6 Momento de la Planificación #1: Viendo hacia Dentro

Para muchas organizaciones, involucrarse en procesos de incidencia demanda un cambio, de la planificación de proyectos de corto plazo al pensamiento estratégico de largo plazo. También requiere que la organización se involucre directamente con la política y el poder. Estos son grandes cambios. Convertirse en una o un actor político es una elección estratégica que trae cambios en la misión, el equipo, las prioridades y las estrategias de la organización. Antes de decidir esto, es importante clarificar la identidad de la organización y en dónde se encuentra ahora.

Este proceso de "ver hacia dentro", es igualmente importante para quienes hacen y planifican la incidencia: El equipo, organizadores, activistas, responsables del cabildeo y base de apoyo. El análisis de poder que define el plan para la incidencia debe empezar con quienes hacen incidencia. Las organizaciones están conformadas por diferentes personas con diferentes identidades definidas por clase, raza, género, edad, país de origen y otros factores.

Estas diferencias tienen influencia en nuestras perspectivas y definen las dinámicas del poder dentro de nuestras organizaciones, con nuestros asociados y asociadas, y en el ambiente político a gran escala. La diversidad enriquece la planificación, pero también genera conflictos. Si no exploramos las diferencias, éstas pueden causar problemas, más que servir como una fuente de riqueza y de energía creativa.

Este capítulo le ayudará a iniciar el proceso de planificación con un sentido claro de quién es usted y por quiénes está luchando para cambiar el mundo que le rodea. Puede ser especialmente útil para aquellas personas y organizaciones que están pasando de un trabajo tradicional de desarrollo a programas que integran la incidencia y la participación ciudadana.

Cuatro Pasos para Ver hacia Dentro

Este momento de la planificación tiene cuatro pasos:

Paso 1: ¿Quién Soy?

Clarifica las perspectivas individuales, los valores y los supuestos que influencian la planificación y la selección de acciones a desarrollar. Este paso puede también ayudar a las personas a sentirse menos inhibidas para hablar en un grupo y al trabajar como miembros de un equipo.

Paso 2: ¿Quiénes Somos?

Analiza la visión, la misión, y las estrategias clave de nuestras organizaciones y define una nueva visión de largo plazo para el cambio político que proveerá de información para el trabajo en incidencia. Esto puede crear un sentido de solidaridad y de compromiso compartido.

Paso 3: ¿Adónde nos dirigimos?

Discute los pro y los contra de involucrarse o de ampliar el trabajo de incidencia para nuestras organizaciones, ayuda a encaminarse en nuevas direcciones y permite a los grupos analizar las implicaciones de sus opciones.

Paso 4: ¿Cómo nos Ven las Otras y los Otros?

Evaluar la imagen, la reputación, las relaciones y la credibilidad de la organización frente a actores clave; especialmente frente a la base de apoyo y a quienes diseñan las políticas. Este diagnóstico alimentará más adelante un análisis más profundo de oportunidades y amenazas cuando se enfoca en un tema específico de incidencia.

Para más orientación sobre cómo enfrentar grandes cambios organizacionales, recomendamos *From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment* (De las Raíces hacia Arriba: Fortaleciendo la Capacidad Organizacional a través de la Autoevaluación Guiada), Peter Gubbels y Catheryn Koss, World Neighbors (Vecinos Mundiales), Oklahoma, USA, 2000.

Paso Uno: ¿Quién Soy? Identificándonos e Identificando Nuestros Intereses

Nos involucramos en incidencia porque queremos mejorar la sociedad e influenciar el curso de la historia, pero también somos parte de la sociedad y de la historia. Quiénes somos y cómo pensamos, afecta lo que nos preocupa y la manera en que nos relacionamos con otras personas. El autoanálisis ayuda a identificar nuestras fortalezas y debilidades y a clarificar las dinámicas del poder en un grupo. Lo que aprendemos del autoanálisis puede ser luego utilizado para mejorar nuestra participación y para cambiar las relaciones de poder que afectan nuestra incidencia en otras esferas.

Existen muchas formas creativas de abordar la comprensión individual de sí mismo. (Los ejercicios en el Anexo 2 son un complemento de los siguientes para este propósito.)

Viendo hacia dentro

Ejercicio: Botes Salvavidas

6

Propósito

- Clarificar las características que definen quiénes somos, tales como: clase, raza, género, religión y edad.
- Identificar, la forma en que pensamos que nuestra organización puede contribuir para el cambio positivo.
- Fortalecer nuestra habilidad para comunicarnos como equipo.

Procedimiento

(Tiempo: 1 hora)

Quien facilita puede utilizar las categorías que aparecen en el recuadro u otras para dividir al grupo en subcategorías, llamadas "botes salvavidas." Por ejemplo, bajo "Década de nacimiento", quien facilita nombra "1950", "1960" y así sucesivamente.

1. Quien facilita nombra subcategorías específicas. Las y los participantes se intercambian para encontrar a otras personas en el mismo bote salvavidas. Tome nota, de manera informal, de cuántas personas participantes existen en cada subcategoría.

2. Luego de que todas las personas participantes se han agrupado en subcategorías, tienen 10 minutos para socializar con el resto acerca de lo que les distingue de las personas que están en otras subcategorías. Luego cada grupo de los botes salvavidas tiene una oportunidad de relatar al grupo completo lo que les hace diferentes.

3. Repita este procedimiento con tantas categorías como desee.

Categorías

- País o región
- Década de nacimiento
- Antecedentes culturales
- Grupo étnico
- Género
- Raza
- Ocupación / empleo
- Opiniones sobre un tema particular
- Religión
- Otros

Discusión

Este ejercicio puede ayudar a las personas a conocerse y a relajarse, pero su utilidad depende de cómo se lleve a cabo el procedimiento. La discusión acerca de diferencias personales puede tocar aspectos sensibles. Por otra parte, la gente a menudo disfruta de hablar acerca de sí misma y en un ambiente confortable se abren más a otras personas.

