienes podríamos convencer para que nos ayuden con nuestra propuesta.

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

El mapa de poder se realiza con relación a una propuesta concreta de incidencia y no de manera general y puede ser cambiante según los cambios en la propuesta, en la coyuntura o en los actores clave.

| Aliadas | Oponentes | Indecisas |
|---------|-----------|-----------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Ejercicio 16: Hacer nuestro mapa de poder clasificando a las personas que pueden influir en la persona o personas que toman decisiones, según sean aliadas, oponentes o indecisas.

En este ejercicio es crucial recordar que una persona aliada en la incidencia ciudadana no es una persona que les caiga bien por ser buena gente o porque simpatiza en todo con su organización, sino una persona o grupo que apoya, por cuestión de intereses, la propuesta concreta que se propone lograr. Lo mismo se puede decir de las personas indecisas y oponentes.

Una vez que sabemos quiénes son estas personas, debemos tener alguna información sobre ellas, es decir, si pertenecen a alguna religión, en qué trabajan, si son miembros de algún partido político, cuáles son sus intereses y motivaciones personales. Con base en esta información, podemos preparar los argumentos que vamos a plantear para convencerlas de la necesidad de apoyar nuestra propuesta.

3. Identificación y análisis de fortalezas y debilidades del grupo



Pero no es sólo saber sobre estas personas, también debemos conocernos a nosotros mismos, para contar con un grupo fuerte y sólido. Es fundamental conocer cuáles son las fortalezas que tiene el grupo para poder aprovecharlas, y cuáles son las debilidades del grupo que necesitan ser solucionadas para que se conviertan en fortalezas.

Debe ser un **ejercicio autocrítico** que realiza la organización u organizaciones impulsoras de una campaña para identificar tanto sus atributos positivos, que se pueden aprovechar durante la campaña, como sus debilidades en relación a la incidencia. Incluye, también, el planteamiento de algunas **alternativas de solución** para superar las debilidades de mayor importancia (recursos, capacidades, relaciones, organización, etc.).

Algunas preguntas que debemos hacernos para conocer nuestras fortalezas y debilidades como grupo son:

- ¿Manejamos los datos y la información necesaria sobre el problema?
- ¿Estamos bien organizados con hombres, mujeres y jóvenes de la comunidad dispuestos a apoyar en las acciones que formarán parte de nuestro plan?
- ¿Nuestros líderes son capaces de orientar el proceso?
- ¿Tenemos la capacidad técnica para identificar los elementos claves que debe contener nuestra propuesta de solución?

Cuando descubrimos debilidades que nos pueden causar problemas con nuestro esfuerzo de incidencia ciudadana, tenemos que pensar en soluciones concretas para fortalecernos más, siempre tomando en cuenta el posible apoyo de otras personas.

| Fortalezas | Debilidades | Medidas de solución |
|------------|-------------|---------------------|
| | | ↔ |
| | | ↔ |
| | | ↔ |
| | | ↔ |
| | | ↔ |

Ejercicio 17: Escribir cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades del grupo. Para cada debilidad se debe establecer una medida que ayude a solucionar esta debilidad.





Si ya tenemos claro:

- ¿Qué queremos?
- ¿Quién tiene poder de decisión sobre nuestra propuesta?
- ¿Quiénes pueden ser personas aliadas, oponentes o indecisas en nuestro esfuerzo?
- ¿Cuáles fortalezas y debilidades tenemos en el grupo?

Ahora podemos establecer la forma en que vamos a influir en la persona con poder de decisión.

