

PARTE DOS

PLANIFICACIÓN PARA LA INCIDENCIA

HERRAMIENTAS, PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA CIUDADANÍA Y LA ACCIÓN

La Planificación para la Incidencia como una Actividad de Educación Ciudadana, de Organización y de Toma de Conciencia

La Planificación para la Incidencia involucra el análisis, debate, establecimiento de prioridades, investigación, y toma de decisiones, así como puede fortalecer la participación ciudadana al igual que lo hace una acción política. La Planificación para la Incidencia tiene tres funciones importantes:

- *Como una herramienta*, planificar aclara las direcciones estratégicas y las oportunidades dentro de un contexto particular político y organizacional.
- *Como un proceso de fortalecimiento institucional*, planificar construye organización y capacidad de liderazgo y compromiso en la medida en que la gente comparte nuevas ideas e información, y se apropia del diálogo, la negociación y el análisis.
- *Como una estrategia de empoderamiento de la ciudadanía*, la planificación participativa crea nuevo conocimiento, toma de conciencia, habilidades y confianza.

La Parte Dos de esta guía contiene los siguientes elementos de la Planificación para la Incidencia:

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

Los acercamientos participativos hacia la Planificación para la Incidencia son más que un paquete de herramientas y pasos para aumentar el impacto. Son estrategias de construcción de bases de apoyo y educación ciudadana que intentan llevar a la práctica las ideas de equidad e inclusión. Más que una secuencia lineal y predecible de fases, la Planificación para la Incidencia es interactiva. La naturaleza cambiante de las políticas demanda constantes ajustes al plan. Por ello, les llamamos a estos momentos “Pasos Clave”.

Conceptos Clave

- Momentos clave para la Planificación para la Incidencia
- Niveles de participación para la incidencia: Local y global
- Participación en la Planificación para la Incidencia

Capítulo 6: Momento de Planificación #1 - Viendo Hacia Dentro

Adentrarse en la incidencia es una opción estratégica que puede tener un mayor impacto en una organización. Por esa razón, es importante tener claridad al recordar 1) a las personas que tienen influencia en la planificación y en la acción y 2) la visión de la organización, su misión y las estrategias clave. También es importante evaluar cómo la organización es percibida por otras personas y organizaciones. Este capítulo le ayudará a tener mayor claridad sobre quién es usted, y en dónde está parada o parado antes de tratar de cambiar el mundo a su alrededor.

Conceptos Clave

- ¿Quiénes somos? Identificarnos e identificar nuestros intereses
- ¿Quiénes somos como organización?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo nos vemos ante otras y otros?
- Visión, misión, estrategia
- Ganando visibilidad y credibilidad

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

Cada contexto tiene sus propias características distintivas que lideran cada oportunidad de cambio y retos políticos. Este capítulo ofrece herramientas para un análisis contextual para comprender mejor cómo alcanzar la “visión de conjunto”, en la cual la incidencia se realiza. El análisis incluye identificar cómo está organizado un sistema político y cómo las diferentes personas, organizaciones e ideas se definen en el espacio político.

Conceptos Clave

- Mapeo del espectro político
- Mapeo de la sociedad civil
- Comprendiendo las transiciones políticas para la incidencia

PARTE DOS: PLANIFICACIÓN PARA LA INCIDENCIA

HERRAMIENTAS, PROCESOS Y POLÍTICAS PARA LA CIUDADANÍA Y LA ACCIÓN

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

La incidencia trata de encontrar soluciones a los problemas en los terrenos de la política y de las políticas. El punto de inicio es tener un claro entendimiento de lo que es un problema que es profundo y estrechamente sentido por diferentes comunidades o bases de apoyo. Este capítulo ofrece consejos sobre cómo asegurar que el problema esté bien definido, mediante la definición participativa del mismo con las bases de apoyo. Estos acercamientos pueden adaptarse tanto para grupos que han escogido su tema y para grupos que están iniciando el proceso de escogerlo.

