

Introducción

¿A quién va dirigida esta Guía de Acción?

Esta Guía de Acción está diseñada para personas y organizaciones que están abordando los temas del poder, la política y la exclusión. Va más allá de la primera generación de Manuales de Incidencia para profundizar en cuestiones de ciudadanía, construcción de bases de apoyo, cambio social, género, y rendición de cuentas. La Guía está diseñada para:

- **Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Grupos de Base** interesados en un enfoque de la Incidencia basada en Derechos, que combine actividades de influencia política con estrategias para fortalecer la participación ciudadana, la toma de conciencia, y la organización;
- **Instituciones Donantes** interesadas en apoyar programas integradores de incidencia que se enfoquen en superar la exclusión y la subordinación, como también en construir formas más democráticas de toma de decisiones públicas;
- **Agencias de Desarrollo** interesadas en comprometer a sus propias estructuras de prestación de servicios y a sus beneficiarias y beneficiarios en la búsqueda de soluciones para el desarrollo a través del proceso político;
- **Capacitadores, Activistas, Organizadores e Investigadores** interesadas e interesados en construir puentes entre la sociedad civil, el gobierno, la empresa privada, y otras personas e instituciones influyentes, para promover procesos políticos más transparentes y políticas de desarrollo que respondan a éstos.

¿Cuál es el Abordaje de Incidencia en esta Guía?

El Abordaje de Incidencia en esta Guía está articulado en función de mejorar las vidas y la participación de las personas marginadas y de forjar extensas alianzas para las reformas dentro de la sociedad. La definimos como Incidencia Centrada en la Ciudadanía, a veces referida como Incidencia Transformadora, Centrada en las Personas, Participativa, o de Justicia Social.

Entendemos la Incidencia como un proceso político que involucra los esfuerzos coordinados de las personas para cambiar las prácticas existentes, las ideas, y la distribución del poder y de los recursos que excluyen a las mujeres y a otros grupos en desventaja. Desde esta perspectiva, la Incidencia tiene que ver con aspectos específicos de la elaboración de políticas, así como con los valores y comportamientos que perpetúan la exclusión y la subordinación. Siendo así, la Incidencia trata tanto acerca de cambiar decisiones específicas que afectan la vida de las personas, como de cambiar la forma en que tiene lugar la toma de decisiones en un proceso más incluyente y democrático.

Inevitablemente, la Incidencia implicará tensiones. Este libro no posee una fórmula técnica para influenciar a los gobiernos u otras estructuras de poder. En cambio, pretende ayudar a las y los activistas a analizar, planificar y manejar estrategias con un claro entendimiento de los riesgos potenciales. Las Estrategias de Incidencia variarán ampliamente en respuesta a circunstancias particulares, temas, oportunidades y problemáticas específicas.

Esta Guía es como un costurero para hacer cobertores. Más que diseños predeterminados, contiene una rica selección de patrones, piezas y telas. De esta mezcla multicolor, la usuaria o el usuario puede adoptar una Estrategia de Incidencia para adaptarla a contextos, necesidades, y visiones particulares.

Aspectos Clave del Abordaje de Incidencia en esta Guía

- Se enfoca en construir la capacidad de los grupos marginados para expresar sus voces y utilizar su voto para lograr el cambio.
- Vincula estrategias basadas en temas específicos con la rendición de cuentas y el fortalecimiento de la ciudadanía.
- Aplica un abordaje basado en derechos al cambio político y a la resolución de problemas concretos.
- Está basado en el análisis de las dinámicas del poder y la exclusión, utilizando marcos de género y otras herramientas.
- Promueve estrategias dirigidas tanto a influenciar decisiones políticas específicas como a cambiar la cultura y la práctica de la toma de decisiones a una forma más democrática.
- Extiende la incidencia a muchos terrenos de influencia política y de políticas. No presupone que el lugar de la toma de decisiones es únicamente el proceso legislativo.
- Ayuda a las organizaciones a combinar el desarrollo y actividades de prestación de servicios con la organización y la influencia políticas.
- Busca equilibrar las tensiones entre la necesidad de reconocer las diferencias y la diversidad y la necesidad de construir soluciones, agendas y alianzas colectivas.
- Forja conexiones entre esfuerzos de incidencia globales, nacionales y locales.
- Presta atención a los riesgos y oportunidades únicos para hacer incidencia en diferentes contextos y momentos políticos.
- Incorpora una visión de largo plazo del cambio con compromiso hacia la justicia social y la equidad.
- Combina la construcción de bases de apoyo y de organización con el desarrollo de liderazgo, la construcción de toma de conciencia, la investigación y el análisis político.