LECCIONES APRENDIDAS EN OTRAS EXPERIENCIAS

- *El ejercicio del mapa de poder se realiza con relación a una propuesta de incidencia concreta y no de manera general.*
- *La identificación de personas claves se hace con base en los intereses y en el poder de influencia que se pueda tener sobre la persona decisiva.*
- *El mapa de poder está sujeto a cambios constantes que responden a modificaciones en la coyuntura política, cambios en la persona decisiva y otros factores. Esta situación plantea la necesidad de la actualización permanente del mapa de poder con base en nueva información.*
- *El poder de influencia de las personas claves proviene de diversas fuentes. Diversas personas o grupos pueden ejercer influencia personal sobre la persona decisiva (por amistad, compadrazgo, etc.); en otros casos, el poder de influencia puede radicar en el poder económico, la capacidad de convocar o movilizar grupos sociales, acceso o control sobre los medios de comunicación, autoridad moral o afiliación partidaria o religiosa.*
- *En el ejercicio del mapa de poder es importante no confundir "amigos(as)" y "enemigos(as)" de siempre, con personas aliadas y oponentes claves de una propuesta de incidencia. En la medida que sea posible, es aconsejable identificar a personas aliadas e indecisas entre los sectores tradicionalmente opuestos y no seguir percibiéndolos como bloques homogéneos. Por ejemplo, el partido de gobierno puede tener líderes que representan diferentes tendencias internas y la comunidad empresarial puede tener figuras que representan diversos intereses sectoriales (financieros, agro-exportadores, comerciales e industriales).*
- *Desarrollar alianzas con esas personas claves podría ser, en determinado momento, de mayor importancia para una campaña de incidencia ciudadana que las alianzas que usualmente se establecen con los sectores afines.*

V. Formulación de estrategias de incidencia

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

1. Las estrategias de la incidencia

Para influir en el espacio de decisión y lograr la aprobación de una propuesta, hay que aplicar una gran variedad de estrategias y actividades:



- Visitas de **cabildeo** con la persona decisiva y con las demás personas clave. Estas visitas tienen el objetivo de influir, persuadir y convencer para que nuestra propuesta sea aceptada.
- Trabajo de **organización** para fortalecer las estructuras internas del grupo; logrando incorporar a la población afectada.
- **Educación y sensibilización** para concientizar a una determinada audiencia sobre el problema y la solución propuesta por nosotros.
- **Trabajo con medios** para generar corrientes de opinión pública favorable.
- **Movilización** de la ciudadanía (marchas) cuando no se puede lograr la propuesta por otros medios.

Estrategia Cabildeo

¿Qué nos permite?

Permite comunicar la propuesta.

Permite conocer las posiciones de las y los actores clave y de la persona decisiva.

Permite afinar el mapa de poder.

Permite mejorar nuestros argumentos para defender la propuesta.

Permite motivar a las personas aliadas y persuadir a la persona con poder y a las personas indecisas.

¿Cómo se hace?

Identificando y priorizando los actores claves con los que se hará cabildeo.

Planteando objetivos y metas que debemos lograr con cada persona.

Analizando posiciones, intereses y motivaciones de las personas en relación a la propuesta.

Desarrollando argumentos para utilizar con cada persona.

Dejando en claro las conclusiones y los acuerdos alcanzados.

Evaluando la reunión.

Dando seguimiento.

Consejos prácticos

Prepararse adecuadamente para las reuniones (información, argumentos, etc.)

Concretizar la agenda, previo a cada reunión.

Limitar sus mensajes o argumentos a pocos puntos centrales.

Asignar a personas voceras cuidadosamente y ponerse de acuerdo sobre los puntos a tratar.

Concretizar los acuerdos logrados en forma escrita.

Identificar otras personas y formas para influir en la persona visitada.

Dar seguimiento a las personas visitadas.

Tener claridad sobre lo que es negociable y lo que no lo es.

Tener claro el poder de decisión o de influencia de las y los actores que se están cabildeando.



Estrategia Organización



¿Qué nos permite?

Permite definir, ampliar y fortalecer la estructura interna del grupo.

Permite organizar e incorporar a la población afectada en el proceso de incidencia.

¿Cómo se hace?

Consolidando al grupo impulsor de la campaña de incidencia.

