

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N°7

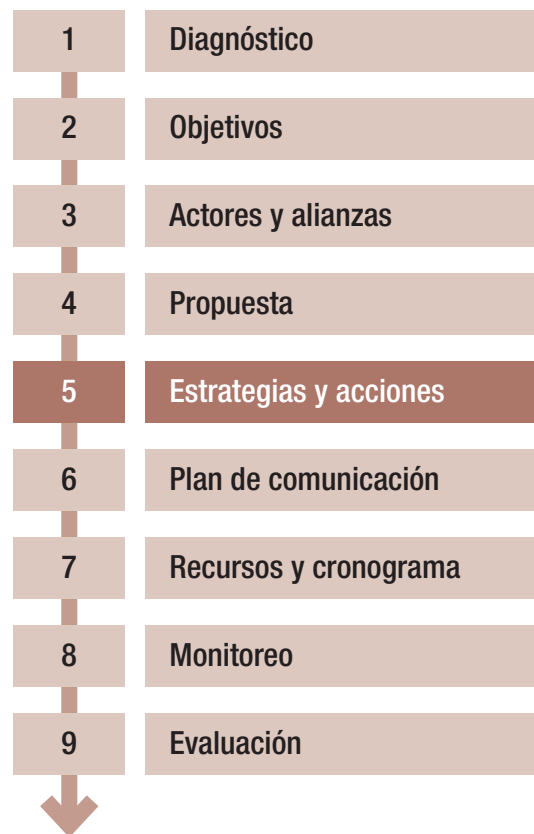
Cómo llevar adelante la propuesta. Definir las estrategias y acciones

La presente guía es parte de una serie que aborda los diversos componentes de un plan de incidencia en políticas públicas.

En esta guía nos concentraremos en el diseño de una o más estrategias que permitan a la organización promover el compromiso de otros actores con su propuesta de política pública.

Una vez que se haya diseñado una propuesta sólida y consistente que dé respuesta a los problemas de políticas públicas identificados previamente, la organización deberá pensar cuáles son las estrategias más adecuadas para incrementar el apoyo de otros actores y para lograr que, eventualmente, los funcionarios la adopten como política pública.

Una estrategia general servirá, por un lado, como plataforma para decidir qué actividades y acciones realizar y, por el otro, para formular el plan de comunicación, del que nos ocuparemos en la **Guía N° 8: Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave.**



Una estrategia es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo concreto (Mc Kinley y Baltazar, 2005). Debe estar claramente vinculada con la naturaleza de la propuesta. Abarca decisiones clave sobre los siguientes aspectos:

- Los espacios y momentos específicos para participar e incidir en la política.
- Las fortalezas y debilidades de la organización.
- Las oportunidades y amenazas del contexto político, social, económico, etc.
- Los actores relevantes, sus intereses y motivaciones, en función de lo analizado en el **Mapa de Actores**.
- Priorizar la interacción con los formuladores de políticas o involucrar a un público más amplio.
- Los recursos que se asignarán.

La **figura 1** presenta las estrategias más utilizadas. Es posible combinar y complementar estas estrategias (por ejemplo, según la etapa de la política pública en la que se quiera incidir o la audiencia a la que se quiera alcanzar); esto aumentará las oportunidades de detectar y responder activamente a los constantes cambios del contexto político. Sin embargo, algunas organizaciones pueden estar restringidas por los recursos o conocimientos disponibles para implementar distintas estrategias; en ese caso, lo mejor será centrar los esfuerzos en una sola.

Figura 1. Estrategias y acciones más frecuentes para llevar adelante la propuesta



Fuente: CIPPEC, sobre la base de Tejiendo redes globales (2006).

A continuación, profundizamos en algunas las ventajas y aspectos a tener en cuenta de algunas de las estrategias mencionadas.