Una vez las y los participantes se han reunido para la discusión en grupo, quien facilita puede hacer algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Había algunos botes salvavidas más llenos que otros? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los aspectos únicos que cada bote salvavidas aporta a la mesa?
- ¿Cuáles son las implicaciones de los desbalances en números y características para la planificación?

Tomado de *Naming the Moment: Political Análisis for Action* (Nombrando el Momento: Análisis Político para la Acción) por Deborah Barndt, *The Jesuit Centre for Social Faith and Justice* (Centro Jesuita para la Fe Social y la Justicia), Toronto, 1989.

6 Ejercicio: La Flor del Poder

Propósito

Este ejercicio complementa el ejercicio del *Bote Salvavidas*, pero también es una introducción útil a un análisis más amplio sobre el poder. Ayuda a:

- Identificar quiénes somos individualmente y como grupo con relación a aquellos que tienen el poder en nuestras sociedades.
- Profundizar nuestra comprensión sobre cómo nuestra identidad, el poder, la subordinación y la exclusión afectan a nuestras organizaciones, a nosotras y nosotros como personas y a la planificación de la incidencia.
- Ilustrar cómo el poder es dinámico y relacional.

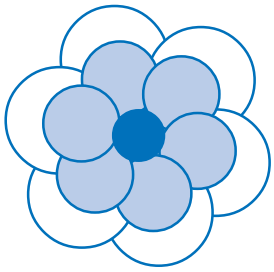
Proceso

(Tiempo: 45 minutos–1 hora)

Este ejercicio tiene tres pasos para examinar nuestras identidades sociales, organizacionales y políticas, que juntas forman lo que llamamos el triángulo de identidad.

Identidad Social

Visualizamos la identidad social utilizando la flor del poder. Esta herramienta visualiza quiénes somos con relación a aquellas personas que detentan el poder en la sociedad. Utiliza los círculos externos a los pétalos para describir la identidad socialmente dominante. El grupo usualmente llena el círculo externo de los pétalos en forma conjunta. Utilizamos los pétalos de adentro para describir la identidad social de las personas. Generalmente las y los participantes llenan los pétalos de adentro por sí mismos (Ver siguiente página).



1. Antes de entrar al ejercicio, dibuje la flor del poder en un papel grande y colóquelo en la pared. Cada pétalo representa una categoría, que puede incluir: sexo, raza, grupo étnico, lenguaje, religión, tipos de forma familiar (individual, extendida, etc.), clase social, edad del grupo, educación, habilidades o discapacidades, región geográfica (origen), región geográfica (actual), etc.

2. Discuta en grupo cada categoría y las características de aquellas personas que tienen más poder en la sociedad. En el círculo de afuera del pétalo escriba estas características. (Por ejemplo, qué grupo étnico o qué sexo, posee más poder.)

3. Entregue a cada persona pedazos de papel con flores dibujadas. Pida a las personas que trabajen individualmente y llenen los círculos de afuera de las flores con las características dominantes son consensadas por el grupo.

4. Pida a cada persona que escriba su identidad por cada pétalo y categoría en los círculos de adentro de la flor.

Los lados de afuera del triángulo -identidad organizacional e identidad política- pueden ser discutidos luego de hacer la “flor social”. Los elementos de la identidad organizacional y política usualmente difieren más que los de la identidad social entre distintas culturas y contextos. Algunas posibles dimensiones son:

La flor del poder (cont.)

Identidad Organizacional

- *Categoría de la organización*: (Ejemplo: Gobierno, ONG o tipo de ONG, sector privado, organización de personas basada en la comunidad, movimiento social, coalición, sindicato, organización de mujeres).
- *Estructura*: (Ejemplo: colectiva, jerárquica, voluntaria, pagada, profesional, de negocios).
- *Posición dentro de la organización* (Ejemplo: directora, director, jefe de un programa específico, miembro capacitador, especialista técnico, responsable de cabildeo, voluntaria, voluntario).

Identidad Política

- Es difícil prescribir un proceso para analizar la identidad política. Las categorías -izquierda, derecha y centro- son comunes en la mayoría de contextos, pero los matices en las diferencias de la identidad política en diferentes contextos no pueden ser universalizados. Este análisis puede ser desagregado en términos de tendencias políticas o de afiliación a partidos políticos.

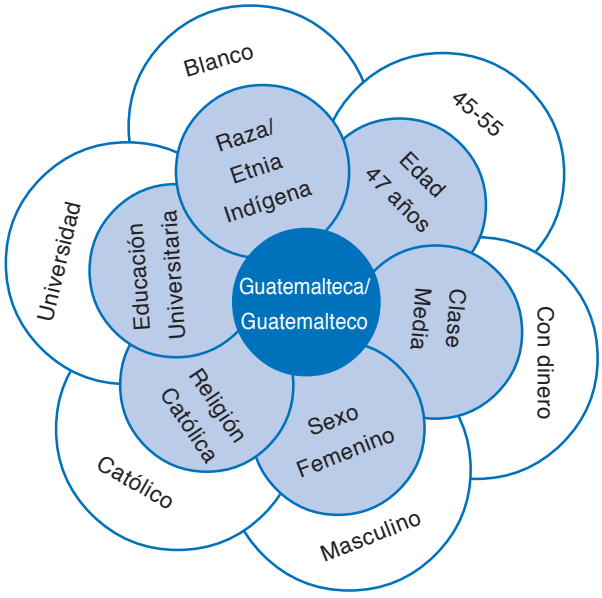
Discusión

Una vez que cada persona ha completado su flor de identidad, la persona que facilita puede orientar la discusión alrededor de preguntas como:

- ¿Cuántas de sus características individuales son diferentes de la identidad dominante?¿Qué características no se pueden cambiar? ¿Qué nos dice esto acerca de su propio poder y de su poder potencial?
- ¿Qué nos revela el ejercicio como grupo? ¿Cuáles son las diferencias y similitudes con relación al poder dominante? ¿Cómo puede influir esto en nuestro trabajo?
- ¿Qué nos dice este ejercicio acerca de la identidad y el poder?

