

Introducción a la planificación de la incidencia

Esta sección cubrirá:

Una introducción a la planificación de la incidencia, que investigará algunas definiciones, razones para planificar, características de una buena y una mala campaña de incidencia; y ofrecerá una introducción al ciclo de planificación de la incidencia.



Esta sección se enlaza directamente a las secciones cuatro y cinco, que examinan en más detalle al ciclo de planificación de la incidencia.

1. ¿QUÉ ES UNA BUENA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA?

Existen varias clases de incidencia. En algunos países la incidencia (también denominada “abogacía”) ha sido vista tradicionalmente como una forma utilizada por aquellos con conocimientos legales para incitar a cambios en la ley, o para utilizar la ley para demandar justicia. O bien, grupos de trabajadores que se han unido y han formado sindicatos para lograr concesiones de parte de sus empleadores. En otras comunidades, grupos de personas afectadas por un determinado problema, han resuelto usar una acción directa, por ejemplo, una ocupación, para llamar la atención sobre sus demandas. Organizaciones de la Sociedad Civil han organizado a los ciudadanos para que se encuentren con representantes del gobierno o miembros del Parlamento o Congreso, para presentar su caso. Todas estas actividades son formas válidas de incidencia.

Una estrategia de incidencia efectiva:

- ✓ Articula el problema con claridad
- ✓ Ofrece alternativas positivas y creíbles
- ✓ Está dirigida a aquellos que tienen el poder de lograr cambios
- ✓ Tiene objetivos claros y medibles
- ✓ Es un proceso de larga duración, no un evento
- ✓ Es el medio que tenemos para lograr nuestro objetivo, no un fin en sí mismo
- ✓ Se asegura de que los cambios en la política lleven a mejoras en la práctica
- ✓ Se basa en la creencia de que el cambio es posible – y alienta a otros a sentir lo mismo

¡Una buena estrategia de incidencia logra los cambios que usted buscaba!

La incidencia en derechos de la mujer también:

- Abre un espacio político para otras personas
- Refleja los valores que promueve
- Cuestiona la inequidad en el poder o en las estructuras que impiden que las mujeres tengan acceso a sus derechos.

2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PLANIFICACIÓN DE LA INCIDENCIA?

Cualquier proyecto se beneficia con una buena planificación, pero esto es particularmente importante en el caso de la incidencia. Siempre

habrá alguien que se oponga a lo que usted está tratando de hacer; si no fuera controvertido, no necesitaría hacer incidencia. Use sus recursos con sensatez y piense cuidadosamente qué estrategia utilizará antes de empezar. ¡Luego prepárese para adaptarse a cambios en las circunstancias!

La planificación es importante porque lo ayudará a:

- Encaminarse en la dirección correcta
- Dividir sus objetivos en partes manejables o peldaños
- Usar las herramientas adecuadas
- Usar recursos limitados inteligentemente al hacer elecciones estratégicas
- Asegurarse de que las actividades se reafiancen entre sí en vez de menoscabarse
- Prepararse con tiempo para actuar en el momento justo
- Prepararse para la oposición

Entre los problemas comunes en la implementación de estrategias de incidencia encontramos:

- Poca claridad sobre los objetivos, o los cambios deseados
- Actividades que se efectúan sin haber preparado un plan o estrategia
- Pedir a los decisores, algo que está fuera de su alcance
- No tener definido claramente qué es lo que se va a pedir
- No llegar a tiempo y tratar de influir sobre un proceso cuando las decisiones ya han sido tomadas
- Usar mensajes confusos y poco claros, que no motivan u omiten el llamado a la acción

La incidencia también depende de los cambios de planes y le saca provecho de nuevas oportunidades – esto hace de la planificación un paso fundamental. Es probable que usted tenga que tomar decisiones rápidas, y cuanto más se haya pensado y acordado previamente, más fácil le resultará actuar rápidamente.

La incidencia también puede ser liosa. A veces la gente se crispa cuando tiene que trabajar bajo presión y pueden surgir discusiones acaloradas si no se ponen de acuerdo en las tácticas a seguir. Una buena planificación no necesariamente evitará estos problemas completamente, pero puede minimizar los desacuerdos y hacer que su resolución sea más fácil.