Conceptos Clave

- Problemas y temas
- Definiciones de problemas
- Acercamientos participativos para definición de problemas
- Evaluaciones participativas
- Grupos focales

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

La incidencia efectiva requiere de desagregar un gran problema en varios temas para identificar las conexiones políticas y determinar cuáles temas corresponden más a una acción posterior. Este capítulo ofrece un número de herramientas y ejercicios para priorizar y seleccionar temas.

Conceptos Clave

- Analizando temas prioritarios
- Analizando las causas de raíz
- De problemas a temas: comparando impactos y soluciones

Capítulo 10: Momento de Planificación #5: Mapeo de Estrategias de Incidencia

Los problemas y los temas pueden tener muchas causas y muchas posibles soluciones. Las estrategias de incidencia siempre son multidimensionales para llegar a las causas sistémicas de un tema. Una organización difícilmente puede desarrollar una estrategia que dirija todas las causas. Con recursos limitados, los grupos deben escoger cuál aspecto pueden abordar. Este capítulo presenta una serie de herramientas que pueden ayudar a construir y comparar estrategias.

Conceptos Clave

- Diferentes estrategias de incidencia
- Factores para diseñar una estrategia de incidencia
- Mapeo de estrategias alternativas
- Dibujando las metas y objetivos para la incidencia
- Acciones de incidencia y tabla de impacto

Capítulo 11: Momento de Planificación #6: Encontrando los Engarces y los Ángulos Políticos

Los engarces políticos conectan la solución de su tema con la política formal y con el terreno de elaboración de políticas. Para identificar un engarce político, la incidencia proporciona información sobre las políticas, las leyes, y las instituciones, así como los procedimientos que determinan su contenido. Este capítulo ofrece una mirada a varios terrenos de elaboración de políticas para ayudar a guiar acerca de determinados engarces políticos o puntos de entrada para la incidencia.

Conceptos Clave

- Elaboración de políticas nacionales y diferentes puntos de entrada
- Fases de la elaboración de políticas
- Análisis de presupuesto y de incidencia
- Oportunidades internacionales para la incidencia política

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

Los cambios políticos apuntan a determinadas personas que toman decisiones así como a instituciones, que han generado tanto alianzas como oposiciones. Este capítulo contiene varias herramientas para identificar y clasificar quién está en la mesa y detrás de ella, y cuál es su poder relativo con relación a la solución planteada.

Conceptos Clave

- Análisis FODA: fuerzas internas y externas
- Identificando fuerzas políticas, económicas, culturales e ideológicas
- Mapa de Poder: identificando jugadoras, jugadores y posiciones
- Seleccionando blancos para la acción de incidencia
- Seleccionando e involucrando aliadas y aliados
- Sopesando y lidiando con oponentes

La Planificación es necesaria porque:

- Se tienen recursos limitados
- Se dispone de un cronograma limitado, dentro del cual queremos cumplir ciertos objetivos
- Se quiere rendir cuentas cada vez más a nuestra base de apoyo y a nuestras socias y socios
- Debemos alcanzar algunos resultados concretos y asegurar un proceso sistemático
- Se debe operar en ambientes cambiantes y algunas veces impredecibles
- Se debe tener una voluntad común claramente articulada, para minimizar los conflictos y las diferencias

¿Qué es la Planificación para la Incidencia?

La Planificación para la Incidencia es el desarrollo de:

Una Estrategia de Cambio General

Este es usualmente un plan de largo plazo que acuerpa su visión y refleja en dónde se encuentra, a dónde se desea ir y cómo llegar allí.

Una Campaña

Este es un plan de mediano plazo con actividades que persiguen influenciar el ambiente político y la opinión pública. Las actividades deben conducir al logro de algunos de los objetivos de la estrategia de incidencia.

Tácticas, Acciones o Actividades

Estas son usualmente actividades de corto plazo en el marco de una estrategia de cambio más grande, diseñadas para un momento y oportunidad específicos. Pueden incluir la investigación y el trabajo con los medios de comunicación para definir la campaña y para captar la atención de personas en el poder con relación al tema que le interesa. Estas actividades son a menudo conocidas como estrategias.