Fuentes Conceptuales y Experimentales para La Guía de Acción

La Guía se basa en la capacitación, la investigación y las experiencias de organización de las autoras y de muchas y muchos colegas durante los últimos 30 años. Estas experiencias colectivas fueron recolectadas de Asia, África, Latinoamérica, el Medio Oriente, Europa, la Antigua Unión Soviética y Norte América. Varían desde la investigación participativa y el desarrollo comunitario, a la organización de vecindarios y educación en derechos legales, hasta las campañas de incidencia a gran escala. Los marcos conceptuales, herramientas e ideas fueron inicialmente plasmadas en un borrador de una Guía en 1997, para una serie de talleres de “capacitación de capacitadores” conducidos en Asia, África y Latinoamérica por el *Global Women in Politics Program de Asia Foundation* (Programa de Mujeres Globales en Política de la Fundación Asia), con *Women in Law and Development in Africa, Zimbabwe* (Mujer en Ley y Desarrollo en África, Zimbawe), el *Center for Legislative*

Development, Philippines (Centro Legislativo para el Desarrollo, Filipinas), y Cenzontle, Nicaragua. Aproximadamente cuatro años antes de la revisión final, la Guía fue utilizada y adaptada por distintos grupos alrededor del mundo.

Construida sobre la base del trabajo de un sinnúmero de activistas, practicantes y teóricas y teóricos, las fuentes primarias de la Guía, como inspiración han incluido:

Organización de la Acción Ciudadana

Con base en el Modelo de Organización Comunitaria de Saúl Alinsky, el abordaje de acción ciudadana fue definido por la *Midwest Academy* (Academia Midwest), un instituto de capacitación de Estados Unidos para el trabajo de organización en vecindarios. Más adelante fue adaptado por grupos de Filipinas que trabajaban en organización de bases. La Incidencia para la Acción Ciudadana generalmente descansa en organizadoras y organizadores que movilizan a una comunidad alrededor de preocupaciones comunes. A través de ese proceso, las y los miembros de la comunidad desarrollan sus capacidades de liderazgo y promueven la

rendición de cuentas de quienes toman decisiones frente a personas pobres y a otras personas en condiciones de desventaja.

Educación Popular del Adulto

Inspirada originalmente por el educador brasileño Paulo Freire, la Educación Popular hace una crítica a la educación tradicional en la que las y los aprendices son tratados como beneficiarios pasivos del conocimiento. En contraste, la Educación Popular utiliza la experiencia de las personas adultas como el centro del proceso de aprendizaje, y valida y amplía el conocimiento de cada persona, lo que la empodera para que actúe. La Educación Popular promueve la conciencia crítica que permite a las personas entender cómo su situación es afectada por las inequidades sistémicas y ayuda a motivar la acción colectiva para el cambio.

Análisis de Género, Teoría y Práctica

Estas perspectivas ayudan a entender la naturaleza visible e invisible de la discriminación y la subordinación. Se enfocan en las estrategias para transformar las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres en el terreno social, económico y político, tanto en el área pública como en la privada.

Técnicas de Desarrollo Participativo

Estas técnicas han motivado reflexiones diversas particularmente sobre las iniciativas para el desarrollo centradas en la comunidad, incluyendo el abordaje participativo, la evaluación, la investigación, y el diseño de proyectos.

