# 10 Momento de la Planificación #5: Haciendo un Mapeo de las Estrategias de Incidencia

## Seleccionando la Estrategia Adecuada

Para una solución duradera se necesita llegar a las causas de raíz de un problema. Los problemas tienen muchas causas y muchas soluciones posibles. Las estrategias de incidencia intentan resolver un problema paso a paso, abordando sus causas sistémicas y enfocándose en temas específicos. Por esto, las estrategias de incidencia son siempre multidimensionales. Utilizan a la política y al cambio en políticas para enfrentar las amplias raíces socioeconómicas de la exclusión y de la desigualdad.

Por ejemplo, si el problema es un deficiente servicio de salud, un elemento de solución puede ser hacer incidencia para incrementar los recursos del gobierno para clínicas y trabajadores en servicios de salud. ¿Resolvería esta estrategia su problema? Quizá parcialmente, pero no es una solución completa. Los deficientes servicios de salud pueden ser causados por muchas cosas. Por ejemplo, puede ser que los servicios de salud para todas las personas no sean una prioridad nacional. Pueden existir otras causas como infraestructura deficiente, los costos e insuficiencia de las medicinas y la pobreza.

Ninguna organización sola puede llevar a cabo la estrategia completa que enfrente todos estos factores. Los recursos limitados forzan a los grupos a elegir qué aspecto enfrentar, para luego buscar alianzas con otros grupos para alcanzar un impacto colectivo más amplio.

> "La incidencia es un conjunto mental. Ciertamente no es algo dado, como todas y todos sabemos. La intuición, el sentimiento, y los sentidos cuentan tanto como lo hace la cabeza. .. Los estándares de desempeño y de rendición de cuentas deben estar abiertos al aprendizaje de la experiencia. Visto de otra forma, aprender de los errores".
>
> David Cohen, Advocacy Institute, (Instituto de Incidencia), USA

Elegir y planificar la estrategia adecuada implica explorar y comparar el potencial impacto y la factibilidad de las alternativas. Este capítulo presenta una serie de herramientas y de ejercicios que ayudan a construir y a comparar estrategias, incluyendo:

### *Factores que Definen una Estrategia de Incidencia*

Discutimos algunos ingredientes básicos, como el cronograma, el contexto y la capacidad organizacional que son importantes para considerar el diseño y la comparación de distintas alternativas de estrategias.

### *Mapeo de Alternativas de Estrategias*

El *Cronograma* del tema ayuda a delinear la historia política de un tema y el *Análisis Triangular* ayuda a entender cómo la política, las instituciones y los valores sociales interactúan para perpetuar los problemas y, potencialmente, para resolverlos.

### *Hacer un Borrador de un Primer Conjunto de Metas y Objetivos de Incidencia*

Ofrecemos sugerencias básicas para hacer un borrador de metas y objetivos para empezar a desarrollar estrategias.

### *Dimensiones de una Estrategia de Incidencia Centrada en la Ciudadanía*

Discutimos los niveles claves de la Incidencia Centrada en la Ciudadanía, utilizando la Acción de Incidencia y el Cuadro de Impacto, que pueden ayudar tanto en la planificación como en el monitoreo de los resultados.

Luego de aplicar estas herramientas, usted habrá empezado a definir sus metas, objetivos y estrategia. Este proceso planteará un nuevo conjunto de preguntas y le proveerá de la información necesaria para completar su plan. Los siguientes Capítulos mostrarán cómo definir la política de la estrategia y las dimensiones políticas.

## Diferentes Estrategias de Incidencia para Diferentes Momentos

El listado de estrategias1 que aparece más abajo, ilustra algunas de las formas en que los grupos en diferentes países han movilizado el apoyo y producido cambios. La incidencia usualmente involucra una combinación de estas estrategias. En la Parte Tres discutimos esto con más detalle.

### Programas Piloto o Modelos

Cuando es difícil influenciar la agenda pública, un modelo de intervención exitosa puede demostrar al gobierno que existe una mejor manera de resolver el problema. Esta estrategia fue utilizada con bastante éxito por la Sociedad Undugu en Kenia. Undugu utilizó una importante reunión internacional para hacer una presentación de su programa innovador de vivienda para la gente pobre urbana, con delegadas y delegados que tenían influencia. Haciendo esto, presionaron a los funcionarios del gobierno frente a las personas

### Los Factores que Conforman una Estrategia de Incidencia

Existen algunos factores clave que conforman su Estrategia de Incidencia. Estos difieren de un lugar a otro, así como de un tema a otro.

**Contexto:** Cada ambiente político es diferente. Cada uno presenta sus propias oportunidades y problemáticas. Los gobiernos tienen diferentes grados de legitimidad y de poder al igual que la sociedad civil, el sector privado, las instituciones transnacionales e internacionales. Las decisiones políticas se toman de forma diferente dependiendo de la naturaleza del Estado, la política, los medios de comunicación, etc. En algunos lugares, el Congreso tiene más autoridad. En otros lugares, el Ministerio de Finanzas domina la elaboración de políticas. Los países tienen diferentes niveles de libertad y acceso al sector público. La gente usa sus oportunidades de forma diferente dependiendo de los niveles de alfabetización, la pobreza, las relaciones sociales, etc. La cultura mixta de una sociedad, la religión, la etnicidad, la raza y el desarrollo económico, afectan el nivel de tolerancia y apertura al cambio social. En algunos países, la incidencia al nivel local o internacional puede ser más factible que al nivel nacional. (Los Capítulos 7 y 12, brindamos herramientas para analizar estos elementos del contexto).

**Tiempo:** Cada momento histórico presenta diferentes oportunidades políticas y diferentes problemáticas. Las tendencias económicas internacionales pueden estrechar o ampliar el espacio político de un país. Las elecciones o conferencias internacionales pueden brindar oportunidades para presentar temas controversiales. En algunos momentos, una marcha atraerá la atención sobre un tema. En otros momentos, una marcha provocará represión.

**Organización:** Al diseñar su estrategia, es importante estar al tanto de las fortalezas y debilidades de su organización. ¿Qué tan amplio y fuerte es su apoyo potencial? ¿Cuenta con aliadas y aliados bien ubicados? ¿Existe un fuerte sentido del propósito común entre las y los líderes? ¿Es la toma de decisiones eficiente y acorde a las necesidades? ¿En qué recursos se puede sustentar? ¿Son sus propósitos claros y alcanzables?

**Riesgo:** No todas las Estrategias de Incidencia pueden ser usadas universalmente. En algunos lugares, una acción directa orientada a una persona clave que tome decisiones puede ser políticamente peligrosa, o puede reducir el potencial para un esfuerzo de cambio de largo plazo. En algunos países, luchar por un cambio que afecta creencias culturales puede provocar represalias incontrolables. Algunas veces, involucrar a las personas que son usualmente excluidas, como las mujeres o la gente pobre, puede causar conflicto familiar, social y comunitario. Enfrentar las relaciones de poder tiende a generar conflicto y las y los organizadores deben tener formas de lidiar con esto. En ambientes más cerrados, la incidencia toma a menudo la forma de acción comunitaria alrededor de necesidades básicas y no es referida públicamente como Incidencia Política. Cualquiera que sea el contexto, algunas veces usted decidirá tomar riesgos porque no hay otras opciones. En estos casos, todas las personas involucradas deben entender las implicaciones de esos riesgos.

Adaptado de Miller, Valerie, *NGOs and Grassroots Policy Infuence: What is Success?, Institute for Development Research* (Influencia Política de las ONG y las Bases: ¿Qué es el Éxito?, Instituto para la Investigación del Desarrollo), Vol. II, No.5, 1994.

visitantes para hacer compromisos públicos para enfrentar la pobreza en las áreas urbanas.

### Colaboración

Cuando existe compatibilidad y acuerdo entre ONG, grupos de base y gobierno, puede ser que los grupos de la sociedad civil se vean dispuestos a colaborar directamente con el gobierno para diseñar y/o implementar servicios legislativos o de Estado. De forma similar, las iniciativas de monitoreo conjunto entre las y los ciudadanos y el gobierno se están volviendo progresivamente más comunes.

### Protesta

Una protesta o marcha se basa en los números y en los mensajes creativos para llamar la atención y ganar apoyo. Una marcha de 2,000 personas no tiene el impacto de una marcha de 25,000 personas; el tiempo es importante. Los boicot son otra forma de protesta, especialmente dirigida a las corporaciones. Las vigilias y las huelgas de hambre pueden ser expresiones menos confrontativas de la protesta. La protesta es algunas veces una táctica o última palanca cuando las estrategias más convencionales de influencia fallan para abrir un diálogo político.

### Litigio

Un caso en la corte o en un tribunal, con buena publicidad, puede acaparar la atención sobre un problema y, algunas veces, lleva a la reforma legal o a reforzar la justicia. Algunos países tienen un mecanismo legal llamado "*Acción de Clase*". Donde esto existe, los grupos de personas afectadas por los abusos de poder pueden utilizar un caso en la corte o en un tribunal para luchar por la justicia colectiva.

### Educación Pública y Medios de Comunicación

Las estrategias de educación y de medios de comunicación construyen apoyo público y pueden influenciar a quienes hacen las políticas. Las estrategias incluyen proveer de datos, de artículos y de políticas alternativas a los medios de comunicación, así como mensajes creativos utilizando música, videos y canciones. Las estrategias alternativas de medios de comunicación que utilizan el teatro, los afiches y los panfletos, son especialmente útiles en países en donde menos personas tienen acceso a la radio y a la televisión. En algunos países, las ONG organizan diálogos públicos para discutir temas. (Ver Capítulos 13 y 14).