Definiendo los mecanismos de comunicación y de toma de decisiones.

Definiendo los mecanismos para manejar recursos económicos.

Reuniéndose con grupos, organizaciones o sectores con intereses similares, para comunicarles la propuesta de incidencia.

Sondeando en el grupo la disponibilidad de tiempo y recursos humanos, materiales y financieros.

Creando comités de trabajo.

Definiendo mecanismos de monitoreo y evaluación.

Generando mecanismos efectivos de comunicación con la población afectada.

Generando mecanismos concretos de participación de la población afectada.

Consejos prácticos

Mantener prácticas democráticas en el grupo, respetando la diversidad de opiniones, dando participación igualitaria a todas las personas, manteniendo siempre abiertos canales de diálogo.

Tener creatividad en comunicar su postura a grupos interesados en apoyar la propuesta.

Buscar maneras en que la población afectada puede participar efectivamente, contribuyendo con sus fortalezas.

Estrategia Educación y Sensibilización

¿Qué nos permite?

Permite generar y compartir información con mucha gente.

Permite concientizar a la gente sobre el problema y sobre la importancia de la propuesta.

¿Cómo se hace?

Identificando a las personas, grupos y/o sectores (públicos) que se quieren sensibilizar.

Planteando objetivos y metas que queremos lograr a través de la educación y la sensibilización.

Desarrollando temas y argumentos generales que queremos desarrollar.

Estableciendo los medios (reuniones, radio, internet, etc.), las modalidades (charla, taller, etc.) y la metodología (participativa o directiva) que vamos a utilizar.

Realizando las actividades.

Evaluando las actividades.

Dando seguimiento a los grupos de manera tal que sigan apoyando la propuesta.

Consejos prácticos

Priorizar el público o públicos que se quieren alcanzar.

Tomar en cuenta los factores de tiempo y recursos para ser realistas en la cantidad de actividades que podemos realizar.

Ser muy ordenados con la organización de las actividades de sensibilización y educación para que sean exitosas.

Contar con personal con capacidad adecuada para realizar estas actividades.

Sensibilizar o educar en función de generar más fuerza social para influir en la toma de decisión sobre la propuesta en específico, y no en forma general.

Usar la creatividad para buscar medios efectivos y baratos que nos permitan realizar las actividades.

Solicitar apoyo de personas e instituciones con intereses y perspectivas similares.



Estrategia Medios de Comunicación



¿Qué nos permite?

Permite ubicar el tema que nos interesa en la agenda pública.

Permite construir credibilidad del grupo como fuente de información.

Permite generar corrientes de opinión pública favorables a la propuesta.

Permite generar presión sobre la persona decisiva.

¿Cómo se hace?

Definiendo los objetivos que queremos lograr al acercarnos a los medios de comunicación.

Precisando los públicos que se quieren alcanzar.

Formulando el mensaje para esos públicos.

Analizando y priorizando los medios para poder seleccionar cuáles medios (radio, tv, prensa, internet) y cuáles espacios (música, noticias, entrevista, etc.) son más útiles para llegar a esos públicos.

Realizando actividades para ganar acceso a los medios seleccionados.

Evaluando continuamente el impacto de nuestros mensajes.

Consejos prácticos

Darle un enfoque adecuado al tema tomando en cuenta las características del público.

Contemplan el contenido, el lenguaje, la fuente o persona mensajera, el formato, el tiempo y el lugar del mensaje.

Limitar sus mensajes o argumentos a pocos puntos centrales.

Asignar a personas voceras cuidadosamente y ponerse de acuerdo sobre los puntos a tratar.

Usar la creatividad y la audacia para atraer a los medios y convencerlos de la importancia de los temas.

Dar un seguimiento intensivo a los medios y periodistas específicos.

Ofrecer datos completos y objetivos para aumentar su credibilidad como fuente de noticia.

Estrategia Movilización



¿Qué nos permite?