Evaluación de Impacto

La evaluación abarca el monitoreo de su impacto, para que pueda cambiar su estrategia, su campaña y sus actividades a medida que sea necesario.

Sin embargo, la Planificación para la Incidencia es más que un conjunto de herramientas y pasos para mejorar el impacto. Los abordajes participativos de

Metas Inmensurables

Maruja Barrig, peruana experta en planificación estratégica de Latinoamérica, subraya que la planificación para el cambio social y político es muy diferente de la planificación para proyectos de desarrollo como construir pozos o proveer servicios de salud. En los proyectos de desarrollo, las metas son medibles. Pero las metas de cambio político, como el "empoderamiento", son difíciles de medir porque los ejemplos reales son escasos; por lo tanto, nos vemos obligados a describirlos. Las estrategias de incidencia tratan a menudo de "operacionalizar valores" que no tienen modelos claros en el mundo real. Estos los hacen más difíciles de visualizar y cuantificar. Esta es la razón por la que es importante encontrar formas creativas de medir el avance de estos procesos. Barrig dice que medir resultados de corto plazo, que son pasos en el camino hacia un cambio más grande, puede ser más práctico que tratar de medir resultados de largo plazo.

Barrig, Maruja, "Planificación Estratégica" en *Mujeres Al Timón*, un libro producido como parte de un proyecto de participación de las mujeres en incidencia y política coordinado por Agende (Brasil), Equidad de Género (México), Flora Tristán (Perú) y otras ONG de mujeres latinoamericanas.

la planificación abonan a futuras metas de incidencia poniendo en práctica relaciones de poder más equitativas y formas más incluyentes de ciudadanía. La planificación participativa para la incidencia centrada en la ciudadanía:

- *Construye organización y redes.* El análisis participativo y la toma de decisiones ayudan a fortalecer el liderazgo y la comunicación a lo interno y alrededor de las organizaciones.
- *Promueve la educación política.* Aporta nuevos conocimientos acerca del poder y las políticas y experiencias que desarrollan ciudadanía.
- *Fortalece la planificación para la negociación.* El proceso delinea un mapa claro de intereses y niveles de poder entre los actores clave.
- *Construye base de apoyo.* Cuando involucramos a muchas personas y organizaciones –y particularmente a las personas más afectadas por el tema que estamos abordando– un mayor número de personas estará informado y motivado, y la campaña tiene más legitimidad e impacto.

La Planificación para la Incidencia es un proceso continuo. Si algunos grupos no han sido involucrados en las etapas iniciales de planificación, pueden ser incluidos luego, cuando los planes están siendo revisados y modificados.

Cómo Difiere la Planificación para la Incidencia de Otros Tipos de Planificación

La tentación de seguir las tendencias de las agencias donantes y de orientarse con base en proyectos, ha provocado que muchas organizaciones se muestren reactivas más que proactivas. La Planificación para la Incidencia, por otra parte, necesita ser estratégica. Ser estratégica significa tomar decisiones cuidadosas acerca de cómo utilizar e invertir recursos escasos. Busca tanto alcanzar nuestros objetivos de corto plazo (como educar a las y los ciudadanos acerca de sus derechos legales) como abonar a nuestra visión de largo plazo del cambio social (por ejemplo, el

respeto por los derechos humanos y la toma de decisiones en el ámbito público en consulta con la ciudadanía). Actuar estratégicamente demanda un análisis cuidadoso de las oportunidades externas y de las problemáticas, así como de los recursos internos organizacionales con que se cuenta para enfrentar un problema. Sin embargo, dado que la incidencia implica maniobrar en un sistema político complejo donde las dinámicas del poder generan conflicto, la Planificación para la Incidencia difiere de las herramientas de planificación estratégica tradicionales en aspectos clave.