### Investigación

Las posturas y las propuestas basadas en información sólida incrementan la credibilidad de la incidencia. La investigación provee de la información necesaria para la planificación, el desarrollo de mensajes, las alternativas políticas y el cabildeo. Dependiendo de la metodología utilizada, la investigación puede también fortalecer las alianzas, construir bases de apoyo y ayudar a desarrollar las habilidades ciudadanas. (Ver Capítulo 8). En los lugares en donde la información es difícil de adquirir, los esfuerzos de investigación pueden evolucionar en campañas de incidencia del *"Derecho a Saber"*. La incidencia usualmente se beneficia de los lazos estrechos con personas aliadas que realizan investigación y con analistas políticos que dan, a quienes hacen incidencia, acceso más rápido a los hechos y a los análisis en medio de las batallas políticas.

### Persuasión

Toda incidencia debe ser persuasiva y dirigirse hacia una amplia gama de personas. La persuasión consta de tres ingredientes personales:

- *El Cabildeo* – alude a los intentos de reunirse cara a cara con las personas que toman decisiones, de persuadirlas a apoyar un tema de incidencia o una propuesta.
- *La Influencia* – ganada a través de la credibilidad y de la legitimidad de las demandas, demostrando fuerza en la movilización del apoyo popular, trabajando en coaliciones y con diversidad de aliadas y aliados, utilizando los medios de comunicación para informar, educar y ser visibles.
- *La Negociación* – implica negociar para buscar un terreno común o, como mínimo, el respeto por el disentimiento. Esto sucede tanto entre aliadas y aliados, personas que hacen incidencia y bases de apoyo, así como por medio de la mesa de negociación con quienes están en el poder. Para negociar con quienes toman decisiones, usted necesita conocer su propio poder y a sus oponentes, además debe saber qué es

negociable y qué no lo es y lo que usted hará si las negociaciones fracasan. (Ver Capítulo 15)

### Organización y Construcción de Bases de Apoyo

La naturaleza de largo plazo de muchos esfuerzos de incidencia demanda fuertes vínculos con los grupos de base de apoyo. La incidencia efectiva requiere de alianzas entre las organizaciones y con personas clave para la influencia, la legitimidad y su implementación. La organización depende de la toma de decisiones efectiva, de liderazgo compartido, de los roles claros, de la comunicación, de las y los miembros y del equipo, sus habilidades analíticas y de la confianza que se genere entre los diferentes actores. (Discutido en los Capítulos 16 y 17)

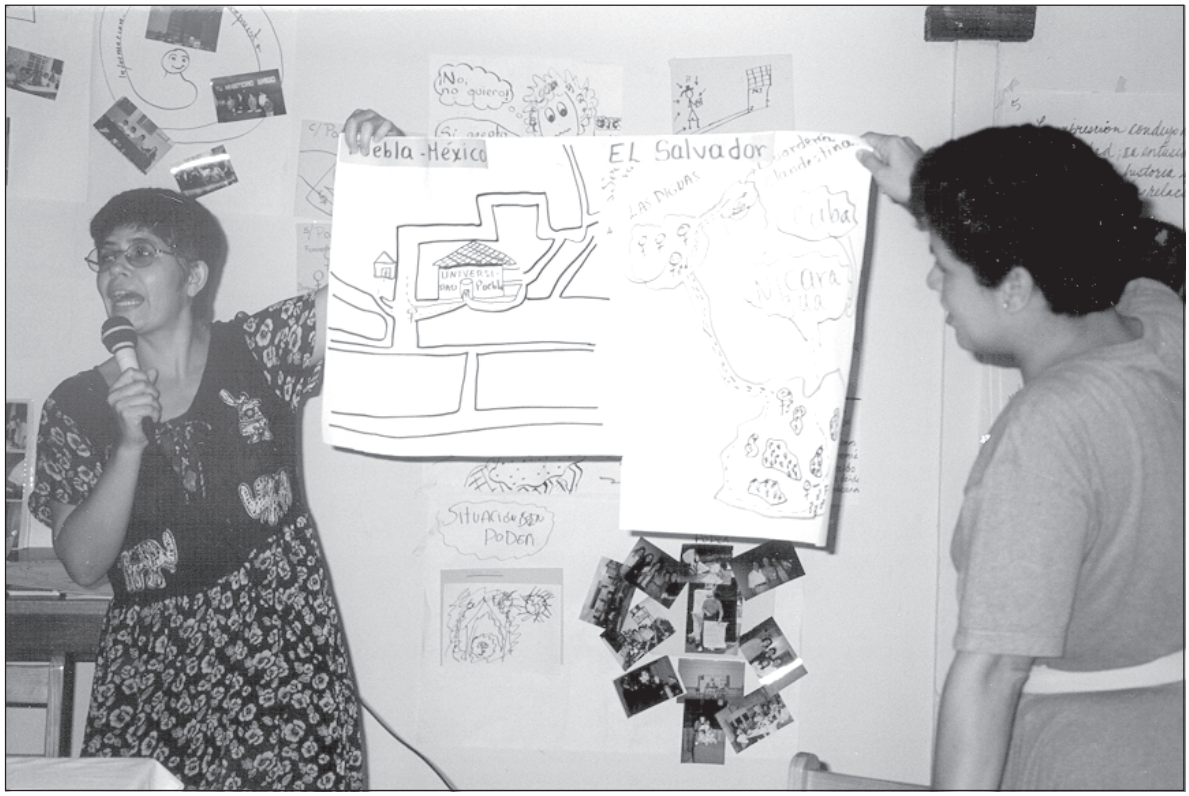
### Empoderamiento

Es un componente vital de toda incidencia. Estas estrategias están articuladas para fortalecer la confianza de las personas y para comprender el poder. El centro de la ciudadanía activa es la conciencia en sí misma de las personas, como protagonistas con derechos y con responsabilidades para participar y para transformar los procesos políticos.

## Línea del Tiempo: Encajando la Estrategia al Momento

El desarrollo de estrategias efectivas requiere de un análisis político cuidadoso de cada oportunidad y de las problemáticas constantemente cambiantes. Las siguientes son algunas oportunidades políticas específicas que pueden ser fundamentales para la incidencia.

**Las Elecciones** son una oportunidad para involucrar a una amplia base de ciudadanas y ciudadanos en el debate público, en la definición de temas, en la crítica a funcionarias, funcionarios y a la política actual, en la influencia de candidatas y candidatos, en los partidos políticos, en quienes hacen políticas y en las alternativas de políticas y en las plataformas de los pueblos. (Ver Capítulo 14). La elección en sí misma usualmente sucede en pocos días; sin embargo, usted puede utilizar la incidencia por un año o más, antes de las elecciones y durante las mismas. A menos que las y los ciudadanos documenten las promesas políticas hechas por los partidos y por las y los candidatos y mantengan la presión sobre quienes son elegidas y elegidos, lo que se gana durante las elecciones puede no ser duradero.




Fotografía Mapeo de Estrategias durante un Taller de Incidencia en Nicaragua, 1998

**Los eventos internacionales y las reuniones políticas,** tales como las Conferencias de Naciones Unidas, de la Organización Mundial de Comercio y las Reuniones del G8, brindan oportunidades para la incidencia transitoria y para un alto nivel de diálogo con quienes hacen las políticas que, a su vez, pueden promover la incidencia nacional. Los eventos pueden dar visibilidad o perspectivas alternativas acerca del impacto y del proceso de las políticas internacionales, así como demostrar un amplio apoyo público para las reformas promovidas.

**Las diferentes etapas de la formulación de leyes o políticas** dan a los grupos la oportunidad para establecer sus posiciones y proponer alternativas. Pero conocer el cronograma para su revisión, es esencial para la intervención efectiva. Algunos gobiernos han institucionalizado sus consultas con la sociedad civil sobre temas particulares. Mientras esto presenta oportunidades importantes, a lo largo del tiempo se puede convertir en algo exclusivo de otros temas y personas. De forma similar, cuando una política es debatida en el Congreso o cuando se anuncia una nueva política, existen oportunidades para que las personas expresen su apoyo o su oposición. (Ver Capítulo 11)

**Un crimen u otra tragedia altamente visible** puede personalizar un problema político y, de esta manera, generar la atención pública y la demanda de una solución. Tales tragedias pueden revelar que las personas marginadas son más vulnerables a los desastres, a la violencia, y a la explotación y forzar a quienes toman las decisiones a que exploren soluciones.

## Haciendo un Mapeo de las Estrategias Alternativas

Una de las piezas importantes de la información de fondo para desarrollar su estrategia es la historia política de un tema. El siguiente ejercicio persigue reflejar lo que pasa cuando un tema ha llamado la atención de actores de la sociedad civil o de los intereses de los poderosos, y lo que han hecho o no para resolverlo.

# 10 Ejercicio: Rastreando la Historia de un Tema

## Propósito

- Revisar la historia pública de un tema, analizando las dinámicas políticas del pasado e identificando a personas clave poderosas.
- Situar una estrategia de incidencia en la historia de un tema.

**Consejos para la Persona que Facilita**

- Usted puede tener hasta cuatro relacionistas que escriban en la Línea de Tiempo, dependiendo del tamaño del papel
- Puede pedir a una persona investigadora o historiadora, que guíe el ejercicio de Línea de Tiempo con

## Procedimiento

Este ejercicio puede ser aplicado a un tema local específico, como un crimen o a una área más global y general de un problema, tal como los Derechos de las Mujeres o la globalización.