Derechos de las Mujeres como Derechos Humanos

Estas estrategias buscan ampliar los Derechos de las Mujeres, generalmente utilizando la ley como

una herramienta organizacional para permitir a las mujeres ganar la confianza y las habilidades necesarias para buscar soluciones públicas a los problemas sociales y personales. La Incidencia utiliza y pretende reformar el Sistema Internacional de Derechos Humanos para que sirva a las mujeres y a otros grupos marginados de mejor manera.

Discusiones Teóricas sobre el Poder, sus Alcances y la Democracia

Estas se derivan del trabajo de académicas y académicos preocupados por los problemas de la pobreza, la participación y la subordinación, que han analizado la forma en que los grupos excluidos pueden comprometerse de mejor manera en la vida pública. Entre éstos se encuentran John Gaventa, Sonia Álvarez, John Samuel, Tom Carothers, Srilatha Batliwala, Steven Lukes, Maxine Molyneux, Malena de Montis, Amartya Sen, Virginia Vargas, Chantal Mouffe, y Jonathan Fox.

Abordajes de los Conflictos y la Negociación

Los trabajos de Adam Curle, Larry Susskind, Susan Carpenter, John Paul Lederach, Guy y Heidi Burgess y Deborah Kolb, han provisto abordajes holísticos sobre los conflictos que se enfrentan ante los desbalances de poder y los problemas sociales más complejos. Ofrecen, en conjunto, estrategias de toma de conciencia, educación y organización como la base de la negociación para trabajar con el conflicto social.

Navegando por la guía de acción

Esta Guía cubre muchos temas. Contiene una variedad de ejercicios, herramientas, recursos, consejos e historias. En algunos casos, presentamos varios ejercicios con marcos de trabajo

"Frecuentemente, pese a las mejoras en políticas y leyes, las instituciones públicas y la sociedad siguen operando con los valores y comportamientos que llevan a gran número de personas a quedar excluidas de los recursos y opciones para resolver problemas comunes. Construir democracia implica algo más que cambiar las políticas; implica cambiar el sistema político mismo. Esto demanda un proceso intenso y holístico de cambio político que requiere desarrollar la toma de conciencia individual acerca de cómo el sistema político contribuye tanto a los problemas comunitarios y sociales como a su solución. Estos procesos involucran habilidades de análisis, de planificación, de negociación y de comunicación, así como a organizaciones fuertes de la sociedad civil con modelos flexibles y alternativos de liderazgo y de toma de decisiones."

Global Women in Politics Advocacy Initiative, The Asia Foundation
Iniciativa Global de Mujeres en Incidencia Política, Fundación Asia), 1999

diseñados con propósitos similares, para que usted pueda seleccionar el que mejor responde a las características de sus circunstancias particulares. Usted puede encontrar algunas secciones ligeramente repetitivas. Dado que sabemos que las personas fotocopiarán páginas de su interés, decidimos repetir algunos de los temas principales para mayor claridad.

La mayoría de activistas, capacitadoras y capacitadores tienen muy poco tiempo para la lectura extensa. Es difícil saber por dónde iniciar y en dónde buscar cuando hay un límite de tiempo corto, a menos que se tenga una necesidad específica de capacitación o planificación. Para hacer la Guía más manejable, en la próxima página proveemos una descripción detallada de cada capítulo. También ofrecemos un Anexo especial de capacitación y construcción de capacidades al final de la Guía, con talleres e ideas de su planificación para diferentes usuarios y necesidades. Esta sección está dirigida a ayudar a las y los planificadores y capacitadores a aprovechar de lleno la Guía de forma eficiente.