Permite llamar la atención de los medios.

Permite involucrar a la población afectada.

Permite generar voluntad política para el cabildeo y negociación.

Generar presión sobre la persona decisiva.

¿Cómo se hace?

Identificando y priorizando la persona o las personas que se quieren influir.

Planteando objetivos de influencia.

Evaluando las capacidades de movilización.

Determinando el tipo de movilización.

Determinando el lugar, la fecha y hora de la movilización.

Desarrollando los mensajes que queremos llevar.

Distribuyendo las tareas.

Haciendo la convocatoria.

Trabajando con los medios de comunicación antes de la movilización.

Comunicando los resultados de la actividad.

Dando seguimiento.

Consejos prácticos

Planificar una movilización que contribuya a influir en la persona decisiva y no a generar rechazo.

Comunicar efectivamente el motivo de la movilización.

Asegurar que la movilización no coincida con otras fechas importantes y que se realice en un momento adecuado dentro del proceso de toma de decisiones.

Asegurar que la movilización muestre fuerza social y no la falta de poder de convocatoria.

Tomar medidas para que la actividad de movilización no resulte violenta y evitar así medidas de represión o confrontaciones violentas.

Mantener involucrada e informada a la población después de la movilización.

2. Escogiendo las estrategias más efectivas

Una vez que hemos visto en qué consiste cada estrategia, aquello que nos permite realizar y los consejos prácticos, debemos escoger aquellas estrategias que vamos a utilizar. Para realizar esta escogencia debemos seguir una serie de recomendaciones por ejemplo:

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



Ejercicio 18: Escribir cuáles son las estrategias que utilizarán justificando por qué es necesario el uso de cada una de ellas.

LECCIONES APRENDIDAS EN OTRAS EXPERIENCIAS

- *Cuando un grupo toma decisiones sobre las estrategias que debe aplicar en su campaña de incidencia ciudadana, es importante recordar que se requiere de mucha capacidad analítica, astucia política y creatividad.*
- *Hay que retomar todos los elementos generados a través de los pasos anteriores de la metodología básica.*
- *La definición de estrategias de influencia debe partir, también, de un análisis cuidadoso de los intereses y motivaciones de la persona decisiva y otras personas claves. Ninguna decisión a nivel de políticas públicas se toma sólo porque alguien la sugiere. Se toma porque la persona con poder de decisión la ve en función de sus propios intereses, porque le trae algún beneficio, o porque le evita un problema. La función de una estrategia de incidencia es hacer sentir a la persona decisiva, u otra persona importante, que la aprobación de la propuesta planteada es de interés para él o ella.*

VI. Elaboración del plan de actividades

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

1. Tareas de preparación

Antes de sentarnos a redactar el plan, debemos realizar algunas tareas previas que nos permiten estar preparados como grupo para implementar el plan de incidencia:

- Primero, debemos ver si tenemos **vacíos de información**, y de ser así, debemos investigar para llenarlos.
- Segundo, debemos elaborar la **hoja de propuesta** que contiene una breve descripción del problema a resolver, la propuesta concreta de nuestro grupo y los argumentos a favor de la propuesta; esto nos ayudará mucho para llevar a cabo cualquiera de las estrategias de incidencia.
- Tercero, debemos asegurarnos de haber **consultado el plan entre todas las personas** que pertenecen al grupo y asegurarnos de que la base social de cada organización miembro haya tenido la oportunidad de aportar y opinar. Esto es necesario porque el grupo que plantea la propuesta debe ser pequeño pero representativo de todas las organizaciones.
- Cuarto, debemos estar seguros de **contar con los recursos económicos necesarios** para realizar una iniciativa efectiva de incidencia ciudadana.
- Ahora sí estamos listos para preparar la **propuesta técnica**.