1. Trabajando en pequeños grupos, dibuje en un papel de rotafolio una línea larga con diez líneas separadoras espaciadas o cuadros, indicando los años.

| 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |

2. Discuta los eventos políticos importantes y cambios acaecidos durante la última década. Las personas encargadas de tomar nota deben escribir en la Línea de Tiempo los momentos clave que emergen de la discusión.

3. Dibuje una Línea de Tiempo similar para el último o los dos últimos años. Divida cada año en cuatro o en más meses y anote los eventos clave en este período.

4. Si dispone de tiempo, dibuje una tercera Línea de Tiempo que muestre los eventos, cambios en las políticas y reacciones que se anticipan para los siguientes uno o dos años.

Líneas del Tiempo de Incidencia de Centroamérica y México

Adaptado de *Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups* (Nombrando el Momento: Análisis Político para la Acción, Un Manual para Grupos Comunitarios). Débora Barndt. *The Jesuit Centre for Social Faith and Justice* ( El Centro Jesuita para la Fe y la Justicia Social), 1989.

## Discusión

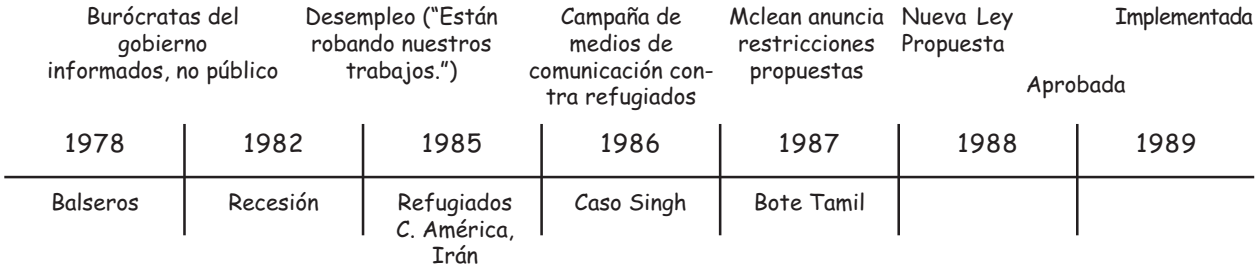
Una vez haya completado la Línea de Tiempo, discuta el significado de los resultados de la Planificación para la Incidencia. A continuación, se presentan algunas preguntas para guiar la discusión:

- ¿Qué ha funcionado y qué no para lograr el impacto en este tema?
- ¿Ayuda la Línea del Tiempo a identificar fuerzas a favor o en contra nuestra? Si lo hace, ¿cuáles son?
- ¿Qué nos dice la Línea de Tiempo acerca de la legislación y de las estrategias políticas?
- ¿Cómo podemos construir desde sucesos del pasado y evitar previamente las fallas?

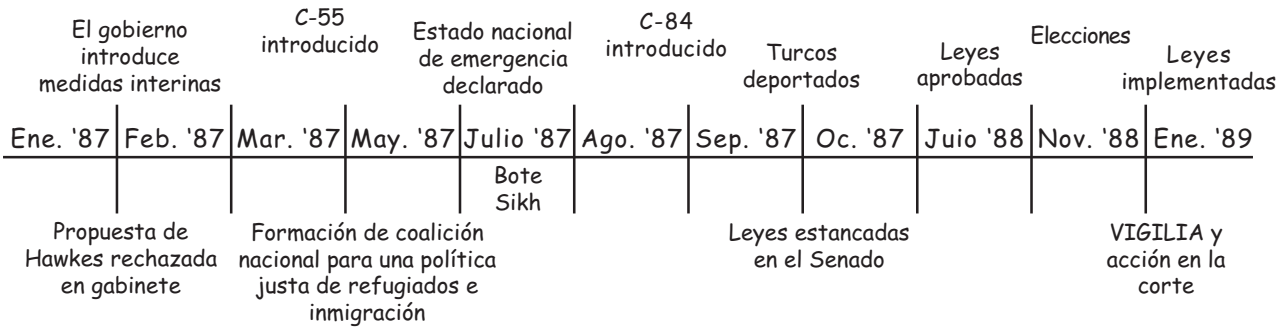
## Ejemplo

El siguiente ejemplo procede de *Naming the Moment* (Nombrando el Momento) y de *The Canadian Jesuit Justice Peace Center* (Centro Jesuita Canadiense para la Justicia y la Paz). El Centro desarrolla esta Línea de Tiempo con una coalición de amplia base, trabajando en una estrategia colectiva de incidencia sobre la legislación que afecta a la población refugiada.

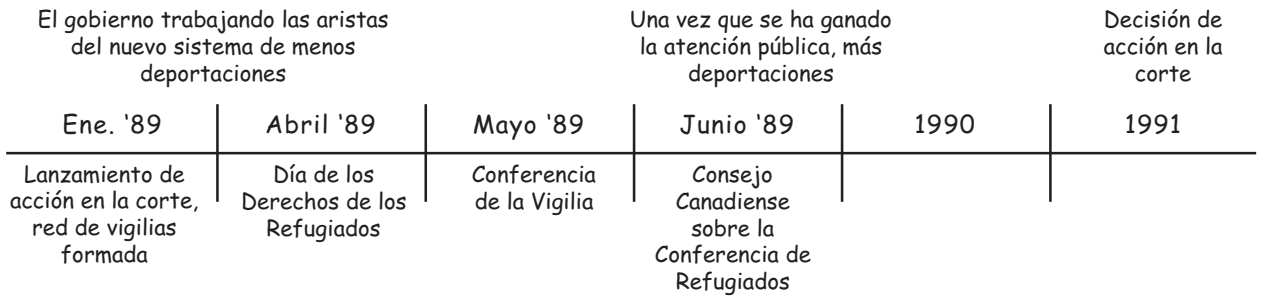
**Revisión 10 años**




**Acercamiento a 2 años**




**Proyectando 2 años en el futuro**



## Análisis Triangular[2]: Haciendo un Mapeo de las Soluciones Legales y Políticas

Este marco de Análisis Triangular puede ser utilizado con dos propósitos. Primero, puede ser utilizado para analizar la manera en que la combinación de políticas, instituciones, valores sociales y comportamientos contribuyen a perpetuar un problema (tema). Segundo, el marco puede ser utilizado para hacer un mapeo y para clarificar las opciones de estrategia para enfrentar cada una de las tres dimensiones.

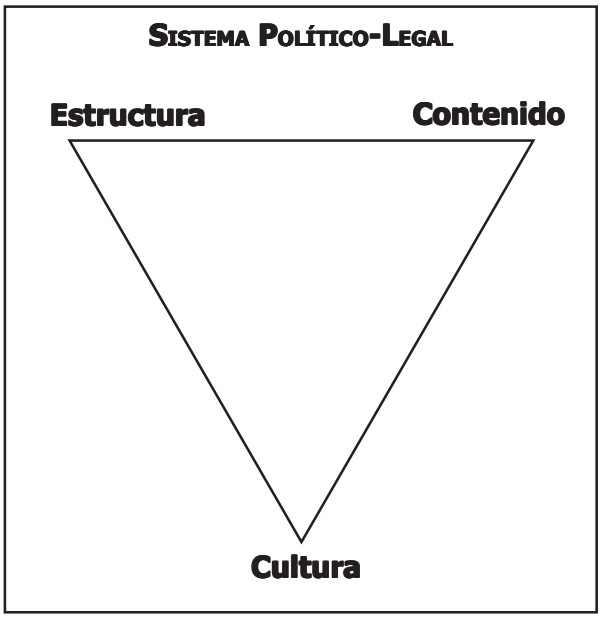
El Análisis Triangular está basado en la idea de que la ley y las políticas afectan el status o la situación de las personas y sus derechos porque:

- Regulan el trabajo y las relaciones sociales
- Definen el acceso a recursos económicos, oportunidades y poder político

Las leyes y políticas pueden ser injustas en tres formas:

- **Contenido:** La política escrita, el programa o el presupuesto, pueden ser discriminatorios o pueden ser contradictorios frente a un derecho básico.
- **Estructura:** Las políticas y las leyes pueden no ser reforzadas. O, si lo son, pueden ser reforzadas de forma injusta favoreciendo a algunos grupos de personas y negándose a otros.
- **Cultura:** Si las y los ciudadanos no están al tanto de una política o ley, o si las normas sociales y comportamientos impiden su refuerzo, la ley no existe en la práctica. Este es el caso, por ejemplo, cuando las personas pobres no están al tanto de sus derechos y no cuentan con los recursos para utilizar una solución legal.

El Análisis Triangular es útil porque subraya los aspectos específicos del sistema legal político que necesitan cambiar. En algunos casos, la incidencia puede requerir de un enfoque en el contenido de la ley o la política. En otras instancias, el contenido puede ser correcto pero la ley no es reforzada, de ahí la necesidad de enfocar las estrategias o de hacer que las estructuras legales u otro gobierno implementen la ley. No obstante, sin importar lo que el análisis revele, todas las estrategias deben considerar la cultura, dado que las normas sociales operan - tras bambalinas- para definir las relaciones de poder y el acceso. Enfrentando las dinámicas culturales, la reforma de políticas puede tener un verdadero impacto en la vida de las personas.




Ver Marge Schuler, *Empowerment and the Law* (Empoderamiento y la Ley), 1986.