A diferencia de muchos abordajes de la planificación estratégica donde las metas, objetivos, actividades, y evaluación son presentados como patrones inconexos y lógicos, la Planificación para la Incidencia reconoce que existen agendas ocultas, diferentes valores e ideologías, información incompleta y conflictos. La planificación y la acción para la incidencia se dan paralelamente. Luego de cada acción con frecuencia es necesario ajustar las metas y planificar nuestro próximo paso, de manera que la evaluación es una tarea continua en el proceso de incidencia, más que un paso al final en la secuencia de planificación. La planificación estratégica para la incidencia es siempre un trabajo en marcha.

La planificación centrada en la ciudadanía tiene otra serie de características:

- No es vista como neutral respecto a los valores. Los valores y el compromiso son tan importantes como los “hechos”.
- No es un conjunto lineal de pasos con resultados predecibles. Es un proceso reiterativo de evaluación y ajuste.
- Da dirección a la acción, y aún así, se articula para responder a oportunidades no previstas.
- Debe, si es posible, involucrar en la planificación y la acción a las personas más afectadas por el problema particular, desde el proceso de establecer la agenda hasta liderar la campaña.
- Se basa en, y fortalece el análisis, la toma de conciencia, y la organización de sectores marginados.

- Abarca el conflicto y la negociación.
- Otorga un valor igual al expertaje académico de las ONG como a la experiencia de las bases. Busca integrar el conocimiento de diferentes disciplinas en una estrategia holística.

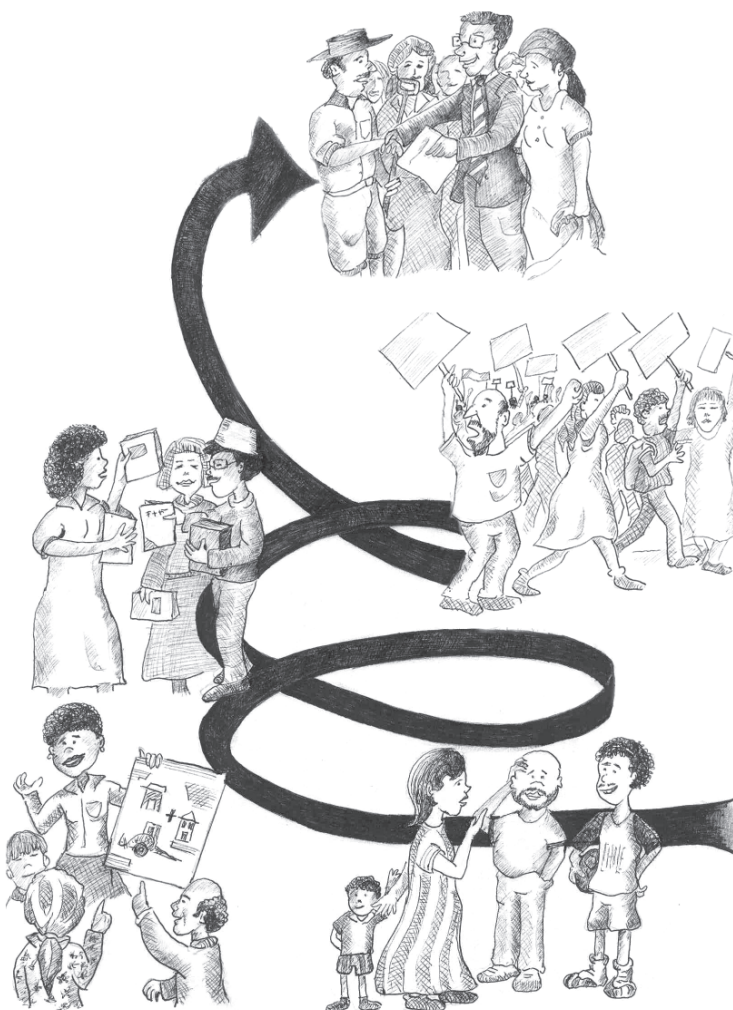
Pasos Clave o 'Momentos' de la Planificación para la Incidencia

Muchos abordajes de la planificación llaman "pasos," a las fases de la misma y los presentan de forma secuencial.