3. LOS RIESGOS DEL TRABAJO EN INCIDENCIA

La incidencia conlleva riesgos, y es buena práctica estar al tanto de esto antes de embarcarse en una estrategia de incidencia. Una buena planificación tendrá en cuenta los siguientes riesgos:

- Se pone a individuos en riesgo. Es crucial conocer el contexto legal y político
- Protección del programa – en otro caso extremo puede suceder que hablar contra los decisores provoque que su trabajo sea suspendido o que la financiación que recibe cese.
- Riesgo a su reputación – los donantes y los decisores pueden poner en duda su seriedad como proveedor de servicios si perciben que la estrategia de incidencia es inapropiada.
- Mantenimiento de vínculos – de la misma manera aquellos que apoyan su programa podrían cuestionar su participación en la campaña de incidencia y considerar no apoyarlo más.
- Costo financiero– la incidencia cuesta dinero que podría usarse en financiar programas, y si no alcanza sus objetivos con la incidencia, entonces no logra nada. Sin embargo hay evidencias de que hacer campaña puede incrementar la financiación hacia algunas organizaciones, al poner de relevo el perfil de su organización, y al motivar a otros.

Para ayudarlo a realizar un análisis de riesgos, diríjase al diagrama en la **sección cinco, parte 2.4**.

4. EL CICLO DE PLANIFICACIÓN DE LA INCIDENCIA

Planificar una campaña de es como planificar cualquier proyecto, se fijan los objetivos y luego se busca la manera de alcanzarlos. Sin embargo, lo que hace de la incidencia un proyecto un poco más complicado es que hay que trabajar con varios factores externos, y uno en general tiene poco poder y control sobre ellos.

Las personas que consulte o con las que hable durante la planificación dependerán de su proyecto. En las etapas 5 y 6 del ciclo de planificación de la incidencia, delineado debajo, usted tendrá que identificar los destinatarios de su acción, sus aliados y sus opositores. Deberá incluir aquí también discusiones con personal relevante de su propia organización y organizaciones asociadas, para enterarse también de cuáles son sus planes. También podría incluir discusiones con funcionarios públicos (particularmente con aliados que podrían aconsejarlo sobre las estrategias más efectivas para influenciar decisores), con otros funcionarios públicos y también si fuera posible, con sus opositores clave y aquellos a quienes su estrategia de incidencia está destinada, para lograr una mayor comprensión de la posición que ocupan, sus motivos y los factores que podrían influenciarlos.

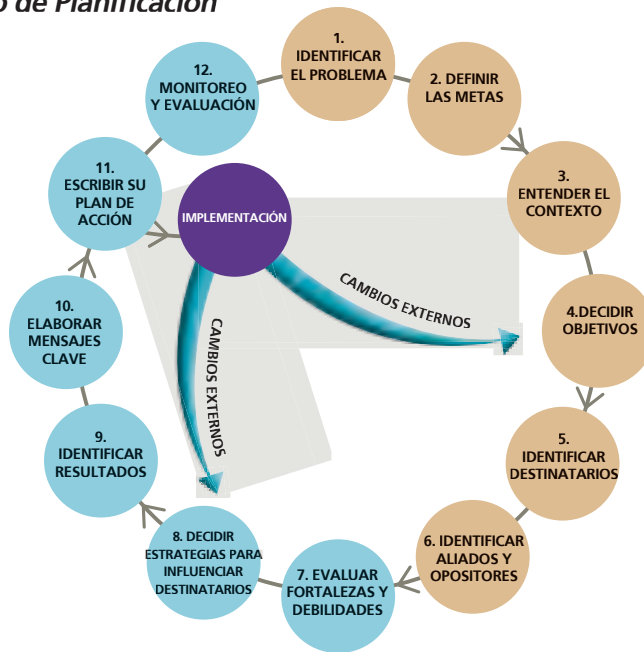
La planificación raramente ocurre en una línea recta. Tal vez tenga que volver atrás para ajustar su estrategia a medida que las circunstancias

cambian o su conocimiento aumenta. Este es el motivo por el cual la planificación de la incidencia se presenta siempre como un ciclo. Es importante ser flexible y adaptar su plan a las circunstancias cambiantes para que la incidencia sea efectiva. Una planificación proliza es seguramente una planificación superficial.

SUGERENCIA Recuerde que el proceso de planificación está diseñado para ayudarlo a organizar sus actividades para maximizar su impacto y alcanzar su objetivo. Si encuentra que no lo ayuda, entonces deténgase y piense en otro abordaje. Cuidese de no compenetrarse tanto con la planificación que termine olvidándose de la acción.