# Ejercicio: Análisis Triangular y Mapeo de Estrategias 10

## Propósito

- Identificar cómo las leyes y políticas contribuyen a los problemas, temas y potencialmente a su solución.
- Entender el sistema legal político como un terreno de tres dimensiones donde los derechos, los roles y las elecciones, son definidas por la interrelación entre las reglas formales y las estructuras de gobierno, por los valores sociales y por las dinámicas del poder político.
- Los vacíos de información para completar el análisis y el mapeo.

**Consejo para la Persona que Facilita**

Dado que el ejercicio consta de dos pasos, puede ser más fácil separar los pasos con una discusión del análisis antes de pasar a las estrategias. Si usted decide hacer el ejercicio de esta forma, explique solamente las tareas de análisis al principio. Una vez se complete el análisis, explique la tarea de estrategia. Esto evita la confusión.

## Procedimiento

Este ejercicio consta de dos partes conectadas: (a) Análisis y (b) Desarrollo de la Estrategia. Cada paso tomará de 30 minutos a 2 horas, dependiendo de cuánta información esté disponible.

**Parte A: Análisis**

1. Explique el triángulo. Reparta definiciones escritas de cada uno de los lados del triángulo (Contenido, Estructura, Cultura). Recuerde que las descripciones para el análisis son diferentes de aquellas para el desarrollo de la estrategia.
2. Utilice el ejemplo No. 1 que aparece más abajo, para ilustrar cómo funciona el ejercicio. Este ejemplo no es un análisis exhaustivo del tema pero da una idea de lo que puede producir con el marco. Cada contexto producirá un análisis diferente, aún cuando existen algunos obstáculos universales que enfrentan algunos grupos.
3. Las preguntas de la siguiente página pueden apoyar el análisis de este tema.

**Significado de los Lados del Triángulo para el Análisis**

**El Contenido** se refiere a las leyes escritas, a las políticas y presupuestos relevantes para un tema específico. Por ejemplo, si no hay una ley para criminalizar la violencia doméstica, una parte de la solución puede ser introducir una ley. Incluso si existe una ley o política, a menos que haya fondos y mecanismos institucionales para la puesta en práctica, éstas no serán efectivas.

**La Estructura** se refiere a los mecanismos estatales y no estatales para implementar la ley o política. Esto incluirá, por ejemplo, a la policía, las cortes o tribunales, hospitales, sindicatos de crédito, ministerios y programas de agricultura y de servicios de salud. La estructura se puede referir a instituciones y programas manejados por el gobierno, ONG o negocios al nivel local, nacional e internacional.

**La Cultura** se refiere a los valores y comportamientos que definen la forma como las personas enfrentan y comprenden un tema. Los valores y comportamientos son influenciados, entre otras cosas, por la religión, las costumbres, la clase social, el género, la etnicidad y la edad. La falta de información sobre leyes y políticas es parte de la dimensión cultural. De forma similar, cuando las personas han internalizado una baja autoestima, recíprocamente esto define sus actitudes y grado de beneficio de las leyes y políticas.

## Discusión

- *Guiando las preguntas para el análisis de contenido*
  - ¿Existe una ley o política que contribuya al problema protegiendo los intereses de algunas personas sobre otras?
  - ¿Existe una ley o política que ayude a enfrentar el tema particular que usted ha elegido?
  - ¿Está presupuestada la cantidad adecuada de dinero del gobierno para implementar la política o la ley?

- *Guiando las preguntas para el Análisis de Estructura*
  - ¿Ayuda la policía a reforzar justamente la ley?
  - ¿Permiten las cortes/tribunales encontrar una solución para hombres y mujeres, para ricos y para pobres?
  - ¿Es el sistema legal costoso, corrupto o inaccesible?
  - ¿Existen servicios de apoyo donde las personas pueden obtener ayuda para acceder al sistema propiamente dicho?
  - ¿Discriminan los programas existentes y servicios a algunas personas (incluso sin intención)?
  - ¿Existe alguna agencia gubernamental o no gubernamental para monitorear la implementación?
- *Guiando las preguntas para el análisis de la Cultura*
  - ¿Existen valores políticos o sociales y creencias que contribuyan al problema?
  - ¿Contradicen las creencias culturales los derechos básicos?
  - ¿Conocen las mujeres y los hombres sus derechos? ¿Saben cómo acceder a sus derechos?
  - ¿Las presiones familiares y sociales evitan que las personas busquen una solución justa?
  - ¿Juegan un rol los factores psicológicos? ¿Creen las personas que merecen tener derechos?

## Ejemplo #1

| Problema/Tema: Falta de acceso al crédito para mujeres pobres del área urbana para iniciar pequeñas empresas | | |
|---|---|---|
| **Contenido** | **Estructura** | **Cultura** |
| - La ley requiere de bienes fijos o colaterales en forma de préstamos. Esto está fuera del alcance de mujeres con bajos ingresos.<br>- Los Derechos Económicos no están incluidos en la Constitución.<br>- No existe un compromiso explícito del Gobierno con las mujeres pobres.<br>- No existe regulación sobre los prestamistas usureros y agiotistas, quienes cargan altos intereses y acosan a los recipiendarios pobres. | - Quienes ofrecen los créditos, requieren de la firma de un hombre que sea familiar, debido a que las mujeres no son vistas como productoras/asalariadas independientes.<br>- Los programas del gobierno y de ONG para créditos de pequeña escala están articulados para los hombres, porque son vistos como cabezas del hogar.<br>- Las personas de bajos ingresos son consideradas una "mala inversión" por parte de negocios privados y bancos, pese a la evidencia en contra.<br>- Los programas de capacitación para pequeñas empresas son ofrecidos a un costo que es demasiado alto para la mayoría de mujeres pobres. Es difícil para las mujeres hacer tiempo para atender los cursos. | - Las mujeres no poseen propiedades a su nombre porque es inaceptable. La creencia general es que el hombre cuida a la mujer.<br>- Las mujeres no se ven a si mismas como productoras. Su ingreso es frecuentemente controlado por sus maridos. El ingreso de las mujeres es utilizado para cubrir gastos intangibles como cuotas de escuela y alimentos, mientras que el ingreso de los hombres cubre los bienes fijos, como una casa o una motocicleta, que pueden ser usados como colaterales.<br>- La gente pobre es vista como ignorante e incapaz de manejar negocios viables<br>- Las mujeres pobres pueden tener instintos prácticos sobre negocios, pero no tienen capacitación formal en temas como contabilidad y administración, que permitan hacer lucrativos sus negocios. |

Del Grupo de Mujeres de Kenya, trabajando en derechos y desarrollo.

### Parte B: Mapeo de Estrategias

4. El análisis realizado en la Parte A, establece el terreno de trabajo para que el grupo haga un mapeo de posibles soluciones. Aconseje a las personas participantes para que exploren todas las opciones y que no se preocupen acerca de la disponibilidad de recursos en esta etapa. Más adelante, otras herramientas en este Capítulo pueden ser utilizadas para escoger opciones. Si desea, puede utilizar el Ejemplo #2 en la siguiente página como ilustración.

## Ejemplo #2

**Problema - Tema de la Violencia Doméstica:** Las mujeres son maltratadas por sus parejas, con quienes han compartido en la intimidad y con quienes tienen relaciones de dependencia. Sufren de abuso físico, emocional y psicológico, pasando de golpes y amenazas a violencia física severa.

| Paso 1: Análisis | | |
|---|---|---|
| **Contenido** | **Estructura** | **Cultura** |
| - Este problema se ubica dentro de los códigos familiares y criminales, porque no hay leyes explícitas que apliquen al abuso dentro del hogar entre marido y mujer o entre parejas no casadas.<br>- Existe una ley contra la Violencia Doméstica pero no hay procedimientos de emergencia, tales como órdenes de restricción para ofrecer protección inmediata a la mujer en peligro.<br>- La ley observa lo que sucede en el "hogar", como un asunto privado. | - La ley puede ser adecuada pero los jueces y la policía ven las disputas domésticas como un asunto privado y no intervienen.<br>- La policía y las cortes/ tribunales alientan a las parejas a permanecer juntas, incluso cuando la vida de una mujer está en peligro. La familia y las hijas e hijos son más valorados que los Derechos de las Mujeres.<br>- No existen alternativas para que las mujeres busquen protección; por ejemplo, casas de seguridad y/o albergues, líneas telefónicas de atención permanente, etc.<br>- Los hospitales no reportan los casos de Violencia Doméstica | - Las mujeres se culpan a sí mismas por el abuso y se sienten avergonzadas.<br>- El público ve el "golpear a la esposa" como un problema de pobres y de gente sin educación (no ven que esto también ocurre en las clases altas)<br>- Algunos creen que es causado por el abuso del alcohol.<br>- La Violencia Intrafamiliar es parte de un ciclo de violencia, donde el poder es utilizado para ejercer control, más que para buscar soluciones pacíficas. De manera que los hombres golpean a las mujeres, las mujeres golpean a sus hijas e hijos, las hijas e hijos se golpean entre sí y golpean a los animales, los jefes abusan de sus subalternos, etc.<br>- El abuso "menor" es visto como normal o como signo de amor<br>- Se cree que los hombres tienen el derecho de golpear a sus esposas para "mantenerlas en la línea". |