La Complejidad de la Identidad Individual

Este análisis ayuda a evidenciar las relaciones entre las personas involucradas en incidencia y los procesos de subordinación que afectan sus vidas. Dado que cada persona tiene muchas identidades, pueden ser dominantes en una relación y subordinadas en otra. Por ejemplo, ser un hombre o una mujer es sólo una parte de la identidad individual. Otros aspectos tales como edad, clase social, raza y etnicidad también afectan las relaciones sociales y el poder de esa persona. Aunque cada situación presenta una configuración única de desbalances y dinámicas de poder, en la mayoría de jerarquías de poder, son los hombres adinerados los que dominan. Para que la incidencia sea efectiva, necesitamos tomar estos factores en consideración tanto dentro de las organizaciones como en cada actividad.



Identidades Sociales

Adaptado de Bárbara Thomas, *Educating for Change: Between the Lines* (Educando para el Cambio: Entre Líneas). *The Dorothy Marshall nstitute* (El Instituto Dorothy Marshall), Toronto 1991. Ver también Chantal Mouffe.

6 Ejercicio: Nombrando Supuestos Políticos

Propósito

El análisis y la planificación son mejores cuando se tiene conciencia del enfoque a través del cual vemos el mundo. Nuestro enfoque es influenciado por nuestros supuestos y valores. Dado que éstos difieren entre las personas, diferentes personas pueden examinar la misma situación y ver cosas completamente diferentes. El propósito de este ejercicio es identificar los supuestos políticos que dan forma a nuestras opiniones y análisis.

Procedimiento

(Tiempo: 45 minutos–1 hora)

1. Pedir a todo el grupo que haga una lluvia de ideas sobre los supuestos que definen sus visiones políticas sobre el poder y el cambio social. Si el grupo es grande, divídalo en pequeños grupos para hacer la lluvia de ideas. Para ayudarles a desarrollar una lista de supuestos, las y los participantes pueden considerar las siguientes preguntas:
   - ¿Qué asumimos como verdadero en los procesos de cambio social?
   - ¿Qué asumimos como verdadero acerca del poder y del conflicto?
   - ¿Qué asumimos como verdadero acerca del proceso político?

2. Luego de 10-15 minutos, pedir a los grupos que en plenaria elaboren un listado común de supuestos que aportan para la tarea de la planificación para la incidencia. ¿Cuáles son algunos supuestos en común que compartimos?
   - ¿En dónde hay diferencias?
   - ¿Cómo estos supuestos afectan nuestras decisiones acerca de lo que hacemos?

Los siguientes supuestos fueron listados en el manual *Naming the Moment* (*Nombrando el Momento)*.

"Cuando hacemos este análisis, asumimos que . . .
...nuestra situación social está llena de tensiones entre los grupos sociales y dentro de ellos."
...la historia se ha dado a medida que estos grupos entran en conflictos y los resuelven."
...algunos grupos tienen poder y privilegios a expensas de otros grupos."
...esta opresión es injusta, y debemos detenerla."
...si queremos participar activamente en la historia, debemos entender el presente, así como el pasado."
...podemos aprender a interpretar la historia, evaluar las acciones pasadas, juzgar las situaciones del presente y proyectar el futuro."
...dado que las cosas están cambiando todo el tiempo, debemos clarificar constantemente para qué estamos trabajando."
...para tener resultados efectivos, debemos evaluar las fortalezas y debilidades de nuestro propio grupo y aquellas de quienes trabajan en contra nuestra."
..siempre hay una interrelación particular de fuerzas económicas, políticas, e ideológicas."
...estas relaciones de poder cambian de un momento a otro."
...cuando planificamos acciones, nuestra táctica y estrategia deben tomar en cuenta estas fuerzas y relaciones."
...podemos encontrar el espacio libre que estos momentos particulares ofrecen."
...podemos identificar y aprovechar el momento para el cambio!"

De Deborah Barndt, *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). Toronto: *The Jesuit Centre for Social Faith and Justice (*El Centro Jesuita para la Fe y la Justicia Social), 1989.

Paso Dos: ¿Quiénes Somos como Organización?

La mayoría de planificaciones estratégicas inician con una revisión de la visión de la organización, así como de la misión y los objetivos estratégicos. Estos elementos establecen los parámetros para elegir nuevas estrategias o para ampliar las existentes. De cualquier manera, muchas organizaciones no cuentan con una visión escrita o con una misión y, si la tienen, los miembros del grupo no la conocen. La incidencia contempla la acción de largo plazo que genera muchas opciones. Usted necesitará de la visión, misión y estrategia para ayudar a dirigir la toma de decisiones a lo largo del camino.

Diferentes personas definen estos elementos de diferentes maneras. Hemos encontrado las siguientes:[1]

Una **Visión** es la forma en que a una organización le gustaría que el mundo fuera en el futuro. Las visiones expresan ideales y pueden no ser fáciles de alcanzar en un periodo de tiempo dado. Una visión compartida puede aportar tiempo de calidad a las personas que trabajan juntas, y puede constituirse en un pronunciamiento para el compromiso social.

La **Misión** es el propósito de la organización de cara a su visión de futuro, y se traduce en la visión de la acción práctica. Una misión:

- *Guía* las decisiones de políticas sobre las posibles acciones;
- *Prioriza* las actividades, demandas y uso de los recursos;
- *Sintoniza* la acción colectiva en una dirección;
- *Provee* de significado y de motivación para el trabajo tesonero.

La **Estrategia Global** se refiere al conjunto de actividades que la organización lleva a cabo para cumplir con su misión. La estrategia es más amplia que los programas.

Nuestro enfoque en la estrategia en lugar de los objetivos puede confundir a quienes han participado en ejercicios de planificación estratégica con el marco conceptual de Visión-Misión-Objetivos (V-M-O). Definir objetivos es importante. Sin embargo, en esta etapa de la planificación, la evaluación organizativa tiene la finalidad de definir los parámetros para comprometerse en la incidencia. Redefinir la visión, misión, estrategias y objetivos de la organización demanda un proceso más intensivo de planificación estratégica.