2. Actividades concretas para influir en el espacio de decisión

En el paso V se identificaron las **estrategias** o grandes líneas de acción que su grupo va a ejecutar en la campaña de incidencia ciudadana. En la elaboración del plan de campaña, su grupo debe plantear las **actividades específicas** que va a llevar a cabo dentro de cada estrategia seleccionada. Por ejemplo:

| Estrategia | Actividades |
|---|--|
| Cabildeo | Visitas directas con la persona decisiva y demás personas clave. |
| Organización e incorporación de la población afectada | Asambleas Reuniones Talleres (liderazgo, fortalecimiento organizacional, redes, comisiones) Visitas a los hogares |
| Educación y sensibilización | Investigaciones Foros, talleres, seminarios Publicaciones Videos Teatro popular Visitas a los hogares Festivales artísticos o culturales Campañas de educación cívica |
| Medios de comunicación | Conferencias de prensa Entrevistas Campos pagados Artículos Cartas a la prensa Reportajes Eventos |
| Movilización | Marchas Vigilias Plantones |

Ejercicio 18: Escribir las estrategias seleccionadas y las actividades justificando el necesario uso de cada una de ellas.



| Estrategia seleccionada | Actividades a realizar |
|-------------------------|------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| Estrategia | Actividad | Resultados deseados | Fecha | Responsable | Recursos |
|-------------------------------|---|---|--------------------|-------------|---|
| Educación/ Sensibilización | • Un Foro a nivel municipal | • Que la población se concientice. | 12 de Noviembre | Sandra | Alquiler de un salón, papelógrafo Equipo de Sonido |
| | • Talleres en cada Comunidad | • Que la población se concientice. | 1-15 de Noviembre | | Papelógrafo marcadores Cinta |
| | • Una Investigación. | • Que se compruebe la mala calidad del agua. | 15-20 de Octubre | | Contratar Servicios de un laboratorio |
| Prensa | • Una conferencia de prensa frente a la municipalidad | • Ubicar la propuesta en la Agenda municipal. | 11 de Octubre | Alfredo | Ninguno |
| | • Entrevistas en la radio local | • Generar debate Sobre el problema. | 15-30 de Noviembre | | Ninguno |
| | • Cuñas Radiales | • Generar debate Sobre el problema. | 2-15 de Diciembre | | Ninguno |
| Movilización | • Una marcha a la municipalidad | • Que la alcaldesa se de cuenta de la fuerza social detrás de la propuesta. | 15 de Diciembre | Magdalena | Transporte Equipo de sonido pancartas mantas |
| | • Una Vigilia con velas | • Llamar la atención de los medios de comunicación. | 20 de Diciembre | | Transporte Candelas pancartas mantas |

Una vez seleccionadas las actividades específicas de cada estrategia, hay que plantearlas, en orden coherente, en un **plan escrito**.

El plan debe especificar para cada actividad el resultado esperado con indicadores, fecha, persona responsable y recursos necesarios.

Para realizar el plan, **es importante formar comisiones** de trabajo, por ejemplo:

- Comisión de **seguimiento** que garantiza el cumplimiento del plan.
- Comisión de **organización** que moviliza a la población.
- Comisión de **medios** que mantiene contactos con periodistas.
- Comisión de **finanzas** que asegura los fondos necesarios.

Cada comisión debe cumplir con las tareas que se le han encomendado, y en reuniones periódicas, cada comisión debe informar de lo que ha hecho. Las comisiones son muy útiles y las personas responsables deben dar cuentas.

A la hora de anotar a las personas para cada comisión, hay que cuidar que tanto mujeres como hombres se anoten para todas las comisiones. Muchas veces las mujeres son nombradas para participar en las comisiones de hacer comida, ornato, limpieza, llevar y dejar recados, mientras que en las comisiones donde hay que tratar los asuntos políticos o hablar en público se dejan a los hombres.



Ejercicio 19: Hacer el plan de actividades siguiendo los pasos señalados; actividad a realizar, resultado esperado, indicadores, persona responsable, fecha y recursos.