| Paso #2: Estrategias de Mapeo | | |
|---|---|---|
| **Contenido** | **Estructura** | **Cultura** |
| - Reformar los códigos familiares y criminales para hacer de la Violencia Doméstica un crimen castigado por la ley. Asegurar que la definición incluya las relaciones no maritales.<br>- Definir un castigo que disuada a los hombres de usar la fuerza pero no prive a las mujeres del apoyo económico, a menos que el problema sea severo. (Esta es una tarea difícil).<br>- Hacer del abuso doméstico un crimen público pero dar a las mujeres el derecho de decidir lo que suceda con el agresor<br>- Proveer de medidas de protección de emergencia, tales como órdenes de restricción, etc.<br>- Ubicar fondos de presupuesto para la ayuda legal, los centros de disputa familiar, albergues, casas de seguridad, educación pública, líneas telefónicas de atención, etc. | - Capacitar a policías y a jueces acerca de la naturaleza del abuso doméstico.<br>- Establecer una oficina de mujeres en las estaciones de policía locales, con personal capacitado para atender los aspectos psicológicos de cada caso.<br>- Establecer casas de seguridad o albergues y líneas telefónicas de atención para protección de emergencia.<br>- Capacitar a personal hospitalario para identificar y atender casos de abuso. | - Campañas de medios de comunicación y teatro que demuestren el impacto sobre las mujeres, hombres, niñas, niños y en la sociedad en general. Hacer que las personas vean la Violencia Intrafamiliar como una preocupación pública y como un crimen. (Nota: Si usted denuncia la Violencia Intrafamiliar públicamente, asegúrese de que haya servicios de apoyo para las mujeres que buscan ayuda. La toma de conciencia sin apoyo para mujeres necesitadas, es peligrosa).<br>- Hacer que hombres prominentes hablen en contra de esta violencia públicamente. Establecer grupos de hombres.<br>- Llevar a cabo talleres sobre resolución y transformación de conflictos, construcción de confianza, etc.<br>- Crear grupos de apoyo comunitario e iniciativas de consejería para mujeres. |

Componente de Análisis de Asia, África, América Latina y Estados Unidos.

# 10 Análisis Triangular y Mapeo de Estrategias (cont.)

5. Luego de que las personas participantes han hecho un mapeo de todas las posibles estrategias en un segundo cuadro, compárelo con las soluciones del primer cuadro de análisis:
   - ¿Enfrentan las soluciones todos los aspectos del problema?
   - ¿Necesitan ser enfrentados todos los aspectos del problema? O ¿existen soluciones prioritarias?

## Discusión

Una vez el mapeo esté completado, discuta qué se ha aprendido de este ejercicio. Subraye la manera como la interrelación entre las reglas formales y las estructuras de gobierno y los factores socioeconómicos, definen la política de la ley y las políticas.

### Consejos para la Persona que Facilita

El desarrollo del análisis y estrategias requiere de un tema claramente definido. El grupo debe tener una comprensión común del tema antes de iniciar este ejercicio.

Un resultado importante de este ejercicio es la definición de la información adicional que necesita para completar el análisis. Inicie una "Lista de Investigación" para identificar necesidades de información a medida que surjan.

### El Significado de los Lados del Triángulo para el Mapeo de Estrategias

**Las respuestas de contenido** se refieren a nuevas políticas, leyes, presupuestos, o cambios en los existentes.

Ejemplo del problema de créditos: Cambiar las leyes bancarias para reducir los requerimientos colaterales o dar exenciones de impuestos especiales a los bancos que proveen préstamos a personas de bajos ingresos.

**Las respuestas estructurales** incluyen educar a la policía y a los jueces para que tomen conciencia de que sus propios prejuicios causan injusticias, introduciendo sanciones contra juicios discriminatorios, mejorando los programas sociales para asegurar que alcancen a las comunidades marginadas, etc. Esto puede también incluir la creación de una estructura de la sociedad civil para verificar los compromisos y la rendición de cuentas en el gobierno y en los negocios.

*Ejemplo del problema de créditos:* Educar a oficiales de préstamos acerca de las necesidades especiales de las personas de bajos ingresos y, particularmente, de las mujeres. Establecer programas de capacitación de negocios y apoyar a los grupos que lo necesiten.

**Las respuestas culturales** incluyen la educación pública dirigida a eliminar la discriminación o abusos de derechos y la creación de grupos de apoyo para ayudar a las personas a influenciar a las instituciones y leyes que los tratan injustamente.

Ejemplo del problema de créditos: Programas para educar a hombres y mujeres acerca de los roles de las mujeres como cabezas del hogar y productoras; programas de construcción de confianza; utilizar los medios de comunicación masivos para dar publicidad a la contribución "invisible" de las mujeres a la economía nacional; construir una coalición de productores de pequeña escala para hacer incidencia por mejores leyes bancarias y menos regulaciones sobre negocios de mujeres.

## Comparando y Eligiendo Estrategias

Una vez que haya hecho un mapeo con una serie de respuestas sobre un tema, usted puede comparar sus opciones y elegir la mejor combinación de acciones para construir su estrategia, manteniéndose fiel a su visión y a su misión.

Por ejemplo, si su ONG decide mejorar la atención a niñas en la escuela primaria, usted podría:

- Llevar a cabo una campaña pública de educación acerca de la importancia de enviar a las niñas a la escuela
- Trabajar con asociaciones de padres y maestros para monitorear la atención a las escuelas, y educar a las comunidades
- Lanzar una iniciativa de incidencia de persuasión al gobierno nacional para que emplee más recursos en la educación de las niñas

La mejor estrategia es la que utiliza las fortalezas de su organización y toma ventaja de las oportunidades externas. En el siguiente Capítulo introducimos herramientas para identificar las problemáticas externas y las oportunidades.

Las estrategias varían de acuerdo con el tema, el contexto y el momento. Aquellas que no enfrentan las causas sistémicas pueden aliviar algunos síntomas, pero es difícil que enfrenten significativamente el problema. Al mismo tiempo, mejorar el bienestar material de las personas que están sufriendo de un problema a través de enfrentar los síntomas, es un elemento impor-

**Lo que deberían ser las Buenas Estrategias**

| | |
|---|---|
| **Apropiadas** | ¿Promoverá su estrategia la visión y misión de su grupo?<br>¿Hará buen uso de las fortalezas de su organización?<br>¿Encajará en las condiciones de la comunidad en la que opera su grupo?<br>¿Será su base de apoyo capaz de participar?<br>¿Exacerbará o reducirá las tensiones sociales dentro de la comunidad? |
| **Adecuadas** | ¿Será suficiente la estrategia para enfrentar el problema dada su magnitud?<br>¿Justifica el problema el esfuerzo y recursos que empleará? |
| **Efectivas** | ¿Alcanzará la estrategia el objetivo declarado?<br>¿Promoverá la estrategia su misión y enfrentará el problema en un marco de tiempo adecuado? |
| **Eficientes** | ¿Hará la estrategia uso óptimo del material de la organización y de los recursos humanos?<br>¿Cuáles son los costos de la estrategia en términos del tiempo de las personas, su energía, y materiales con relación a los beneficios? |
| **Sensibles a los efectos colaterales** | ¿Incrementará la estrategia la demanda de servicios básicos o recursos?<br>¿Generará la estrategia resistencia debido a las tradiciones, religión, etc.?<br>¿Cómo puede minimizarse esta resistencia?<br>¿Cómo responderán quienes están en el poder a los cambios en las relaciones sociales, las demandas de cambio, etc.? ¿Qué sucederá si se desata la violencia?<br>¿Serán las consecuencias negativas contrarrestadas por los beneficios positivos? |

Adaptado de Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy. Facilitator´s Guide, Institute for Development Research (Pensamiento Estratégico: Formulando Estrategias Organizacionales. Guía para Facilitadores, Instituto para la Investigación del Desarrollo), 1998, pp. 48-49.

tante de una solución política y es clave para el involucramiento sostenible de la base de apoyo.

## Hacer un Primer Borrador de un Conjunto de Metas y Objetivos de Incidencia

Definir las metas y objetivos de incidencia es una tarea continua de la planificación. Las metas y objetivos que usted establece al principio le ayudarán a comparar estrategias alternativas. Luego de elegir una estrategia, usted puede depurar sus metas y objetivos.

Los términos "meta" y "objetivo" tienen muchas definiciones. Para la Planificación para la Incidencia, definimos las metas y objetivos como sigue:

- *Una meta de largo plazo* describe el cambio social que usted desea ver. Es su visión realizable.
- *Una meta de corto plazo* describe el producto deseado de la solución propuesta de incidencia a un tema específico.
- *Un objetivo* define concretamente lo que será cumplido, con quién, cómo, y en qué período de tiempo. Las estrategias de incidencia usualmente tienen una cantidad de objetivos que guían diferentes actividades.

### Objetivos Inteligentes

Los objetivos inteligentes son específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos al tiempo.

#### *Específicos*

- Tenga cuidado con la jerga y la retórica. Las palabras como "sensibilizar," "empoderar" y "concientizar" son vagas. Estas pueden ser desagregadas en resultados más claramente definidos.
- Evite palabras que puedan ser interpretadas de una variedad de formas tales como: salud reproductiva, empoderamiento, rendición de cuentas, transparencia y democracia.

#### *Medibles*

- Precise lo más posible quién, qué, en dónde y cuándo. Por ejemplo, un objetivo puede formularse como "*educar a las personas sobre sus derechos*". En lo posible, estime el número de personas y lo que harán como resultado.
- Los objetivos que se refieren a un estado mental o a procesos como "sensibilizar" o "empoderar", son subjetivos o casi imposibles de medir. Sin embargo, los objetivos de un proceso son apropiados para la incidencia, particularmente cuando el proceso mismo es el resultado esperado. Por ejemplo, reunir a las mujeres de las bases en pequeños grupos para expresar sus preocupaciones y definir prioridades comunes. En muchos casos, esto es en sí mismo un logro mayor. La formación grupal o el fortalecimiento pueden ser un buen indicador para palabras de proceso como las anteriormente mencionadas. Cuando utilice palabras que se refieren a un estado mental, pregúntese a si mismo, ¿Qué hace una persona con sensibilidad de género?, ¿Qué hace una persona "empoderada"? Utilice las respuestas para formular su objetivo. Pregún-tese a si mismo, "Sensibilizarse ¿para qué?"