Los ejemplos de la vida real y los comentarios que aparecen en la siguiente página pueden ser utilizados para entender mejor la visión, la misión y la estrategia.

¿Por qué las Visiones Políticas?
El enfoque en proyectos de la mayoría de donantes y de los programas de desarrollo ha infundido el hábito de pensar únicamente en ciclos de financiamiento de dos a tres años. La inestabilidad política, la represión y la persistente pobreza también desaniman a muchas personas a tener fe en el futuro o a creer que tienen un papel en su sociedad. En muchos países, pensar más allá de la sobrevivencia del día a día parece ser una pérdida de tiempo.

> Algunas y algunos activistas y educadores sienten que las personas, especialmente las pobres y en situación de desventaja, pueden desilusionarse por una visión con un ideal que no serán capaces de alcanzar en su propio tiempo de vida. Otras y otros creen que el proceso puede unificar y motivar a los grupos de forma importante. Por ejemplo, la visión de la justicia social articulada por el líder norteamericano de derechos civiles, Martín Luther King, en el discurso *I Have a Dream* (Yo Tengo un Sueño) movilizó a las personas en Estados Unidos durante los sesenta, y aún inspira a las personas hoy en día. El reto para activistas y responsables de capacitación, es cómo equilibrar la visión con la necesidad de establecer metas alcanzables.

Pero una visión política de largo plazo es importante para tener una incidencia efectiva. En primer lugar, una visión nos ayuda a imaginar cómo queremos que las personas y las instituciones se comporten para que valores como la justicia y la equidad se hagan realidad. Una visión inspira. En segundo lugar, la incidencia

Ejemplos de Enunciados de Visión, Misión y Estrategia			
	Visión	**Misión**	**Estrategias**
Ejemplo #1 De una red de acción e investigación legal de mujeres	La existencia de la equidad de género (en una región específica), donde las mujeres y los hombres sean copartícipes y tomen las decisiones en común en todos los niveles, y en donde los gobiernos estén comprometidos en anular las barreras que impiden lograr esto.	Promover la comprensión y las estrategias prácticas para alcanzar la equidad de género a través de: -Investigación sociolegal que demuestre el impacto negativo de la inequidad y, -Educación e incidencia para alcanzar políticas conscientes y cambio de actitudes.	Investigación y análisis sobre problemas legales cruciales que afectan a las mujeres. Diseminación de información en diferentes formas dirigida a: -Quienes hacen las políticas y, -Mujeres con un nivel básico de educación.
Comentarios sobre el #1	*La visión, misión y estrategia dan un sentido claro del futuro ideal de la organización, su propósito clave y sus acciones primarias. El uso del término 'equidad de género puede ser confuso para las personas que no están al tanto en temas de género. Sin embargo, su significado para este grupo particular fue expresado en la visión.*		
Ejemplo #2 De una Red de Mujeres y SIDA	Una sociedad donde las mujeres disfruten de derechos reproductivos.	Incrementar el conocimiento de las mujeres y el logro de derechos reproductivos para todas las mujeres.	-Movilización. -Acceso a la información y servicios. -Programas articulados para permitir a las mujeres el control de los recursos.
Comentarios sobre el #2	*Los términos como 'salud reproductiva' y 'movilización´ no describen claramente lo que la organización busca alcanzar. Por ejemplo, en el caso de la visión, no queda claro qué se quiere decir con 'disfrutar de derechos reproductivos´. En algunos casos, esto puede ser intencional para lograr la aceptación pública y para evitar represalias. Pero es aún más confuso porque el nombre de la organización sugiere que se enfoca en el SIDA. La visión y la misión no explican cómo la prevención o el apoyo en el campo del SIDA encajan en la misión de derechos reproductivos. Las estrategias son demasiado generales. ¿Acceso a qué tipo de información y servicios? ¿Para quién? ¿Con qué fin? ¿Control sobre qué tipo de recursos?*		
Ejemplo # 3 Del ala de mujeres de una federación sindical de comercio	Defender los derechos de las mujeres	-Incrementar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los sindicatos. -Crear conciencia de género en todas las estructuras sindicales. -´Empoderar´ a las mujeres trabajadoras para que conozcan y ejerzan sus derechos en el lugar de trabajo y en el hogar.	-Formar comités de mujeres trabajadoras. -Movilizar a las mujeres trabajadoras para que se unan y participen activamente en los sindicatos.
Comentarios sobre el #3	*Esta visión es más adecuada como declaración de misión, porque establece el propósito de la organización. La visión como futuro ideal podría ser planteada como: "Un movimiento sindical democrático donde mujeres y hombres sean representados equitativamente en el liderazgo, en rango y en puestos, y donde las políticas y beneficios sean equitativos y adecuados". La declaración de misión es realmente un listado de estrategias. Las estrategias podrían ser actividades bajo cada una de las estrategias.*		

conlleva una serie de situaciones permanentemente cambiantes que suponen elecciones difíciles y que dan resultados inesperados. Una visión política clara sirve como guía para tomar decisiones estratégicas. Si usted no sabe dònde está su centro, es difícil decidir qué dirección tomar en el presente.

El siguiente ejercicio de visión refuerza un principio central de la política trasformadora que la política es un asunto tanto público como privado. Cuando nos enfocamos únicamente en la política pública, dejamos de lado a otras instituciones sociales que perpetúan la discriminación y la subordinación.

Ejercicio: ¿Cuál es su Visión Política? 6

Propósito

Definir las características de la vida política en el futuro ideal y cómo éstas se expresan en los roles, relaciones y valores en la toma de decisiones a todos los niveles.