Educación y sensibilización

Educar y sensibilizar a otros actores sociales y políticos es importante para generar o ampliar conciencia sobre un tema

específico. Algunos aspectos a tener en cuenta son: i) definir con anticipación los destinatarios de la iniciativa, ii) ser estratégico en la selección del contenido, debe generar identificación con la propuesta, iii) maximizar recursos (cada vez más, existen medios de bajo o nulo costo, como los virtuales, para llegar a públicos más amplios),

y iv) contar con referentes en el tema que respalden el mensaje.

Capacitación a funcionarios y cultivar a la “próxima generación” de líderes políticos

Trabajar con y capacitar a funcionarios hace que la brecha entre quienes investigan o actúan en “el terreno” y quienes implementan las políticas se acorte, al generar espacios de trabajo y reflexión conjunta. Además, es una forma de comunicar y “enseñar” la evidencia disponible para mejorar las políticas públicas. También es una buena estrategia para generar confianza y conocimiento sobre el trabajo de la organización, a la que podrán acceder en el futuro los próximos líderes. Entre los aspectos a considerar se encuentran: i) conocer bien los tiempos, intereses y necesidades de los funcionarios, ii) adaptar el lenguaje y los códigos utilizados en las capacitaciones a los de los tomadores de decisiones, iii) a la hora de diseñar los contenidos, no perder de vista la dimensión política de los asuntos públicos, para no pecar de ingenuos, iv) capacitar a líderes de distintos sectores, y no solo del sector público, para promover alianzas intersectoriales de trabajo a futuro, y v) con los más jóvenes, es conveniente explorar formatos alternativos de trabajo, más interactivos y dinámicos (por ejemplo, cursos en línea).

Coaliciones, redes y alianzas

Trabajar con otros actores —para una acción, acontecimiento específico o período limitado de tiempo (coaliciones y alianzas), o de manera sostenida en el tiempo (redes)— presenta una serie de ventajas: i) la sinergia y cooperación potencian las posibilidades de lograr el objetivo de incidencia, ii) facilita la transferencia de conocimiento y otros intercambios de recursos entre diversos actores, iii) genera mayor fuerza, conciencia y capital político a la hora de posicionar temas en la agenda política, y iv) facilita el alcance y la sostenibilidad de acuerdos sociales, v) facilita la creatividad y la asunción de riesgos,

vi) es un mecanismo de apoyo en varios niveles (formación de recursos humanos, asistencias técnicas, red de contactos, etc.).

Sin embargo, se deben considerar algunas cuestiones: i) todos los actores deben conocer los fundamentos para trabajar en conjunto: qué valores o intereses los unen, ii) se pueden generar coaliciones o alianzas tanto con actores que trabajen en el mismo sector o área de política y que estén interesados en el tema, como con actores que puedan ser afectados por el mismo, iii) es clave generar alianzas con los equipos de los tomadores de decisiones, aportan una mirada interna y posibilidades para lograr el objetivo de la coalición, iv) las alianzas y coaliciones requieren de coordinación de trabajo, pueden hacer que los tiempos sean más lentos y que lograr consenso retrase el cronograma de trabajo, v) es importante que todos los actores comprometidos reconozcan a un mismo líder de proyecto, y vi) es importante que estén claros los objetivos y responsabilidades de cada miembro.

Para pensar... ¿Socios?

Debido al trabajo y esfuerzo que implica conformar, coordinar y sostener una alianza, coalición o red, es importante definir en qué medida se necesitan socios para llevar adelante cada cambio. Y si son necesarios, ¿por qué? ¿Aportarán conocimiento, legitimidad, acceso a los tomadores de decisiones o a financiamiento? Es clave tener claridad sobre los fundamentos de su constitución. Por último, es importante reflexionar acerca de cómo se constituirán las alianzas (tiempos, estructura para la toma de decisiones, frecuencia del diálogo y/o encuentros, etc.¹).