#### *Alcanzables*

- En la medida en que usted concrete más quién, qué, en dónde y cuándo, su objetivo será más realista. Las metas de proceso como el empoderamiento, son de largo plazo y son escurridizas. Imagine señales concretas, de lo que una persona empoderada hace a lo largo del camino y convierta esto en su objetivo. La factibilidad es también definida por la disponibilidad de recursos.

#### *Realistas*

- Cambiar actitudes y comportamientos es una tarea de largo plazo. Trate de ser realista cuando usted decide quiénes y cuántas personas desea influenciar.
- Los objetivos realistas reflejan los límites de los fondos disponibles y del equipo.
- La incidencia centrada en las personas demanda un balance entre el idealismo y el

realismo para evitar exponerse al fracaso. Los objetivos son pasos realistas hacia su visión más amplia.

### *Sujetos al Tiempo*

- Los objetivos de cambio social son a menudo imposibles de predecir en términos del tiempo. Sea lo más preciso posible acerca de su cronograma. ¿Cuándo espera cumplir con su cometido?

## Consejos acerca de Objetivos y Metas de Incidencia

*Las metas de largo plazo son más abstractas y tienden a no cambiar mucho en el tiempo*. Las metas de corto plazo y objetivos siempre deben definirse. Mientras más información tenga de su contexto político, su objetivo, su tema y su organización, etc., usted podrá definir mejor sus objetivos.

*Dado que la incidencia efectiva demanda estrategias multidimensionales, puede ser útil desarrollar objetivos y actividades para diferentes niveles de impacto* (Ej.: Políticas, instituciones públicas, etc.). El Cuadro de Acción e Impacto de Incidencia en la página 181, es una guía para los diferentes niveles de influencia y de cambio.

Si bien los objetivos evolucionan, es útil formularlos lo más claro posible desde el inicio. El marco ´inteligente´ es útil para formular objetivos, pero no es el único. Las personas tienen diferentes preferencias para formular objetivos. Por ejemplo, algunas personas prefieren una oración declaratoria como: "10 grupos de monitoreo ciudadano creados", a una que empiece con un verbo como, "Crear 10 grupos de monitoreo ciudadano".

*El establecimiento de Objetivos es un momento importante en la toma de decisiones*. La participación de los grupos involucrados genera confianza y fortalece el compromiso y puede también ser empoderador. El establecimiento de objetivos participativos conlleva el diálogo, el debate y la negociación.

### Ejemplos de Formas de Definir Objetivos

Un grupo en el sur de África, definió una estrategia multidimensional para combatir la violencia doméstica. La estrategia incluía reformar la política, establecer centros de apoyo y la educación pública. Su objetivo de educación pública no era específico o medible.

**Objetivo Original**
*Movilizar y educar a mujeres y a organismos de fortalecimiento legislativo para el año 2001.*

¿Puede usted ver a partir de este objetivo lo que hará el grupo?, ¿Qué mujeres?, ¿Qué organismos?, ¿Con qué propósito? El grupo formuló de nuevo su Objetivo de Educación como sigue:

**Objetivo INTELIGENTE (SMART)**
*Educar a las mujeres del área rural involucradas en grupos de ahorro en tres comunidades, sobre la violencia doméstica y sus derechos con relación a la Ley Familiar y asistirlas para formar grupos de prevención de la violencia al nivel comunitario en un plazo de treinta meses.*

Un grupo de Derechos del Consumidor en India pasó por un proceso similar para mejorar sus objetivos de incidencia.

**Objetivo Original**
*Desarrollar la toma de conciencia entre consumidores sobre las medidas que están disponibles para enmendar agravios.*

**Objetivo INTELIGENTE (SMART)**
*Aumentar a 1,000 el número de personas en desventaja que hacen uso efectivo de las Leyes de Enmiendas para Consumidores y las medidas en el Tamil Nadu para el año 2000.*

### Utilizando el Análisis Triangular para Establecer Metas Iniciales y Objetivos

El Análisis Triangular (Contenido-Estructura-Cultura) en la página 170 ayuda a definir un conjunto inicial de metas y objetivos. Utilizando el ejemplo de la violencia doméstica, algunas metas y objetivos de incidencia podrían ser:

**Meta de largo plazo**

- Ampliar y promover los derechos legales de las mujeres y la equidad.

**Meta de corto plazo**

- Hacer que se reconozca la violencia doméstica y sea tratada por la sociedad y el sistema legal como un delito y una violación de los derechos básicos.

**Objetivo de Contenido**

- Reformar los códigos penal y familiar para convertir la violencia doméstica explícitamente en un delito, con procedimientos para proteger a las víctimas y para castigar adecuadamente a los agresores.

**Objetivos de la Estructura**

- Capacitar a la policía y a los jueces acerca de la naturaleza de la violencia doméstica y sobre las necesidades particulares de los agresores y de las sobrevivientes.
- Establecer "Escritorios de Mujeres" en estaciones de policía, seleccionadas como piloto, con el involucramiento de las cuatro ONG claves de mujeres que trabajan sobre violencia.
- Persuadir al gobierno para establecer y fundar casas de seguridad o albergues y líneas de atención telefónica con guías estrictas basadas en la investigación.
- Crear grupos de apoyo para mujeres sobrevivientes para explorar formas alternativas de asistir a las mujeres.

**Objetivos de la Cultura**

- Educar al público en general, a través de los medios de comunicación masivos, con relación a reconocer que la violencia doméstica es un problema público y un delito.
- Establecer grupos piloto de hombres para promover un nuevo pensamiento sobre la violencia.
- Conducir programas de capacitación y educación para mujeres que vinculen los Derechos Humanos, la autoestima personal y la eliminación de la violencia.

## Dimensiones de una Estrategia de Incidencia Centrada en la Ciudadanía

*El Cuadro de Acción e Impacto de Incidencia*[4] en la página 181, puede ser utilizado como una lista de chequeo tanto para planificar como para monitorear y evaluar. El marco está definido por la experiencia de mucho tiempo de personas que hacen incidencia en justicia social alrededor del mundo, quienes encuentran que el éxito de la incidencia necesita producir cambio en 5 dimensiones: el gobierno, el sector privado, la sociedad civil, el espacio político y cultural y las personas.

El **terreno del Gobierno**, el más común para el éxito de la incidencia, incluye cambios en políticas, programas, funcionarios, elecciones, leyes, procesos, presupuestos y reglamentos de instituciones públicas, así como organizaciones internacionales relacionadas, como el Sistema de Naciones Unidas, el Banco Mundial, y el Fondo Monetario Internacional.

El segundo terreno, el del **Sector Privado,** aborda cambios en políticas empresariales, programas y prácticas. Este puede ser menos familiar para algunas ONG y grupos de base, pero es un terreno importante de acción para promover comportamientos sociales más responsables por parte de las corporaciones locales y multinacionales.

El tercer terreno para la acción y el impacto tiene que ver con fortalecer a la **Sociedad Civil**. Fortalecer la autoridad, la voz de las personas, el establecimiento de agendas y las capacidades de planificación de las ONG y de organizaciones populares es fundamental para incrementar su legitimidad, su participación sostenible y su voz en la toma de decisiones públicas.

Un cuarto terreno de actividad e impacto se enfoca en los cambios en el **Espacio Político y Cultural**. Estas acciones y resultados ayudan a crear una atmósfera en la que pueda darse la participación política de grupos que han sido privados de sus derechos y que además se dé, como mínimo, sin temor a la violencia y la represión. Los posibles impactos incluyen el incremento del respeto por parte del gobierno por el derecho de las personas a participar en la toma de decisiones, así como un incremento en la transparencia y en la rendición de cuentas por parte de las instituciones del Estado y de los medios de comunicación. Otros cambios pueden incluir transformaciones en la forma en que la sociedad ve los roles de las mujeres y de los hombres, aceptando a las mujeres como actoras políticas legítimas.

El quinto y último terreno se enfoca en cambios al nivel **Individual**. Estas acciones y cambios se refieren a mejoras en las condiciones físicas de la vida de las personas, tales como un mejor acceso al agua y a salarios dignos. También incluyen cambios personales necesarios para el desarrollo de un sentido de ciudadanía, de autoestima y de solidaridad.

Redactar un borrador de objetivos para cada una de las cinco dimensiones puede ayudar a quienes planifican a diseñar una estrategia abarcadora para el cambio. Las siguientes preguntas apoyarán a quienes planifican a utilizar el cuadro para desarrollar objetivos y actividades y para identificar áreas de investigación:

### *Gobierno*

- ¿Qué tiene que cambiar en la ley o en la política para hacerla más efectiva, incluyente y justa?
- ¿Qué reformas institucionales son necesarias para que la ley y las políticas sean reforzadas e implementadas justa y efectivamente?
- ¿Cuáles son las implicaciones de la implementación de un presupuesto?
- ¿Qué se necesitaría en los diferentes niveles del Gobierno para asegurar la rendición de cuentas?
- ¿Qué reformas estructurales son necesarias para promover la transparencia e incrementar el acceso de las personas a la justicia?