Procedimiento (Pasos 1–2)

(Tiempo: 1 1/2 –2 horas)

1. Dividir a las y los participantes en 4 pequeños grupos de 5 a 6 personas.

2. Pedir a cada grupo que escoja a una persona como facilitadora, quien guiará el proceso de visualización de la visión con las siguientes preguntas:
   - ¿Cómo le gustaría que fuera la política o la toma de decisiones en diez años en:
     - La familia
     - Una comunidad o vecindario
     - Una ONG o asociación
     - El Congreso nacional
     - Instituciones internacionales que hacen política (ejemplo Banco Mundial, FMI, OMC)

> Usted puede también incluir a la *pareja* (aquellas personas involucradas en una relación íntima en matrimonio u otra forma de unión) como una categoría. Entender esta relación de poder es clave para la incidencia en SIDA, salud reproductiva y derechos sexuales y de salud.

3. Pedir a cada grupo que describa su visión y la escriba en un pedazo grande de papel.

4. Pedir a los grupos que cuelguen sus visiones en las paredes del salón. Permitir a las y los participantes que circulen alrededor del salón, que lean y que discutan las visiones de los otros grupos. Esto es llamado un ´paseo por la galería´, porque las personas ven y discuten el trabajo de otras independientemente y de manera informal.

5. Pedir a los participantes que regresen a sus grupos y elijan una de las seis áreas: la pareja, la familia, la comunidad, ONG, el Congreso o la institución internacional que hace política. Asegúrese de que los grupos no elijan la misma área. Luego pida a cada grupo que desarrolle dos sociodramas cortos de no más de siete minutos cada uno comparando cómo opera el área hoy en día en contraste con la visión del futuro.

Discusión

Luego de que todos los grupos han presentado, discutir cada visión en forma separada y comparar las diferencias y similitudes entre los distintos escenarios. Un punto importante a subrayar es:

- Los cambios demandan más que las reformas políticas. Se necesita que haya cambios en los valores subyacentes y en los hábitos sociales que perpetúan la inequidad. La planificación para la incidencia necesita tomar en cuenta las raíces estructurales e ideológicas de la discriminación y de la subordinación.

Consejo para Quien Facilita

> El ejercicio utiliza esquemas y teatro para ayudar a las y los participantes a ver cómo opera el poder. A menudo la gente se relaciona fácilmente con las situaciones de la vida real y puede aprender al mismo tiempo que disfruta el drama. Los esquemas son un método rápido y fácil para que las personas entiendan la visión y la toma de decisiones. Esto evita la retórica que se da frecuentemente en largas discusiones. Para hacer que los esquemas sean entretenidos y útiles debe haber un conjunto de guías –incluyendo un tiempo límite y preguntas para la discusión–. (Ver Augusto Boal, *Legislative Theatre –Teatro Legislativo–*, para más sugerencias).

¿Cuál es su Visión Política? (cont.)

Ejemplo: Visiones sobre la Toma de Decisiones

La familia ideal:
- La toma de decisiones y las responsabilidades son compartidas por todos los miembros de la familia, incluyendo a las niñas, los niños y las mujeres adultas.
- No hay dominación; toda la familia tiene derecho a decir "no," argumentar, o negociar.
- No hay discriminación dentro de la familia.
- Todos los miembros conocen sus derechos.
- Las mujeres no son dependientes económicamente; el trabajo de la mujer en el hogar es valorado.
- Tanto el esposo como la esposa están involucrados en la decisión sobre el número de hijas e hijos que tendrán y cuándo tenerlos, y comparten la responsabilidad por las hijas y los hijos y por el cuidado del hogar.

La comunidad ideal:
- La toma de decisiones es compartida entre representantes de todos los grupos de la comunidad sin importar su estatus cultural y social, creencias políticas y religiosas, o género. Las mujeres representan el cincuenta por ciento en los grupos.
- Líderes con sensibilidad de género son seleccionados por los grupos en el marco de un proceso democrático y participativo.
- Las personas están informadas sobre sus derechos y se preocupan por el 'bien común'.
- La gente tiene habilidades para analizar los problemas y toma la iniciativa para resolverlos.
- La gente entiende y está comprometida con procesos democráticos.

En la ONG ideal:
- La toma de decisiones es llevada a cabo en consulta con las y los representantes de las bases y de todos los niveles de la organización. Cincuenta por ciento de representantes son mujeres.
- Las ONG y las asociaciones son políticas, y se ven a sí mismas como catalizadoras importantes del cambio, con un compromiso estratégico de largo plazo.
- No hay estereotipos de los roles de las mujeres en las ONG.
- Existe menos paternalismo y más respeto por las comunidades de base y la población beneficiaria.

El congreso nacional ideal:
- La diversidad de población es reflejada con precisión, incluyendo las diferencias, las preocupaciones, y los temas que surgen. Cincuenta por ciento de representantes son mujeres.
- Se abordan como importantes los temas de las mujeres;, se les aborda y son resueltos tanto por mujeres como por hombres.

De un taller de capacitación regional asiático. A este grupo no se le pidió pensar en el terreno global de elaboración de políticas o sobre la pareja.

Las siguientes ilustraciones muestran lo que las personas en diferentes partes del mundo han presentado en el ejercicio ¿Cuál es su visión política? Los valores y comportamientos ilustrados en los esquemas son similares a través de las culturas, si bien las especificidades son diferentes. Estos dibujos pueden ser usados también como un ejercicio para analizar las dinámicas de la toma de decisiones en diferentes ámbitos en el presente y compararlas con el futuro posible. El ejercicio puede también ayudar a identificar características comunes en los diferentes ámbitos de la familia, la organización y el Congreso.

¿Cuál es su Visión Política? (cont.)