La Guía está estructurada en tres partes:

Parte 1: Entendiendo la Política

La Política Ciudadana efectiva demanda de claridad conceptual. La Incidencia no es una tecnología de valores neutrales. Ciertos conceptos definen nuestra visión del cambio social y político; también nos ayudan a interpretar la realidad y a tomar buenas decisiones estratégicas. Los conceptos como el poder, el género, la equidad, y la participación, definen nuestra metodología y estrategias, mientras que los conceptos tales como la democracia y la ciudadanía dirigen nuestra visión. Esta es la razón por la cual iniciamos el manual con una exploración de conceptos, supuestos y valores.

Parte 2: Planificación para la Incidencia

Una buena planificación provee las bases para el trabajo efectivo de Incidencia Ciudadana. La mayoría de usuarias y usuarios encontrarán esta sección relevante a sus necesidades. Incluye herramientas de planificación y ayuda a guiar los procesos. La planificación participativa construye



bases de apoyo para el cambio, a la vez que educa y empodera a las y los ciudadanos individuales.

Parte 3: Haciendo Incidencia

En la última sección compartimos ideas e historias acerca de cómo practicar Incidencia. Hay menos ejercicios en esta sección; en su lugar hay consejos y ejemplos que inspiran a las y los activistas para ser creativas y creativos, así como cuidadosas y cuidadosos al diseñar acciones que encajen en su contexto particular.

Su Consejo sobre el Uso de esta Guía

Sobre todo, nos gustaría recibir su retroalimentación e historias acerca de cómo ha utilizado y adaptado la Guía, lo que ha encontrado útil y lo que no ha sido útil para usted. Lo invitamos a enviarnos sus diseños de talleres de capacitación, materiales y experiencia de incidencia para complementar nuestra comprensión y práctica y para ayudarnos a afinar la Guía para futuras ediciones. Disfrute el libro.

Parte Uno: Entendiendo la Política

Conceptos Básicos, Supuestos y Valores

La primera parte de la Guía se enfoca en los aspectos básicos conceptuales que se consideran para la Planificación para la Incidencia y la Acción.

Capítulo 1: Política e Incidencia

Ser política o político requiere de algo más que comprender cómo opera el “sistema”. Para las comunidades en condiciones de desventaja, la participación política demanda una nueva forma de pensar para entender y enfrentar las relaciones desiguales de poder, en la medida en que éstas se perpetúan en la cultura, en las normas sociales, en la política y en la toma de decisiones. Este Capítulo introduce algunos conceptos básicos y definiciones incluyendo “¿Qué es Política?” y “¿Qué es Incidencia?”, así como algunos ejercicios para comprender e involucrarse en el cambio político.

Capítulo 2: Democracia y Ciudadanía

Nuestra comprensión de nuestra visión sobre democracia y ciudadanía nos ayudan a definir el tipo de sistema político que estamos persiguiendo, así como los roles, derechos y responsabilidades de todas las personas e instituciones involucradas. Este Capítulo examina diferentes perspectivas de estos conceptos que caracterizan nuestro Abordaje a la Incidencia. También ofrece ejercicios para guiar discusiones sobre democracia y ciudadanía.

Capítulo 3: Poder y Empoderamiento

Probablemente, el Poder es el ingrediente más decisivo en la política, en la incidencia y en la ciudadanía. Cuando la gente que hace incidencia enfrenta el orden social, su comprensión de la dinámica del poder es crucial para el éxito y para su sobrevivencia. Este Capítulo explora diferentes conceptos y herramientas para desmitificar y definir nuestro análisis del poder y para comprender el empoderamiento ciudadano.

Capítulo 4: Construyendo Estrategias de Empoderamiento

La Incidencia es un proceso de construcción de ciudadanía y educación política. Si las Estrategias de Incidencia están dirigidas a comprometer y a empoderar a las y los ciudadanos, entonces la participación de las personas en las decisiones y en la construcción de estrategias es el primer paso para luchar contra la exclusión y desarrollar poder, toma de conciencia crítica y habilidades políticas. Este Capítulo ofrece herramientas y conceptos para equipar a las y los ciudadanos, líderes y a las organizaciones, para que puedan promover mejores políticas incluyentes y el empoderamiento ciudadano. Concluye con el marco que define el abordaje de esta Guía a la Incidencia.