### *Sector Privado*

- ¿Qué tipo de política corporativa ayudaría a enfrentar este tema?
- ¿Qué reformas en la práctica de negocios y en el comportamiento son necesarias?
- ¿Sería necesaria la capacitación y el monitoreo para prevenir que este tema recurra?
- ¿De qué forma puede el diálogo y la resolución conjunta de problemas entre el Gobierno, la sociedad civil y el sector privado enfrentar diversos intereses y necesidades?

### *Sociedad Civil*

- ¿De qué manera puede la organización y la educación enseñar a las personas acerca del Gobierno, las políticas y los derechos?
- ¿Cómo pueden comprometerse las y los ciudadanos y los grupos con quienes toman decisiones, de manera constructiva y crítica para promover la rendición de cuentas?
- ¿Qué tipo de liderazgo y de organización pueden desarrollarse para que adopten la inclusión y representen a un amplio rango de base de apoyo, reteniendo a la vez la agilidad política y el poder?
- ¿Cómo puede la estrategia promover la comunicación, el diálogo y las redes horizontales?

### *Espacio Político y Cultural*

- ¿Qué puede hacerse para expandir el rol de los grupos ciudadanos en el proceso formal político?, ¿Cómo pueden los gobiernos, las corporaciones y la sociedad civil trabajar juntas para enfrentar la injusticia y la pobreza?
- ¿Qué debe cambiarse en la formulación de políticas o en el esfuerzo para crear una toma de decisiones más transparente?
- ¿Qué información se necesita hacer pública y accesible?, ¿Cuáles son los roles de la sociedad civil, el Gobierno y el sector privado, en asegurar que las personas sepan acerca de las cosas que les afectan?

- ¿Qué tipos de liderazgo y organización serían necesarios para promover la inclusión y la consulta en todos los terrenos?
- ¿Qué procesos públicos y qué políticas pueden promover los valores democráticos y asegurar que todos los sectores de la sociedad sean representados en la toma de decisiones?

### *Individual*

- Cómo participarán las y los ciudadanos efectivamente en el debate público y en la toma de decisiones?
- Qué mejoras materiales sentirán las personas como resultado de los procesos de reforma política?
- ¿Qué tipo de habilidades, información y experiencias necesitan las y los ciudadanos para tener confianza y participar activamente e internalizar sus derechos?
- ¿Puede el componente de educación pública de la incidencia, alentar a las personas para respetar las diferencias y para enfrentar la discriminación?

**Ejemplo de Metas y Objetivos (desarrollado durante un Taller de Capacitación en Africa)**

**Tema:** Servicios de salud y de educación inadecuados para las mujeres, que conducen al debilitamiento de los problemas de salud con repercusiones negativas para la juventud y la niñez.
**Meta de Largo Plazo:** Para promover el goce de los Derechos de las Mujeres para una vida más sana.
**Meta de Corto Plazo:** Asegurar la provisión de servicios de salud reproductiva, información y opciones para mujeres entre los 18-45 años que viven en la región norte de Uganda.
**Objetivo para el Gobierno:** Hacer cabildeo para una política de salud reproductiva sensible en género en la línea de las recomendaciones de la Convención de Cairo. La política debe incluir las líneas guía para programas del Gobierno y comunitarios que sirvan a las mujeres y designar el 24% del presupuesto de salud para este propósito.
**Objetivo para el Sector Privado:** Hacer un llamado a las instituciones privadas de salud para que designen un pequeño porcentaje de sus servicios a clínicas de salud móviles o estacionarias para mujeres y niñez indigentes.
**Espacio Político y Objetivos Culturales:**

- Establecer un Comité conjunto que involucre a personas líderes de ONG, al gobierno y a las organizaciones de salud del sector privado, para monitorear y evaluar el impacto de la nueva política.
- Promover el diálogo público acerca de los Derechos de las Mujeres y la Salud.
- Utilizar la política para ayudar a líderes políticos y de negocios, a entender mejor el valor de los abordajes sensibles de género y los beneficios de responder a las necesidades específicas de las mujeres.
- Establecer grupos de monitoreo comunitario para asegurar que sean prestados servicios de calidad.
- Educar a los medios de comunicación sobre temas de salud reproductiva y asistirlos en utilizar una serie de historias para educar a hombres y mujeres.

**Objetivos para la Sociedad Civil:**

- Adoptar vínculos horizontales entre grupos de mujeres y otros grupos ciudadanos preocupados por temas sociales, a través de grupos focales comunitarios.
- Fortalecer las habilidades de liderazgo y comunicación de Redes de ONG de Desarrollo.
- Hacer las estructuras de toma de decisiones de grupos de mujeres y coaliciones de salud, más ágiles y transparentes.

**Objetivos Individuales:**

- Educar a mujeres entre las edades de 13-45 años, por medio de programas para edades específicas sobre salud reproductiva, sus opciones y responsabilidades y el derecho a demandar mejores servicios.
- Mejorar la salud de las mujeres y su habilidad para tomar decisiones informadas sobre su propia salud y la de sus hijas e hijos.
- Promover el respeto y comprensión entre hombres y mujeres sobre la importancia de las diferencias en sus necesidades de salud.

| Cuadro de Acción e Impacto de Incidencia | |
|---|---|
| **Terreno** | **Impacto** |
| **1. Estado/Sector Gubernamental** | Apoyo o cambio en la ley, políticas, programas, prácticas, personas, proceso de toma de decisiones, presupuesto, puesta en práctica, acceso, etc. |
| *Nacional*<br>- Ejecutivo<br>- Agencias/Ministerios<br>- Legislativo/Congreso<br>- Ejército/Policía<br>- Cortes/Tribunales<br>- Otros<br>*Gobierno Municipal o Provincial*<br>*Gobierno Local*<br>*Organismos Internacionales*<br>- Naciones Unidas<br>- FMI/Banco Mundial<br>- Bancos Multilaterales de Desarrollo<br>*Otros* | *Acciones e impacto que promuevan los Derechos Humanos, adopten un desarrollo más equitativo y sostenible, promuevan una voz más fuerte y con poder para las poblaciones excluidas en la toma de decisiones públicas (Ej. Mujeres, grupos indígenas, gente pobre, religiosos, minorías raciales o étnicas, etc.)* |
| **2. Sector Privado** | Apoyo o cambio en las políticas, programas, prácticas, comportamientos, etc. |
| Local / Nacional / Multinacional | Ver acciones e impacto en el Sector del Estado y el Gobierno. |
| **3. Sociedad Civil** | Fortalecimiento y ampliación de las capacidades de la Sociedad Civil, de la organización, de la rendición de cuentas y del poder; ampliación de las capacidades y conocimiento; incremento general de la reciprocidad social, la confianza y la tolerancia. |
| - ONG<br>- Organizaciones de membresía<br>- Organizaciones basadas en la comunidad<br>- Organizaciones Aliadas / Coaliciones<br>- Otros | *Acciones e impacto que fortalezcan a los grupos y alianzas que trabajan para promover los derechos y mejorar las condiciones de vida de la gente marginada, para proteger la salud de las sociedades y del planeta en general.* |
| **4. Espacio Político y Cultural** | Incrementar el espacio democrático; ampliar la participación y legitimidad política de la Sociedad Civil; la rendición de cuentas y transparencia de las instituciones públicas y los medios de comunicación; transformar normas y costumbres que conducen a la intolerancia, a la subordinación y a la exclusión. |
| - Político<br>- Social / Cultural<br>- Otros | *Acciones e impacto que refuercen las dimensiones políticas y sociales de la cultura, en formas que promuevan la voz y el voto de la gente marginada en la toma de decisiones, así como comportamientos y valores de cooperación, colaboración, confianza, inclusión, reciprocidad, solidaridad y equidad.* |
| **5. Individual** | Mejorar las condiciones de vida y las oportunidades concretas para la salud, la educación y el nivel de vida; promover creencias, conciencia de sí mismo y ciudadanía como protagonistas con derechos y responsabilidades para participar en el cambio. |
| - Condiciones de Vida / Oportunidades<br>- Actitudes / Conciencia<br>- Relaciones Personales<br>- Otros | *Acciones e impacto que mejoren las vidas y amplíen el conocimiento, el análisis y la conciencia política, la confianza, la solidaridad, las habilidades y la visión de las poblaciones marginadas y sus aliados; acciones e impacto que enfrenten la discriminación y la subordinación en las relaciones personales y de familia.* |

¿De qué forma pueden las personas que aparecen al fondo estar más involucradas en las decisiones políticas?

## Énfasis Estratégico

*El Cuadro de Acción e Impacto de Incidencia* puede ser utilizado luego de haber iniciado su incidencia, para monitorear y evaluar su avance. Un abordaje de la evaluación descansa en examinar si el enfoque de sus esfuerzos y recursos es consistente con sus prioridades. Los recursos son limitados y este análisis ayuda a dirigir actividades hacia aquellas áreas donde los recursos se necesitan más y donde pueden tener más impacto.

El ejercicio *Enfocando los Recursos para la Incidencia* en la página 184, es una forma de hacer este tipo de análisis.

Para más información sobre Monitoreo y Evaluación de Impacto de Incidencia, vea Monitoring and Evaluating Advocacy: A Scoping Study (Monitoreando y Evaluando la Incidencia: Un Estudio sobre Alcance), Jennifer Chapman y Amboka Wameyo, Action Aid.