1 Más información: *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy*, Save the Children, 2007, páginas 116-122 (disponible en inglés en www.savethechildren.org.uk); y *Policy influence: campaigning alliances pros and cons, Toolkits*, Overseas Development Institute, 2009 (disponible en www.odi.org.uk).

Cómo aprovechar la Web 2.0²

La web 2.0 es una combinación de tecnologías y comportamientos que permiten a las personas y organizaciones:

- Conectarse con otras personas y organizaciones.
- Colaborar con esas personas y organizaciones.
- Crear y compartir contenidos.
- Encontrar, usar y organizar contenidos.

Además de ser utilizadas como recurso para el plan de comunicación, **las herramientas 2.0 pueden potenciar la estrategia que se quiera llevar adelante**: redes sociales como Facebook y Twitter para identificar potenciales apoyos o aliados, conectarse con ellos y establecer canales de información; envíos masivos de correos electrónicos a los contactos de la organización para movilizar actores; cursos en línea sobre un tema que se quiera instalar entre diversos actores sociales y funcionarios o debates en comunidades virtuales.

Puntos a considerar

Es importante pasar de la acción en línea a las acciones presenciales, es decir, cara a cara. Las estrategias en línea promueven las discusiones generadas por la organización y aumentan su credibilidad.

Si estas herramientas no son relevantes para los miembros de la comunidad a la que se quiere llegar (si son demasiado difíciles de usar o requieren demasiado tiempo para su uso), entonces no son las estrategias más apropiadas.

Una vez que se escogió y diseñó la estrategia, el grupo de trabajo puede invitar a diversos miembros de la organización a contribuir con ideas para desarrollar actividades específicas, analizar si es posible vincular la estrategia con actividades ya planificadas (relacionadas con la propuesta), aportar ideas innovadoras, etc.

Luego, se debe analizar si se cuenta con los recursos necesarios para que el equipo de trabajo implemente la estrategia elegida (recursos humanos, conocimientos, herramientas de comunicación, contactos, experiencia, etc.). En caso de no poseerlos, se puede evaluar la posibilidad de adquirirlos; o en su defecto, se debería reformular la estrategia seleccionada para que pueda ser ejecutada sobre la base de los recursos disponibles.

¿Se necesita asistencia para mejorar la calidad de la estrategia?

Una herramienta útil para el desarrollo de la estrategia es la asistencia de pares. Se trata de un proceso simple en el que las personas que trabajan en un proyecto convocan a una reunión o taller para buscar nuevos conocimientos o miradas de personas de otros equipos.

Implica aprender antes de hacer (proceso de aprender antes de llevar a cabo una tarea, actividad o proyecto facilitado por la asistencia de un par). Es decir que se puede buscar a alguien en la organización (o fuera de ella) con experiencia en el desarrollo de estrategias efectivas para que colabore en la formulación de la propuesta.

A diferencia de una simple consulta, la asistencia de pares es un proceso que necesita de tiempo, que funciona mejor si las personas involucradas se conocen y hay confianza. Se recorre el camino del armado de una propuesta, se tiene en cuenta el contexto y se formulan una serie de preguntas que quien es asistido debe tener en cuenta para pulir y mejorar su estrategia.

2 Para mayor información, ver *iGuía Impacto 2.0: nuevos mecanismos para vincular investigación y políticas públicas*, Fundación Comunica y Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC), 2011. Disponible en www.apc.org.

A la hora de pensar en acciones se recomienda explicitar detalladamente lo siguiente:

- 1) **Recursos humanos.** ¿Quién/es dentro de la organización va/n a ser el/los responsable/s de la conducción de cada actividad, cuánto tiempo podrá/n dedicarle (en horas por semana)? ¿Es suficiente? ¿Necesitará/n apoyo del área de comunicación (en caso de que haya una)?
- 2) **Recursos financieros.** ¿Existen fondos disponibles para apoyar las actividades propuestas? ¿Pueden conseguirse?
- 3) **Cronograma:** Detalles de cuándo tendrán lugar las actividades.
- 4) **Vínculos y contactos.** ¿Con quién va a trabajar la organización, o a quién va a tratar de comprometer por medio de sus actividades?