Sin embargo, la planificación de un proceso de incidencia involucra "muchos pasos hacia

adelante y muchos pasos hacia atrás". Por ejemplo, usted podría empezar con un análisis macro del contexto en que opera, pero a medida que aprende más acerca de los diferentes temas y sobre la elaboración de políticas, usted aprenderá más acerca del contexto y regresará a éste nuevamente para refinar su análisis. Por esto llamamos a las fases de planificación "momentos", más que pasos.

Si bien no son lineales, existe una cierta secuencia de "momentos" en la planificación. Por ejemplo, es útil empezar viendo hacia adentro (auto evaluación organizacional) y luego ver hacia afuera (análisis contextual).



El proceso reiterativo de la planificación de la incidencia

Con la planificación participativa no es solamente el análisis continuo lo que hace al proceso que se desarrolle en espiral y no de manera lineal. Es también el hecho de que la planificación involucra a diferentes personas con diferentes intereses y algunas veces conflictivos entre sí.

Los siguientes “momentos” son tratados en las Partes Dos y Tres de esta Guía:

Evaluación Personal y Organizacional

Empezamos con un autoanálisis por parte de quienes organizan y de quienes desarrollan las actividades de incidencia. Luego pasamos a la evaluación organizacional, revisando la visión, la misión y las estrategias, para desarrollar una visión política de largo plazo que guíe la Planificación para la Incidencia. (Capítulo 6)

Análisis Contextual

Este abarca la comprensión del contexto político a los niveles local, nacional, regional y global. Incluye una discusión sobre las dinámicas de poder visible e invisible que marginan del proceso político a algunos grupos. (Capítulo 7)

Identificación y Análisis de Problemas

En este momento de la Planificación, los grupos definen y priorizan sus problemas para la incidencia potencial. Esto conlleva decisiones importantes para las y los ciudadanos y es clave para la construcción de bases de apoyo. (Capítulos 8 y 9)

Seleccionando y Enmarcando el tema de la Incidencia

El análisis de los problemas y la exploración de posibles soluciones, ayuda a los grupos a seccionar un gran problema en temas manejables para la incidencia. Al enmarcar temas se trata de describir su causa (del problema) para lograr una convocatoria pública más amplia. (Capítulos 9 y 13)

Metas de Largo y Corto Plazo de la Incidencia

Las metas de largo plazo especifican los cambios que se buscan lograr a través de los esfuerzos de incidencia, en el ámbito político, económico y social. Estas metas establecen las bases para definir las

posiciones máximas y mínimas en las negociaciones con quienes toman las decisiones. Las metas de corto plazo describen los resultados deseados de cara a la solución específica que se ha propuesto en el proceso de incidencia. (Capítulo 10)

Mapeo del Poder

Este “momento” del análisis ayuda a quienes planifican e identificar los objetivos, aliados, oponentes, y base de apoyo para su incidencia. Examina los intereses de las personas involucradas, sus posiciones y conflictos. Revela mecanismos ocultos del poder que afectan la participación de grupos marginados, así como de importantes aliados dentro de las estructuras de toma de decisiones. El mapeo del poder es esencial para la planificación, la negociación, y el cálculo de riesgos. (Capítulos 10 y 12)

Investigación Situacional y de Políticas

Este “momento” se enfoca en la recolección de información acerca de políticas, leyes, programas y presupuestos que caracterizan su tema, y acerca de las causas y de las personas a las que afectan. Esta información ayudará a que su proceso de incidencia sea más claro y proveerá material para el trabajo con los medios de comunicación, para analizar el alcance de sus estrategias, para el cabildeo y las negociaciones. (Capítulos 8 y 11)

Objetivos de la Incidencia

Con los mapeos de poder y la información sobre las políticas se puede hacer un borrador de un conjunto de objetivos de incidencia. Este borrador expresará los cambios deseados en las políticas y en las estructuras de toma de decisiones, así como la forma en que se utilizará el espacio político y se fortalecerá el compromiso ciudadano. Finalmente estos objetivos deberán indicar cómo la incidencia mejorará la vida de las personas. Estos objetivos son continuamente refinados. (Capítulos 10 y 11)