## El Debate de Incidencia: Cambiando las Políticas, Cambiando a la Gente

¿Por qué el cambio político no brinda por sí solo cambio social? El cambio político puede establecer nuevas reglas de compromiso, cambiar prioridades y recursos, o codificar derechos y compromisos. Esto es significativo, pero la incidencia concerniente a la justicia social, a los derechos básicos y a la participación, debe también enfrentar valores y comportamientos que no cambian simplemente porque las leyes cambian. Cambiar las políticas implica cambiar a las personas en la sociedad civil, en el gobierno y en el sector privado. A menos que las estrategias estén dirigidas a personas en forma explícita, las decisiones políticas pueden no concretarse. El caso de Zimbabwe –abajo- puede ayudar a los grupos a entender la importancia de las diferentes dimensiones de las Estrategias de Incidencia.

A principios de los ochenta, poco antes de que el estado de Apartheid Rhodesiano fuera desmantelado, el nuevo gobierno de Zimbabwe se embarcó en un número de importantes cambios legales y políticos. Influenciados por abogados activistas de Derechos Humanos, el país aprobó el Acta Legal de Mayoría de Edad, que convirtió a todas las mujeres en adultas legales a la edad de 18 años. Antes de esa época, las mujeres eran perpetuas menores legales, no se les permitía tener una cuenta de banco, obtener una licencia, tener la custodia de sus hijas e hijos o tomar cualquier otra decisión legal sin aprobación de sus maridos o padres.

El Acta aprobada se vio envuelta en controversia. Para el tiempo en que las noticias sobre la nueva ley llegaron a los pueblos, especialmente en áreas rurales, muchos hombres y mujeres la rechazaron de inmediato. Muchas madres (y padres) estaban enojadas porque la ley significaba que sus hijas podían casarse a los 18 años, con o sin su consentimiento y fuera o no pagado el lobola (precio pagado por la novia) a la familia de la novia. Hubo muy poca consulta pública sobre el Acta fuera de las áreas urbanas principales, antes de ser aprobada. La gente del área rural sintió que esto era otra imposición del folclore citadino que no respetaba las costumbres y la familia. Pocas personas, particularmente mujeres, comprendieron los beneficios de la Ley.

Parte de la razón para aprobar rápidamente el Acta, fue que el partido en el poder quería ampliar el número de votantes; incluyendo a mujeres y hombres entre las edades de 18 y 21 años. (Anteriormente la ley dictaba que los hombres eran mayores de edad a los 21 años). Desafortunadamente, la oposición a la nueva ley profundizó la resistencia por parte de hombres y mujeres, hacia todas las reformas subsecuentes sobre derechos legales relacionados con mujeres. Esto se convirtió en un serio obstáculo para el avance futuro en los Derechos de las Mujeres en las siguientes dos décadas. Algunas personas dijeron que la Ley agravaba la distancia generacional entre las mujeres y contribuía a conflictos en las familias. Otros argumentaron que estas tensiones eran inevitables y que el cambio legal era necesario mejor antes que después, para un tema tan urgente de Derechos Humanos.

Las siguientes preguntas motivan a pensar algunas ideas sobre cómo conducir la discusión para este caso, a medida que se relaciona con las políticas y el cambio social.

- ¿Qué nos dice esta historia acerca de los valores sociales y el cambio legal?
- ¿Qué nos dice esta historia acerca del impacto del cambio legal en el público? ¿En las costumbres y las creencias culturales?
- ¿Qué estrategia alternativa de reforma legal podría disminuir la posibilidad de represalias y resistencia?

# 10 Ejercicio: Enfocando los Recursos de Incidencia

## Propósito

- ¿Identificar, una vez que usted haya iniciado su trabajo de incidencia, ¿en qué dimensiones las actividades de incidencia han sido desarrolladas y cuál ha sido su impacto?
- Determinar si el enfoque de su Estrategia de Incidencia debe ser ajustado y, si es así, ¿de qué manera?

## Procedimiento

1. Este ejercicio se realiza en pequeños grupos. Cada grupo debe estar conformado por personas que hayan trabajado juntas en una iniciativa de incidencia particular.

2. Explicar a los grupos, el significado de cada una de las cinco dimensiones gobierno, sector privado, sociedad civil, espacio político y cultural e individual. (Ver páginas 178-179). Puede haber alguna confusión acerca del hecho de que la "cultura" es una dimensión separada porque ésta también forma parte de todas las otras dimensiones. Recuerde al grupo que este ejercicio es una herramienta para reflexionar en el enfoque de las actividades de incidencia y que es importante que las actividades se circunscriban directamente en la cultura política y no sean olvidadas.

3. Pida a cada grupo que haga una lista de las actividades principales que han llevado a cabo en cada una de las cinco dimensiones para lograr un cambio efectivo.

4. Utilizando la lista como guía, el grupo debe estimar el tamaño comparativo de cada dimensión, en términos del esfuerzo y recursos empleados y dibujar una grafica de ´pastel´ para reflejar su análisis.

## Discusión

Discuta el significado del análisis para el trabajo futuro de incidencia. Las preguntas para guiar esta discusión incluyen:

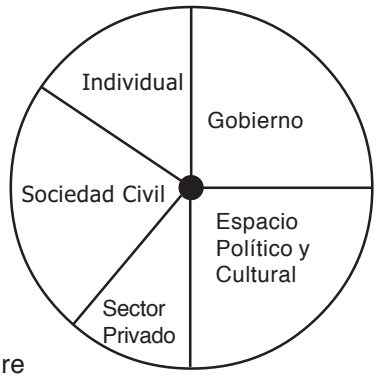
- ¿Qué dimensiones han sido abandonadas en nuestro trabajo de incidencia actual y pasado? ¿Debemos tratar de enfrentar esa dimensión?
- ¿Ha sido consistente nuestra acción en las diferentes dimensiones con nuestro análisis del problema?
- ¿Tienen un impacto correspondiente las dimensiones con las que hemos estado trabajando más?

El cuadro tiene cinco dimensiones diferentes. Sin embargo, un grupo puede decidir que no es capaz de causar impacto en todas estas dimensiones por recursos limitados o por el contexto político. No obstante, es importante no olvidar que todas las dimensiones existen. Eventualmente, el esfuerzo de incidencia necesitará enfrentar cada una para producir el éxito de largo plazo.

## Ejemplos

Los siguientes ejemplos fueron desarrollados durante un Taller de Capacitación Latinoamericano, e ilustran la forma como los diferentes grupos dividen sus recursos. El análisis de este ejercicio conduce a un cuestionamiento más profundo y detallado como se muestra a continuación.

*El siguiente cuadro fue desarrollado por un grupo en El Salvador que enfrentaba el problema de la educación sexista en el sistema escolar. El Cuadro de Impacto muestra un relativo balance de actividades en las cinco áreas.*




**Gobierno:** La investigación del sexismo en la educación; el debate público con el Ministerio de Educación; el desarrollo de un modelo urbano y de materiales para educación no sexista; la distribución de publicaciones e historias; la movilización y la presión.

**Espacio Político y Cultural:** Debates públicos; reflexiones de grupo; entrevistas con estaciones de radio; televisión y periódicos; un curso sobre los debates feministas; campañas públicas; marchas; partidos; video foros.

**Sector Privado:** Videoforos públicos; búsqueda de la participación para campañas de información.

**Sociedad Civil:** Alianzas con organizaciones magisteriales; establecimiento de documentación, información y centros de comunicación para comunidades y maestras/maestros; actividades para promover la organización de las mujeres del área rural por sí mismas.

**Individual:** Reflexión de grupo basada en experiencias personales; diferentes tipos de impacto en la educación para niñas y niños.

---

*El cuadro de abajo refleja el trabajo de incidencia de un grupo de Honduras. En su caso, la Secretaría Nacional de Salud ha aprobado una Política sobre Salud Sexual y Reproductiva. Sin embargo, la Política está en peligro de ser revertida por oponentes poderosos y el grupo estuvo haciendo incidencia para protegerla. Luego de hacer el cuadro, el grupo reconoció que ninguna de sus actividades tenía como objetivo al sector privado, un importante aliado potencial, y que mucha de su incidencia se concentró en el Gobierno.*

**Gobierno: (particularmente la Secretaría Nacional de Salud):** Participación en una Comisión de "Dignatarios"; preparación de información para el Gobierno para utilizarla en apoyo a la nueva política; actividades de cabildeo y de toma de conciencia.

**Espacio Político y Cultural:** Participación en programas de radio y televisión; distribución de información.

**Sociedad Civil:** Coordinación y alianzas con otras organizaciones; foro para el debate y la discusión; conferencias; socialización de información.

**Individual:** Distribución de información para mujeres individuales y espacios para la reflexión y el análisis.

NOTAS

1 Adaptado de Miller, Valerie. *NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?, Institute for Development Research* (Influencia Política de ONG y de las Bases: ¿Qué es el Éxito? Instituto para la Investigación del Desarrollo), Vol. 11, No.5, 1994.

2 Adaptado de Schuler, Margaret, *"Conceptualizing and Exploring Issues and Strategies" en Empowerment and the Law* ("Conceptualizando y Explorando Temas y Estrategias" en Empoderamiento y la Ley: Estrategias de Mujeres del Tercer Mundo), OEF Internacional, 1986.

3 Adaptado del *Institute for Development Research, Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy. Facilitator´s Guide. (*Instituto para la Investigación del Desarrollo, Pensamiento Estratégico: Formulando Estrategias Organizacionales. Guía para Facilitadores*).* Boston, 1998.

4 Desarrollado y revisado por Valerie Miller y Lisa VeneKlasen; ver también V. Miller, ibid.