Fases del Proceso de Planificación



Durante la fase de implementación es posible que eventos externos lo obliguen a retroceder algunos pasos. Por ejemplo, un nuevo ministro de gobierno puede significar que usted tenga que revisar su estrategia.

5. EXPLICACIÓN DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN DE LA INCIDENCIA

En esta guía hemos dividido la planificación de la campaña de incidencia en dos fases: **1** '¿Qué necesita hacerse?' (fase 1, pasos 1 a 6 en el diagrama del ciclo) que encontrará en la sección **cuatro** **2** Nuestro rol en el logro (fase 2 pasos 7 a 12 en el diagrama del ciclo) que encontrará en la sección **cinco**. Cómo proceder está cubierto en la sección **seis**.

Los pasos del ciclo de planificación son, esencialmente, una serie de preguntas dirigidas a lo que necesita cambiarse y cómo hacerlo. Esto está explicado en el siguiente diagrama.

Preguntas clave para el ciclo de planificación

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ MAL?

Identifique el problema que quiere abordar y entonces sabrá el tema sobre el que va a trabajar



Si tiene poco tiempo...

Si este es un tema sobre el que ya está trabajando, entonces esta etapa puede ser rápida – pero de todas maneras, si tiene tiempo es conveniente revisar sus presunciones. Un tema nuevo va a necesitar una mayor cantidad de tiempo.

¿CUÁL ES LA ALTERNATIVA?

La alternativa positiva a su problema, se transformará en la meta de su trabajo de incidencia. Puede ser general o a largo plazo.

La meta tiene que ser articulada correctamente. Si ya conoce su tema, entonces no le va a llevar demasiado tiempo – cuestione sus propias ideas para estar seguro de que están bien. **(ESENCIAL)**

¿QUÉ ESTÁ PASANDO AHORA?

Ahora investigue y analice el contexto para entender qué está interponiéndose al cambio y qué oportunidades existen.

Su incidencia será mejor cuanto más tiempo destine a esta tarea – pero si no tiene tiempo también puede hacerse más rápido- esta guía le ofrece muchas ideas, pero no es necesario usarlas todas.

¿QUÉ DEBE CAMBIAR PARA QUE LAS COSAS MEJOREN?

Sepárelas en peldaños para ir subiendo de a poco. Cada peldaño será un objetivo de su trabajo de incidencia. Necesitará investigar y analizar el problema para decidir los objetivos.

Esta es una etapa para la que será conveniente destinar más tiempo – no importa las limitaciones de sus recursos. **(ESENCIAL)**

¿QUIÉN TIENE EL PODER DE LOGRAR EL CAMBIO?

Una vez que descubra sus objetivos, encuentre quién tiene el poder para hacer que las cosas sucedan. Estas personas son sus destinatarios.

Esto es esencial – pero si no tiene mucho tiempo, entonces no haga un mapeo de todos sus destinatarios, concéntrese en uno o dos, nada más, aquellos que usted sabe que son los más importantes.

¿QUIÉN PUEDE AYUDAR Y QUIÉN ENTORPECER ESTE PROCESO?

Identifique sus aliados y sus opositores, y esto lo ayudará a decidir la estrategia a usar.

Trabajar con aliados puede ahorrarle recursos en el futuro – no haga una lluvia de ideas sin un enfoque claro cuando no tiene tiempo, vaya con lo que usted ya sabe

¿QUÉ RECURSOS, INFLUENCIAS Y PODER TIENE USTED PARA LOGRAR LOS CAMBIOS?

Un inventario honesto de sus puntos fuertes y débiles lo ayudará a elegir su estrategia



Si tiene poco tiempo....

Esto puede hacerse rápido.

¿CÓMO PUEDE INFLUENCIAR A SUS DESTINATARIOS PARA QUE LLEVEN A CABO SUS OBJETIVOS?

Una vez que haya entendido su entorno, estudiado sus destinatarios y aliados y evaluado sus recursos, ponga todo junto para decidir cuál será su papel para influenciar a sus destinatarios y últimamente alcanzar sus objetivos. Esto delinearé su estrategia.

No se saltee este paso – si fuera necesario acórtelo, enfocando solamente en las cosas que usted puede hacer.

¿QUÉ DEBE LOGRAR SU ORGANIZACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS?

De esta pregunta debe surgir una lista de las cosas que usted necesita lograr – lo que se traduce en sus logros.

Sea realista desde el principio respecto de su capacidad, así no perderá tiempo.