Parte Dos: Planificación para la Incidencia

Herramientas, Procesos y Políticas para la Ciudadanía y la Acción

Planificar para la Incidencia es vital para diseñar estrategias efectivas y de impacto. Pero planificar, si se hace de forma participativa, también puede convertirse en un proceso de educación política, en organización y en una actividad de toma de conciencia. La Parte 2 de la Guía de Acción abarca las herramientas, pasos y procesos de la Planificación para la Incidencia que construyen el empoderamiento ciudadano.

Capítulo 5: Conceptos Básicos de la Planificación para la Incidencia Centrada en la Ciudadanía

La Planificación para la Incidencia involucra ciertos aspectos básicos, incluyendo el desarrollo de una estrategia general (largo plazo), una campaña (mediano plazo), y tácticas, acciones o actividades (corto plazo), así como la forma de monitorear y medir el éxito de sus esfuerzos. Sin embargo, los abordajes participativos

de la Planificación para la Incidencia no son más que un conjunto de herramientas y pasos para mejorar su impacto. Son abordajes que contemplan la construcción de bases de apoyo y estrategias de educación ciudadana que persiguen lograr la equidad y la inclusión, además de ponerlas en práctica.

Capítulo 6: Momento de la Planificación # 1: Viendo hacia Adentro

Comprometerse en el trabajo de Incidencia es una decisión estratégica que tendrá un impacto importante en la organización. Este Capítulo tiene la finalidad de ayudarlo a comprender mejor quién es usted o quiénes son y en dónde se encuentran, antes de que intenten cambiar el mundo alrededor suyo.

Capítulo 7: Momento de la Planificación # 2: Alcanzando una Visión de Conjunto

Cada contexto tiene sus propias características particulares, que llevan a oportunidades políticas siempre cambiantes y a distintos retos. El mapeo contextual consiste en identificar la forma en que un sistema político se organiza y cómo las diferentes fuerzas, personas, organizaciones e ideas definen el espacio político. Este Capítulo ofrece herramientas para entender mejor el escenario completo en el que su trabajo de incidencia tiene lugar.

Capítulo 8: Momento de la Planificación # 3: Identificando y Definiendo Problemas

La Incidencia Centrada en la Ciudadanía trata acerca de buscar soluciones a problemas en el terreno político y de las políticas. El punto de partida está en una clara comprensión del problema; que sea amplia y profundamente sentido por un número significativo de personas de la comunidad o de la base de apoyo. Este Capítulo ofrece consejos para asegurar que se ha definido claramente un problema, así como las formas para la definición participativa del problema con grupos de apoyo de base. Estos abordajes pueden ser adaptados tanto para grupos que ya han elegido su tema, como para grupos que están iniciando el proceso de definirlos.

Capítulo 9: Momento de la Planificación # 4: Analizando Problemas y Seleccionando Temas Prioritarios

Para lograr la Incidencia efectiva se requiere dividir un problema grande en temas más específicos, con el objeto de identificar las conexiones políticas y determinar qué temas son más importantes para la acción futura. Este Capítulo ofrece una variedad de herramientas y ejercicios para priorizar y seleccionar temas.

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

Los problemas y temas que se abordan son generados por muchas causas y tienen muchas soluciones posibles. Las Estrategias de Incidencia necesitan ser multidimensionales, para afectar las causas sistémicas con relación a un tema. Es difícil que una sola organización pueda llevar a cabo una estrategia completa para enfrentar todas las causas de un problema. Los recursos limitados obligan a que el grupo deba elegir qué aspecto del problema enfrentar. Este Capítulo presenta una serie de herramientas que ayudan a construir y a comparar estrategias.