Actividades, Acciones, Tácticas e Implementación

Los objetivos de incidencia le ayudarán a definir las estrategias de acción. La naturaleza del ambiente político, de los oponentes y los objetivos

Consejos para la Planificación Efectiva para la Incidencia

Utilice Herramientas Sencillas

Los marcos analíticos y los ejercicios de juego de roles presentados en la Guía permiten a las personas pensar de forma creativa y sistemática acerca de temas complejos. (Ver especialmente ¿Cuál es su visión política? (pág. 99), el Análisis FODA (pág. 214), El Mapa del Poder (pág. 219), El Campo de Fuerzas (pág. 216) y Análisis Triangular (pág. 171).

Clarifique la Jerga

Términos tales como equidad de género, democracia, “empoderamiento”, derechos de las mujeres y movilización, son ideas complejas que diferentes personas entienden de distintas formas. Es útil discutirlos en detalle para identificar diferencias y similitudes de interpretación antes de iniciar el plan. Definir conceptos clave permite a las personas interpretar y dar su propio significado a la ciudadanía y la política. La Parte Uno ofrece sugerencias para hacer esto.

Involucre a Quienes Facilitan

Usted puede, si lo desea, hacer que quien facilita participe en el proceso de planificación dentro de su organización o coalición. Una persona externa con habilidades es a menudo útil cuando la planificación reúne a diferentes organizaciones con diferentes intereses y aportes.

Mantenga la Dinámica

La buena planificación está hecha de partes iguales de información, entusiasmo, compromiso y participación. Encuentre formas de involucrar a todas las personas en diferentes tareas.

Saque a la Superficie Valores y Supuestos

Las diferencias, los desbalances de poder y los estereotipos ocultos provocan la incompreensión y el conflicto que hacen más lenta la planificación y la acción. Inicie su planificación con los ejercicios introductorios del Capítulo 6 o el Anexo. Enfrente estos temas abiertamente cuando aparezcan. Vea también la discusión sobre manejo de conflictos en el Capítulo 16.

servirán de insumos para sus tácticas con los medios de comunicación, su cobertura, en el cabildeo y en la negociación. (Capítulos 10, 11 y la Parte Tres de la guía)

Midiendo los Avances y Ajustando las Acciones

La evaluación continua, ayuda a asegurar que la incidencia responda a las oportunidades políticas y que esté acorde a las prioridades organizacionales. La Evaluación permite a los grupos ajustar sus acciones a situaciones cambiantes. (Capítulo 10)

La Importancia de la Participación en la Planificación para la Incidencia

La forma en que se hace la planificación, es tan importante como la forma de definirla bien. Hay muchas razones por las que la participación es

crítica para la incidencia efectiva. Cuando nos enfocamos en construir ciudadanía, dos razones surgen frente a nosotras y nosotros: Primero, la planificación es aprendizaje y toma de decisiones. Muchas iniciativas que dicen ser participativas consultan de hecho a las personas, pero las verdaderas decisiones acerca de los planes y direcciones se toman en otra parte. Involucrarse en tomar decisiones es clave para el “empoderamiento” y crea sentido de propiedad, motivación, confianza e impacto. La participación del equipo, de la junta de la organización y de la base de apoyo en todos los aspectos de la planificación ayuda a:

- Generar compromiso
- Crear ideas compartidas y dirección
- Acelerar la acción (aunque puede hacer más lento el proceso inicialmente)
- Sacar a la superficie y enfrentar conflictos y diferencias

Esta gente nos ha dado muy buena información.
Vamos de vuelta a la oficina para analizarla.