¿QUÉ ES LO QUE VA A PEDIR?

Necesita establecer un mensaje clave que usará una y otra vez y que contendrá claramente su pedido. Debe adaptarlo a sus destinatarios.

Este paso le ahorrará tiempo en el futuro – escoja la persona correcta para el trabajo, entonces no le llevará demasiado tiempo.

¿QUIÉN DEBERÁ HACER QUÉ, CUÁNDO Y DÓNDE?

Es hora de ser práctico. Componga una lista de actividades o herramientas que usará para alcanzar sus logros y conviértala en un plan de acción con plazos y presupuesto.

Sea realista y ahorrará tiempo. acuerde las cosas básicas con su equipo de trabajo y luego haga un plan más detallado aparte.

¿COMO SABRÁ SI LO ESTÁ HACIENDO BIEN?

Necesitará realizar un seguimiento y una evaluación de su trabajo desde el principio.

Construir sobre la base de métodos existentes dentro de su organización es una buena manera de ahorrar tiempo.

CÓMO CADA PELDAÑO CREA LA ESCALERA DE INCIDENCIA

Metas

Se logran al abordar los

Objetivos

Que se cumplen al obtener los

Resultados

Que se logran al emprender

Actividades

Diferencias entre Metas, Objetivos, Resultados y Actividades

Metas: Los objetivos a largo plazo basados en su visión de una sociedad mejor. Este es un resultado o una condición y puede ser bastante general.

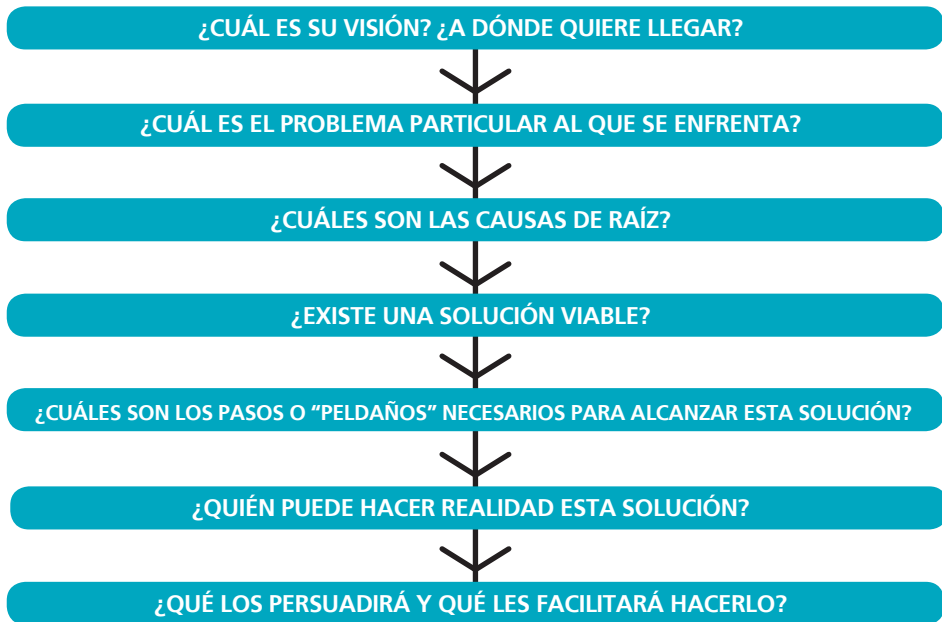
Objetivo: Una acción específica abordada por un individuo, grupo o institución que contribuirá al logro de los objetivos. Debe definir qué va a suceder, cuándo, cómo y quién la abordará. Esto es lo que desean persuadir a otros que hagan, no lo que harán ustedes mismos. (Para cada Meta generalmente hay 2 o 3 objetivos de la estrategia de incidencia, y se trabaja dentro de un plazo de 1 a 3 años).

Resultado u objetivo intermedio: esto es lo que usted debe lograr para hacer realidad los objetivos.

Método o Actividad: La forma en la que logrará los resultados

La importancia de las preguntas

Al planificar un trabajo de incidencia, básicamente se está haciendo a usted mismo, una serie de preguntas lógicas. No pierda de vista estas preguntas básicas en ninguna de las etapas del ciclo de planificación.



Resumiendo:

¿Quién espera que haga qué, para cuándo y cómo piensa persuadirlo?

¿Qué es lo que queremos lograr, qué nos detiene y cómo podemos cambiar esto?