Toma de Decisiones en las Relaciones de Hoy

Toma de decisiones en las Relaciones en el futuro ideal

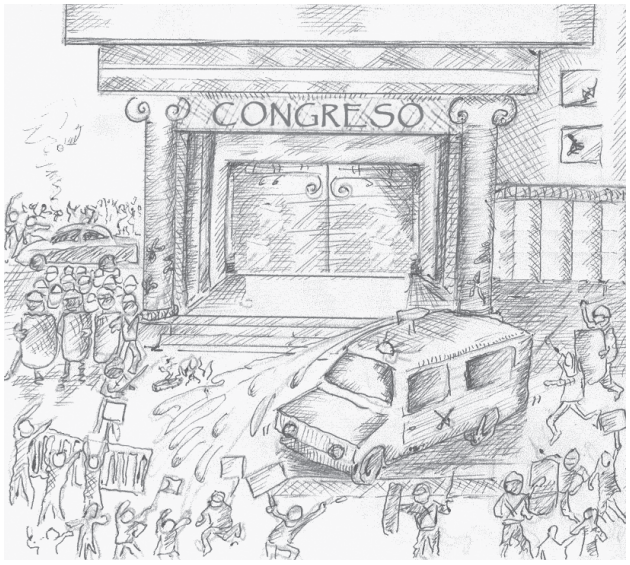
La Familia

ONG

¿Cuál es su Visión Política? (cont.)

Toma de Decisiones hoy | **Toma de Decisiones en el Futuro Ideal**

Legislación Nacional



La gente manifiesta para hacer escuchar sus voces.

La gente discute su propuesta con quienes hacen las políticas.

Consejos para Quien Facilita acerca de Visiones y Declaraciones de Visiones

Existen muchas formas diferentes de elaborar visiones. Algunas personas que facilitan procesos prefieren las preguntas abiertas y pedir a la gente que sueñe. Otras prefieren ser concretas acerca del límite de tiempo. Hemos encontrado que la elaboración de visiones para incidencia puede facilitarse con una pregunta específica acerca de política y toma de decisiones, como por ejemplo: ¿Cómo le gustaría que se tomaran las decisiones? Centrándose en la toma de decisiones, la visión establece las relaciones de poder como el enfoque para el proceso de planificación. El ejercicio de visión política también ayuda a los grupos a visualizar los valores que guían su trabajo de incidencia. Algunas veces la construcción de capacidades para la incidencia es reducida a una serie de técnicas universales mecanicistas para el cambio político. Visualizar el poder y los valores ayuda a que la visión se base en el contexto político y cultural así como en definir el compromiso social.

En esencia, el ejercicio de visión plantea la pregunta, "¿En qué tipos de sistemas políticos, sociales y económicos queremos vivir?" Esta pregunta a menudo lleva a otra pregunta, "¿Qué es la democracia?" Algunas veces una discusión sobre democracia es útil y otras veces no lo es. (Ver Capítulo 2, página 25).

El ejercicio de visión provee las bases para escribir una declaración de visión. Cuando evaluamos una declaración de visión, usualmente preguntamos: ¿Refleja esto el sueño general de esta organización, o suena más como una actividad? Otras formas de ayudar a las personas a formular una declaración de visión pueden ser:

- Imagine un mundo que no necesite de este proyecto o de esta organización ¿Cómo se vería ese mundo?
- Explique que la visión es una descripción de la sociedad y pida que completen la frase que empieza "una sociedad donde . . ."

Paso Tres: ¿Hacia Dónde nos Dirigimos?

Al revisar quiénes somos como organización se establecen las bases para conocer lo que se puede hacer en el corto plazo. Antes de un proceso intensivo de planificación, es útil discutir de manera informal hacia dónde se desea que se dirija la organización. Las preguntas estratégicas pueden generar ideas sobre abordajes alternativos que pueden ser explorados más adelante en el proceso de planificación.

Se pueden formular[2] preguntas estratégicas acerca de:

- Problemas que quiere resolver la organización
- Disponibilidad de los recursos necesarios
- Espacio político en que la organización opera
- Las capacidades internas de la organización
- Aliadas, aliados y competidores

Todas las organizaciones se encuentran periódicamente en una encrucijada cuando necesitan reexaminar su visión y su misión e identificar estrategias que les permitan tomar ventaja de nuevas oportunidades. Tal es el caso cuando una organización se involucra en o amplía su compromiso de incidencia. Incluso una organización de incidencia necesitará decidir a dónde se dirige cuando considera problemas sociales, objetivos, campañas, y terrenos políticos que son nuevos para ésta.

Los Pro y los Contra de Involucrarse en el Trabajo de Incidencia

Las preguntas estratégicas que siguen son formuladas para ayudar a las organizaciones a medir los pro y los contra de involucrarse en el trabajo de incidencia.3 Cada organización tendrá diferentes preguntas prioritarias.

- ¿Qué recursos y fortalezas puede su organización aportar al trabajo de incidencia?
- ¿Qué recursos adicionales serían necesarios?
- ¿Con qué habilidades cuenta su organización actualmente para hacer un trabajo efectivo de incidencia?
- ¿Qué habilidades adicionales serían necesarias?
- ¿Cuáles serían los beneficios para su organización?
- ¿Cuáles serían los riesgos para su organización?
- ¿Cómo afectaría este trabajo las actividades de su organización y su misión?
- ¿Necesitaría su organización alterar su misión y sus programas?
- ¿Como afectará el trabajo de incidencia su membresía y su relación con las comunidades a las que sirve?
- ¿Qué otras y otros actores con los que tiene relación, tales como ONG, sindicatos, uniones laboristas, universidades, organizaciones profesionales e individuos son sus aliados potenciales? (Esta pregunta es difícil de contestar a menos que usted haya definido el tema que va a trabajar).
- ¿Con qué otros grupos necesita usted construir relaciones para tener éxito?
- ¿Cómo afectaría el trabajo de incidencia la situación legal y financiera de su organización?

Paso Cuatro: ¿Cómo Nos Ven las y los Otros? Midiendo el Grado de Visibilidad y Credibilidad

El evaluar la visibilidad y credibilidad de su organización frente a grupos de base de apoyo potenciales y frente a funcionarias y funcionarios públicos es otra parte valiosa de la auto-evaluación organizativa en la preparación para la incidencia. Esta evaluación deberá ser retomada con más profundidad en el posterior proceso de planificación, una vez que usted haya elegido su enfoque para la incidencia. Los siguientes dos ejercicios, *Lista de Chequeo sobre la Credibilidad frente a la Política Oficial* y *Lista de Chequeo sobre la Credibilidad frente a la Base de Apoyo*, pueden ayudarle a evaluar su relación, su reputación y su imagen general.