- Evaluar riesgos políticos
- Mejorar la rendición de cuentas al nivel organizacional
- Incrementar la auto-confianza y la conciencia crítica

En segundo lugar, la participación en la Planificación para la Incidencia brinda nuevas experiencias ciudadanas y habilidades en áreas como:

- Análisis de problemas, de poder y de contexto
- Establecimiento de objetivos
- Ubicación de recursos
- Preparación de presupuestos
- Liderazgo de reuniones
- Organización de campañas
- Identificación y negociación de diversos intereses
- Resolución de problemas en forma colectiva
- Hablar en público
- Evaluación de los logros

La incidencia centrada en la ciudadanía está basada en la premisa de que la participación en la toma de decisiones públicas es un derecho. La participación en la Planificación para la Incidencia empieza por dar forma al significado de este derecho para la ciudadanía.

El tipo de participación puede diferir en diferentes etapas del proceso de planificación.

En las primeras etapas, cuando hay que elegir temas y definir soluciones, la base de apoyo y los aliados pueden involucrarse de lleno.

A medida que en que la gente se mueve en el dinámico terreno político, la presión por respuestas rápidas frente a las oportunidades puede hacer más difícil la participación.

La participación es "empoderadora" únicamente cuando quienes participan toman decisiones y eligen.

Haciendo que la Participación Funcione

Existe un acuerdo generalizado respecto a que la participación activa de potenciales personas beneficiarias en la planificación -pobres, mujeres y trabajadoras y trabajadores-, es necesaria para el éxito duradero de estos procesos, tanto en términos de "empoderamiento" como de cambio social. Desde los grupos que se organizan para el uso del agua y las mujeres activistas de Derechos Humanos hasta el *World Bank* (Banco Mundial), están haciendo un llamado para una mayor participación.

La participación es un fenómeno complejo que tiene muchos significados, dependiendo de quién

use el término. La tipología que aparece en la siguiente página explica cómo la palabra “participación” es utilizada para describir diferentes procesos con diferentes resultados respecto al poder, al “empoderamiento” y al aprendizaje.

Si bien no existen modelos perfectos, algunas personas visualizan la participación ideal como aquella donde todas las personas participan de manera equitativa. Pero las contribuciones de las personas no son iguales; las personas participan de diferentes maneras y hacen diferentes tipos de contribuciones. Para permitir que se escuchen las diferentes perspectivas es esencial reconocer que las diferencias se pueden traducir en dinámicas de poder desiguales y luego ajustar las dinámicas para facilitar una comunicación más igualitaria y la toma de decisiones.

A continuación se presentan algunos puntos a considerar para hacer que la participación funcione bien:

Vea Quiénes están Participando

La planificación participativa incluye a las siguientes personas en diferentes momentos:

- Gente del equipo, voluntarias, voluntarios, directoras, directores y personas de la Junta de la organización

- Afiliadas y afiliados
- Base de apoyo, incluyendo grupos excluidos que se beneficiarán de la incidencia
- Organizaciones asociadas involucradas en esfuerzos de incidencia o temas relacionados
- Personas aliadas individuales y organizacionales

Valore las Diferentes Perspectivas

Idealmente, cada persona debería tener una voz en la toma sobre decisiones en la dirección general de la organización y sobre la estrategia. La selección del tema y los aspectos más específicos de la planificación pueden requerir que un pequeño grupo represente las preocupaciones de otros en algunas etapas del proceso de planificación.

Las diferencias también aportan al debate y al disenso en el proceso de planificación (Ver capítulos 8, 15, 16 y el Anexo para consejos acerca de conflictos, priorización y construcción de consenso).