Capítulo 11: Momento de la Planificación # 6: Identificando “Eslabones” y Angulos Políticos

Los eslabones políticos vinculan la solución de su tema con la arena política formal y la elaboración de políticas. Para identificar un eslabón político, se necesita contar con información acerca de políticas, leyes, presupuestos, instituciones y procedimientos, que determinan su contenido. Existen conceptos básicos acerca de diferentes sistemas políticos y sobre las formas en que la política es desarrollada y sobre la toma de decisiones, que ayudan a guiar la identificación de los “puntos de entrada” para la incidencia. Este Capítulo ofrece una descripción de varias arenas de la política, para ayudar a guiarle y determinar el eslabón político para su Incidencia.

Capítulo 12: Momento de la Planificación # 7: Fuerzas, Aliados y Oponentes

La Incidencia se enfoca en personas que toman decisiones específicas y en instituciones, que generan tanto amigas, amigos como adversarias y adversarios. Es importante conocer quiénes son y cuál es su poder con relación al problema que nos planteamos. Este Capítulo contiene varias herramientas que nos pueden servir para identificar, clasificar, y sopesar quién está en la mesa y quién está detrás de ésta.

Parte Tres: Haciendo Incidencia

Mientras que la Parte Dos de esta Guía se centra en la Planificación para la Incidencia, la Parte Tres busca identificar las distintas formas de hacer Incidencia. La planificación y la acción son parte de un proceso crítico en el que la planificación alimenta a la acción y esta acción, a su vez, alimenta la planificación futura. Este ciclo permite tener una comprensión más profunda de la política y una mejor habilidad para influenciarla. Esta parte de la Guía contiene menos ejercicios y más anécdotas y ejemplos, para inspirar a las y los activistas a ser creativas y creativos en sus propios contextos.

Capítulo 13: Mensajes y Medios: Educando y Persuadiendo

Una parte vital de la Incidencia está en transmitir un mensaje llamativo, diseñado y diseminado específicamente para una audiencia definida. Este Capítulo abarca una variedad de abordajes para alcanzar, educar y persuadir a las audiencias, utilizando los medios de comunicación masivos y los medios de comunicación alternativos.

Capítulo 14: Alcance y Movilización

Al tiempo que la Incidencia debe abonar a la construcción de la Participación Ciudadana, el éxito también depende del poder que el número de personas organizadas puede alcanzar en el terreno político. Este Capítulo visualiza cómo el alcance de ese poder y la movilización, sirven para lograr tanto un objetivo político como para construir poder ciudadano.

Capítulo 15: Manejando Desde Adentro: Cabildeando y Negociando

Este Capítulo trata acerca de llegar a la mesa de toma de decisiones y cómo promover su tema, estando ahí. Involucrarse directamente en discusiones para persuadir y convencer a quienes toman decisiones, es una parte importante de la Incidencia efectiva y brinda lecciones útiles acerca de la política y del poder para las y los ciudadanos.

Capítulo 16: Liderazgo para la Incidencia

La Incidencia requiere de líderes fuertes y de grupos que entiendan el poder, a las personas y los procesos. Las y los líderes que trabajan en incidencia enfrentan por una parte, una lucha permanente para promover la colaboración y el nuevo liderazgo, al tiempo que marcan la dirección y visión. Esto requiere de diferentes habilidades y estilos. Este Capítulo se enfoca en los aspectos de liderazgo que facilitan una participación amplia y la colaboración organizacional.

Capítulo 17: Alianzas y Coaliciones

Las coaliciones y las alianzas pueden promover, en gran medida, la Incidencia para la Justicia Social, reuniendo la fortaleza y recursos de diversos grupos para crear una fuerza más poderosa para el cambio. Pero estos esfuerzos son difíciles de conformar y sostener. Este Capítulo se enfoca en las dinámicas y formas para fortalecerlas. Examinamos cómo mejorar la comunicación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la rendición de cuentas políticas.