6 Lista de Chequeo sobre la Credibilidad frente a la Política Oficial

Propósito

Analizar la percepción de las y los actores políticos poderosos como base para la planificación de sus actividades de incidencia. Esta lista de chequeo contiene criterios presentados desde la perspectiva de la opinión de líderes en el ejercicio de la política y en el terreno político. La lista puede diferir de su propia visión sobre lo que es importante de su organización. Por ejemplo, muchas y muchos actores políticos pueden estar interesados en el tamaño de la organización. Creen que entre más grande es, más importante es. Para personas en la comunidad de ONG y grupos que trabajan en incidencia por la justicia social, más grande no siempre significa mejor. Pero esta lista evalúa la credibilidad externa.

Las coaliciones pueden utilizar este ejercicio para determinar la fuerza colectiva de sus organizaciones miembros.

Procedimiento

(Tiempo 1 hora)

Esta actividad puede realizarse de dos formas:

- Si su organización es grande, haga el ejercicio como un sondeo individual para todas y todos los miembros de su equipo y de su junta. Tabule todas las respuestas y luego discuta sus hallazgos con tantas personas como sea posible.
- Si el número de personas no excede de 15–20, usted puede hacer el ejercicio de forma colectiva.
- Identifique a las y los funcionarios políticos y a las y los actores políticos con quienes tendría que lidiar en su trabajo de incidencia. Tendrá que ser lo más específica o específico posible. Por ejemplo, entre las y los actores políticos podría incluir a congresistas, a quienes ejecutan las políticas en diferentes instituciones y agencias y a líderes de opinión (tales como: líderes religiosos, figuras de los medios de comunicación), que tienen influencia en las ideas acerca de la justicia social, la equidad, etc.
- Usted puede, si lo desea, aplicar la lista de forma separada a diferentes grupos o actores en vez de hacerlo de manera general. Por ejemplo, puede evaluar su credibilidad con congresistas y luego con la burocracia de los ministerios.

Algunos criterios pueden no ser relevantes para su organización. Elija los criterios que son relevantes y, si es necesario, agregue sus propios criterios. Dè un punteo a su organización de uno (bajo o pobre) a tres (alto o excelente) en cada criterio.

Adaptado de *Advocacy Sourcebook* (Libro de Recursos para la Incidencia) de IDR por Miller y Covey, basado en el marco conceptual de Mark Lattimer, ActionAid Taller de Incidencia, India, 1995.

Lista de Chequeo sobre la Credibilidad frente a la Política Oficial

Cantidad de miembros _____

Estatus de miembros (ej., estatus profesional) _____

Prestación de servicios de calidad. _____

Vínculos con los grupos o con la comunidad involucrada _____

Tamaño y estatus del grupo involucrado _____

Mecanismos internos de rendición de cuentas _____

Vínculos con agencias donantes _____

Vínculos con organizaciones afiliadas o de apoyo _____

Estatus de los miembros de la junta y jefes _____

Percepción sobre la integridad del equipo y su competencia _____

Percepción sobre la integridad y competencia de las y los líderes o 'funcionarios' _____

Vínculos / contactos con el Gobierno:
Ejecutivo _____
Legislativo / Congreso _____
Agencias / Ministerios _____
Judicial _____
Policía / Ejército _____
Funcionarias-os locales / Consejos Municipales _____

Contactos con partidos políticos _____

Contactos con entidades corporativas u otras entidades poderosas _____

Calidad de la información (investigación / publicaciones / conferencias) _____

Expertaje teórico o práctico reconocido en un campo específico _____

Edad de la organización _____

Tamaño de la organización _____

Riqueza de la organización _____

Eficiencia de la organización _____

Transparencia financiera de la organización _____

Estatus legal de la organización _____

Percepción sobre la independencia de la organización _____

Nivel de exposición positiva con los medios de comunicación _____

Nivel de reconocimiento público de la organización _____

Temas controversiales*
(3 para evitar la controversia;
0 para estar vinculado con controversias) _____

TOTAL _____

Adaptado del *Advocacy Soucerbook* (Libro de Recursos para la Incidencia) por Valerie Miller y Jane Covey, *Institute for Development Research* (Instituto para la Investigación del Desarrollo), Boston, 1997.

*Los temas controversiales varían entre culturas y contextos. Estos son temas política y socialmente sensibles, que pueden producir un fuerte debate, conflictos políticos e incluso conflictos violentos. La incidencia con sectores en desventaja tales como campesinos, trabajadores y mujeres, es a menudo controversial. Los temas que son vistos como cuestionadores de las relaciones de poder y de las creencias religiosas o culturales son casi siempre controversiales. Usualmente a las personas poderosas no les gusta la controversia, porque puede amenazar el estatus quo. Las organizaciones que tienen historia de involucramiento en temas controversiales necesitan mantener su imagen pública lo más limpia posible para garantizar la apertura de las organizaciones donantes. Pero en ocasiones, el conflicto no se puede evitar y la controversia es la mejor forma de acaparar la atención para sus temas y para generar el debate político.

Evaluando la Visibilidad y la Credibilidad frente a la Base de Apoyo

Evaluar la presencia de su organización y la reputación con la potencial base de apoyo es tan importante como evaluar su imagen pública entre las y los poderosos. Puede ser necesario que este diagnóstico inicie con una discusión acerca de quiénes son los grupos potenciales o reales de base de apoyo. Como discutimos en el Capítulo 4, la base de apoyo son las personas que se ven más afectadas por los problemas de pobreza, injusticia social y desigualdad que usted enfrenta.