Al construir este mapa de actividades, el equipo de trabajo debe detectar si hay otras acciones que necesiten conducción y requieran un compromiso extra por parte del equipo, si necesitarán ayuda de otras áreas de la organización o si, eventualmente, necesitarán subcontratar a otros recursos para el proyecto puntual. Al tener una visión más completa, el equipo puede también detectar la brecha entre los recursos existentes y los que son necesarios para implementar integralmente la estrategia.

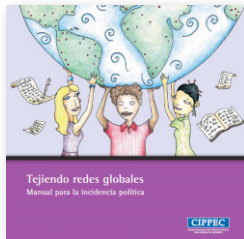
También, el mapa de actividades permite al equipo identificar sinergias o la potencial falta de coordinación con otros miembros de la organización. Después de consultar con los miembros y debatir con el equipo, podrá proponer, ajustar o pulir las actividades propuestas, y elaborar —como resultado de este proceso— el borrador de un plan de trabajo.

Este plan de trabajo debería detallar las actividades y recursos disponibles, y la duración del proceso. Estas cuestiones serán abordadas con mayor detalle en la **Guía N° 9: ¿Quiénes, cuánto y cuándo? Definir recursos y cronograma.**

¡Para seguir explorando!

Recomendaciones de lectura o consulta de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC para diseñar un plan de incidencia

- *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política*; CIPPEC, 2006, páginas 78-80.
Disponible en www.vippal.cippec.org.
- Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política, A. Mc-Kinley y P. Baltazar, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), 2005, páginas 179-189.
Disponible en www.wola.org/es.
- *iGuía Impacto 2.0: nuevos mecanismos para vincular investigación y políticas públicas*, Fundación Comunica y Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC), 2011.
Disponible en www.apc.org.



- *Do you need a coalition?*, en Continuous Progress. Better Advocacy through evaluation.
Disponible en <http://fp.continuousprogress.org>.
- *Policy influence: campaigning alliances pros and cons*, Toolkits, Overseas Development Institute, 2009.
Disponible en www.odi.org.uk.

Próxima guía:
Cómo comunicar.
Definir la estrategia y los
mensajes clave

En inglés:

- *ABC of Knowledge Management*, NHS National Library for Health, (2005).
Disponible en www.library.nhs.uk.
- *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy*, Save the Children, 2007, páginas 116-122.
Disponible en www.savethechildren.org.uk.

Si desea citar este documento:
Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012).
Guía N° 7: Cómo llevar adelante la propuesta.
Definir las estrategias y acciones, en *¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?*
Buenos Aires: CIPPEC.

Otras guías de la serie:

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N° 1.

Qué es un plan de incidencia.
Por qué planificar.

Guía N° 2.

El proceso de creación de políticas públicas.
Analizar el contexto para una efectiva planificación de la incidencia.

Guía N° 3.

Dónde estamos y cuán lejos podemos ir.
Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos.

Guía N° 4.

Qué deseamos.
Definir los objetivos de incidencia.

Guía N° 5.

Con quiénes trabajar.
Definir actores y alianzas.

Guía N° 6.

Cómo generar el impacto deseado.
Definir la propuesta.

Guía N° 7.

Cómo llevar adelante la propuesta.
Definir las estrategias y acciones.

Guía N° 8.

Cómo comunicar.
Definir la estrategia y los mensajes clave.

Guía N° 9.

Quiénes, cuánto y cuándo.
Definir recursos y cronograma.

Guía N° 10.

Qué aprendimos.
Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia.

Otras series:

¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

Cómo comunicar para la incidencia de la investigación

Disponibles en www.vippal.cippec.org

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina



CIPPEC agradece el apoyo brindado por GdNet para la producción de esta guía.

CIPPEC

Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213
info@cippec.org www.cippec.org