PLAN DE ACTIVIDADES

| Actividad | Resultado esperado | Indicadores | Persona Responsable | Fecha | Recursos |
|-----------|--------------------|-------------|---------------------|-------|----------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Los indicadores permiten evaluar los resultados por eso es importante tenerlos. Las actividades deben tener una secuencia lógica.

LECCIONES APRENDIDAS EN OTRAS EXPERIENCIAS

- *El grupo impulsor que está planificando la campaña de incidencia debe ser pequeño pero representativo de las organizaciones involucradas en el proceso.*
- *La definición de indicadores cuantitativos y cualitativos para los resultados esperados de cada actividad facilita la evaluación de resultados y de impacto.*
- *En iniciativas de incidencia ciudadana, es bueno crear comisiones de trabajo con funciones definidas, aunque en el plan de actividades es importante designar personas responsables.*
- *Hay que asegurar que las fechas de las actividades específicas en cada estrategia tengan una secuencia lógica.*
- *Es importante asegurar que el plan de incidencia tenga coherencia con el resto del quehacer institucional, especialmente en los casos de coaliciones.*
- *En la planificación deben participar personas de alto nivel, de las directivas y de las bases de las organizaciones miembros de la coalición para asegurar el respaldo institucional.*
- *Algunos grupos hacen un proceso de planificación pero no se redacta un plan por escrito que sirva como guía para todas las personas involucradas. A veces este tipo de situaciones puede generar confusiones y conflictos sobre las responsabilidades que tiene cada persona del grupo. Otros sí redactan el plan por escrito pero no es socializado con todas las personas involucradas, corre riesgos innecesarios.*
- *En la planificación de campañas de incidencia ciudadana deberá pensarse en actividades que logren tener un fuerte impacto sin generar demasiada dependencia de fuentes externas de financiamiento.*

VII. Evaluación

La evaluación de campañas de incidencia ciudadana consiste en un esfuerzo permanente de monitoreo y reflexión sobre la planificación y la ejecución de las distintas estrategias y actividades específicas en términos de cumplimiento e impacto. Es una forma de saber si lo que estamos haciendo está funcionando.

1. Evaluación del grupo

- ¿Logramos empoderarnos como grupo?
- ¿Logramos fortalecer nuestra participación como ciudadanía activa?
- ¿Logramos que el grupo trabajara bajo valores y prácticas democráticas como la igualdad, la tolerancia, el respeto y el diálogo?



2. Evaluación del proceso de planificación (evaluar la aplicación de cada paso de la Metodología Básica)

Paso 1: El diagnóstico del problema

- ¿Tuvimos éxito en la selección del problema?
- ¿Logramos profundidad en el análisis de sus causas y consecuencias?

Paso 2: La formulación de la propuesta

- ¿Nuestra propuesta contribuyó a la resolución del problema?
- ¿Nuestra propuesta fue factible?
- ¿Consideramos correctamente las oportunidades y amenazas del contexto (aprovechándolas o superándolas)?

Paso 3: El análisis del espacio de decisión

- ¿Logramos identificar correctamente a la persona decisiva?
- ¿Logramos identificar correctamente los procedimientos para la toma de decisión y los momentos más adecuados para lanzar la propuesta?

Paso 4: El análisis de los canales de influencia

- ¿Logramos identificar correctamente a las personas aliadas, indecisas y oponentes?
- ¿Logramos priorizar los actores más influyentes en la toma de decisión?
- ¿Logramos identificar todas nuestras fortalezas y debilidades como grupo, y logramos modificar las segundas?

Paso 5: La formulación de estrategias de influencia

- ¿Nuestra estrategia fue variada, creativa y efectiva para convencer a la persona decisiva sobre la propuesta?
- ¿Logramos sumar aliados?
- ¿Logramos neutralizar a los opositores?
- ¿Logramos conseguir todos los recursos necesarios?