Muchas ONG pueden no tener relación directa con las personas más afectadas por los problemas que intentan enfrentar. Estas organizaciones intermediarias usualmente proveen de información, capacitación, asistencia o coordinación para la incidencia, mientras que sus asociadas, asociados o beneficiarias y beneficiarios tienen una relación más directa con la base de apoyo.

¿Quiénes son sus Bases de Apoyo?

Las siguientes cuatro preguntas ayudarán a clarificar quiénes son sus bases de apoyo:

- ¿A quién sirve su organización directamente?
- ¿Qué rol juegan estas comunidades y personas en su organización y en su incidencia?
- ¿Quién se beneficia de su organización directamente?
- ¿Quién espera su organización que (eventualmente) se beneficie de una incidencia exitosa?

La base de apoyo local en incidencia son las personas que se beneficiarán directamente a partir de los cambios que espera alcanzar. Sin embargo, sus actividades pueden también beneficiar a otros grupos que están trabajando con su base de apoyo. Por ejemplo, una ONG de educación en agricultura puede ayudar a las y los extensionistas agrícolas a que su intervención responda tanto a las necesidades de mujeres como de hombres campesinos. En este caso, la base de apoyo son los campesinos, pero también hay un beneficio directo para las y los extensionistas.

Este análisis puede ser útil, porque las y los socios, las y los beneficiarios y la base de apoyo son todos actores, pero pueden tener algunas veces diferentes prioridades. Las agencias donantes, el gobierno, otras ONG, la administración y el equipo son también actores con sus propias prioridades, que pueden incluso entrar en conflicto con las suyas. Como organización, deseará estar al tanto de todas y todos estos actores, y responderles cuando sea apropiado. Sin embargo, generalmente los grupos están bajo tantas presiones que se olvidan de su base de apoyo, particularmente si su programa no involucra el contacto directo con ésta.

En los Capítulos 4, 9, 10 y 14, discutimos con detalle la construcción de base de apoyo.

Lista de Chequeo sobre la Credibilidad frente a la Base de Apoyo 6

Propósito

Evaluar la relación y credibilidad de su organización frente a las bases de apoyo reales y potenciales. El punteo le dará una idea de qué tan bien conoce a su base de apoyo, qué tan bien ésta le conoce y qué tan bien se relacionan entre ustedes. Esto puede darle ideas acerca de las estrategias que necesita para construir la confianza y la conexión necesaria para involucrarla en su proceso de incidencia.

Procedimiento

(Tiempo: 1 hora)
Luego de identificar a su base de apoyo potencial y real, evalúe su credibilidad y su visibilidad frente a ellas utilizando esta lista. Agregue sus propios criterios, que tomen en cuenta la naturaleza específica de su base de apoyo. Usted puede identificar 2-3 bases de apoyo principales y evaluar su credibilidad frente a cada una.

Esta actividad se puede hacer de dos formas:

- Si su organización es grande, haga un sondeo individual con todo el equipo, con la junta y a su membresía. Tabule las respuestas y discuta los resultados con tantas personas entrevistadas como sea posible.
- Si hay menos de 15-20 personas, haga el sondeo de forma colectiva.

Lista de Chequeo sobre la Credibilidad frente a la Base de Apoyo

Frecuencia del contacto directo con la base de apoyo	_____
Reconocimiento organizacional de la base de apoyo	_____
Igualdad y reciprocidad de asociación	_____
Profundidad de conocimiento del equipo acerca de las jerarquías sociales y los problemas que enfrenta su base de apoyo	_____
Seguimiento (ej. cumplimiento de promesas)	_____
Flujo de información en dos vías	_____
Toma de decisiones conjunta	_____
Nivel de credibilidad y respeto	_____
Conexiones personales	_____
TOTAL	_____

Adaptado de *organizing for Social Change: A Manual for Activists* (Organizándose para el Cambio Social: Un Manual para Activistas) por Bobo, Kendall, y Max. M*idwest Academy* (Academia del Medio Oeste), Imprenta Seven Locks , 1991.

Asigne un punteo a su organización de uno (bajo o pobre) a tres (alto o excelente) para cada criterio. Su base de apoyo puede ser una comunidad geográfica o un grupo social. Se puede preguntar a las bases de apoyo claves sus opiniones, incluyendo lo que valoran más acerca de la relación y lo que desearían cambiar.

Discusión

- ¿Cómo podemos adaptar nuestras actividades comunitarias para involucrar a las bases de apoyo más directamente en la planificación, en la toma de decisiones y en la implementación de la incidencia? ¿Cómo cambiaría esto el cronograma y el presupuesto para nuestros programas? ¿Necesitaríamos nuevas habilidades para hacer esto?

- ¿Cómo podemos movilizar y mantener el apoyo de las bases y su involucramiento en nuestra incidencia?

- ¿Cómo podemos prevenir que quienes nos apoyan al nivel de las bases queden en una situación de riesgo por represalias políticas?

- ¿Cómo podemos reducir la potencial resistencia de algunos y ganar su apoyo para incrementar el involucramiento de las mujeres y el liderazgo en la incidencia?

- Si nos comprometemos en un proceso de incidencia global y regional, ¿Qué tipo de tecnología de la información necesitaríamos para mantenernos involucradas e involucrados y para mantener a nuestros asociados y asociadas y a nuestra base de apoyo involucrados? ¿Es esto factible?

- ¿Cómo podemos educar a las agencias donantes acerca de las implicaciones financieras y de tiempo para la construcción de la base de apoyo?

NOTAS

1 Adaptado de *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop, Facilitator's Guide. Institute for Development Research* (Pensamiento Estratégico: Taller de Formulación de la Estrategia Organizacional, Guía para Facilitar, Instituto para la Investigación del Desarrollo), Boston, 1997.

2 Ibid.

3 Adaptado de *The Advocacy Sourcebook* (Libro de Recursos para la Incidencia) por Valerie Miller y Jane Covey, *Institute for Development Research* (Instituto para la Investigación del Desarrollo), Boston, 1997.