Paso 6: La elaboración del plan de actividades

- ¿Nuestro plan escrito fue factible y coherente?
- ¿Nuestras comisiones funcionaron correctamente?
- ¿Logramos conseguir los resultados esperados?



3. Evaluación de la ejecución del plan de incidencia

Esta evaluación debe de hacerse en diferentes momentos de la campaña, para hacer ajustes cuando sea necesario. Por ejemplo, después de cada actividad de cabildeo, después de una movilización, en respuesta a cambios bruscos de coyuntura, etc. Además, se debe **evaluar** otra vez al final de la campaña.

En este ejercicio es importante evaluar cada actividad del plan en términos de **cumplimiento** y de **resultados**, buscando siempre las causas o factores concretos que contribuyen al éxito o al fracaso y planteando cambios para mejorar la práctica y fortalecer la iniciativa de su grupo.

Ejercicio 20: Usar la plantilla para evaluar cada una de las actividades realizadas

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

LECCIONES APRENDIDAS EN OTRAS EXPERIENCIAS

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

VIII. Sugerencias finales

Si no hemos logrado nuestro objetivo, no debemos culparnos o desesperarnos. Debemos analizar con seriedad qué pasó y qué debemos cambiar o mejorar para lograr el objetivo en un nuevo esfuerzo.

Si hemos logrado nuestro objetivo, tenemos que asegurar que se cumpla con seguimiento y monitoreo.

No nos desanimemos. Este trabajo es un camino largo, con muchas vueltas.



Seamos persistentes, como cuando se quiere enamorar a alguien: metámosle ganas, creatividad, entrega y sobre todo decisión al trabajo.

Celebremos los logros pequeños.

Acostumbrémonos a decir claramente lo que queremos y lo que no queremos, pero siempre con educación.

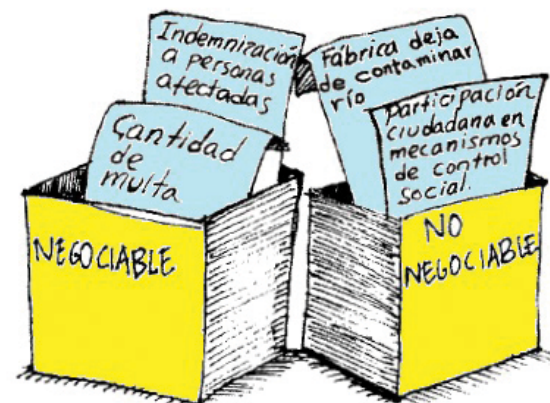
Busquemos siempre información nueva sobre nuestro tema. ¡Información es poder!

Sepamos convencer siempre con mucha creatividad.

Estemos claros y claras sobre lo que es negociable en nuestra propuesta y lo que no lo es.

Los esfuerzos de incidencia ciudadana deben empezar por las buenas, buscando evitar la confrontación, en la medida de lo posible, para convencer a la persona con poder de decisión. Solo cuando no hay ninguna manifestación de voluntad política se aplican las estrategias de presión.

Reconozcamos los errores personales, sin resentimientos: corrijámoslos y volvamos a intentarlo.



Fuentes

WOLA (2005). Manual para la facilitación de procesos de incidencia ciudadana.
En: www.wola.org WOLA. (2002).

Manual básico para la incidencia ciudadana.
En: www.wola.org

WOLA (2001). Guía popular para la incidencia.
En: www.wola.org

ISBN: 978-9968-907-80-4



9 789968 907804



Tribunal Supremo de Elecciones
Instituto de Formación y
Estudios en Democracia

San José, Costa Rica. Costado Oeste del Parque Nacional, Calle 15, Avenidas 1 y 3.
Apartado 2163-1000 • Tel. (506) 2287-5436 / 5437 • Fax. (506) 2287-5612
Correo. ifed@tse.go.cr
www.tse.go.cr