Involucre a la Base de Apoyo

Es particularmente importante para la base de apoyo –aquellas personas más afectadas por el problema- que esté involucrada en la selección y el análisis del tema, en explorar las estrategias, en liderar las reuniones, hablar en público, organizar eventos y otros roles. (Ver Capítulos 8 y 14)

Compromiso y Participación

“La participación social y comunitaria ha llevado inevitablemente a las y los ciudadanos a tener un contacto más cercano con las instituciones y los procesos de la gobernabilidad. Por otro lado, las y los líderes de proyectos, programas e iniciativas de investigación sobre políticas, han buscado progresivamente escuchar las voces y las versiones de la misma gente pobre. Las y los ciudadanos han podido tomar y utilizar los espacios que los procesos participativos pueden abrir, han podido usar su capacidad para demandar rendición de cuentas, transparencia y respuesta de parte de las instituciones de gobierno.... Estos movimientos ofrecen nuevos espacios en los que el concepto de participación puede ampliarse al de ‘participación ciudadana’, vinculando la participación en la esfera política, comunitaria y social.”

Andrea Cornwall y John Gaventa "Bridging the gap: citizenship, partnership and accountability" ("Acortando la Brecha: Ciudadanía, asociación y Rendición de Cuentas") en Notas PLA: Deliberative democracy and citizen empowerment. International Institute for Environment and Development. (Democracia Deliberativa y Empoderamiento Ciudadano. Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo), febrero 2001.

DIFERENTES TIPOS DE PARTICIPACIÓN	
TPOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS DE CADA TIPO
Participación simbólica o manipulación	La gente está inscrita en comités oficiales, pero no es elegida y no tiene poder real.
Participación pasiva	La gente participa como receptora de la información. No se le informa lo que se ha decidido o lo que ha sucedido. La administración del proyecto distribuye esta información, pero no escucha las reacciones de las personas.
Participación por consulta	La gente participa siendo consultada o respondiendo a preguntas. Las y los agentes externos definen los problemas y la información tomando los procesos y el control del análisis. Las y los profesionales no están obligados a incluir las visiones de las personas.
Participación por incentivos materiales	La gente participa contribuyendo con recursos; por ejemplo el trabajo a cambio de alimentos, dinero en efectivo u otros incentivos materiales. La gente provee estos recursos, pero no se involucra en las decisiones de lo que se hace; no tienen mando para continuar las cosas cuando los incentivos se terminan.
Participación funcional	La gente participa a petición de agencias externas para llevar a cabo objetivos predeterminados. Puede haber alguna toma de decisiones compartida, pero usualmente sucede sólo después de que las grandes decisiones han sido tomadas por agentes externos.
Participación Interactiva	La gente participa en el análisis conjunto y en el desarrollo de planes de acción. La participación es vista como un derecho y no sólo como el medio para alcanzar las metas del proyecto. El proceso involucra metodologías que buscan todas las diferentes perspectivas y utilizan procesos de aprendizaje estructurado. Dado que los grupos están involucrados en la toma de decisiones, tienen mando en el mantenimiento del proyecto. Las instituciones locales se ven fortalecidas.
Automovilización	La gente participa iniciando acciones independientemente de las instituciones externas, desarrollan contactos con estas instituciones para gestionar los recursos y el apoyo técnico que necesitan, pero controlan la forma en que los recursos son utilizados. La movilización puede o no enfrentar la distribución existente de la riqueza y el poder. El Gobierno y las ONG, algunas veces proveen apoyo para la auto-movilización.

Esto fue inicialmente diseñado para evaluar la participación en proyectos de desarrollo, pero ha sido adaptado y revisado para diferentes propósitos. Ver Biggs (1989), Hart (1992), Pretty (1995), y Cornwall (1995).

Construcción de Confianza

La confianza emerge a través de la comunicación abierta y del respeto por los diferentes talentos, capacidades, habilidades y perspectivas. Algunos grupos plasman las responsabilidades de las personas participantes en un pacto o acuerdo. En este pacto, las bases de apoyo otorgan el mandato a sus líderes para que actúen rápidamente en su beneficio, en momentos en los que la consulta para la incidencia es imposible.

Uso del Diálogo Interactivo

A menudo el aprendizaje más constructivo de la planificación utilizará una serie de preguntas abiertas o un simple marco de trabajo para la

discusión estructurada. Escuchar es tan importante como hablar y frecuentemente alentar la discusión implica esperar en silencio a que alguien hable.

Trabajo en Pequeños Grupos

Cuando sea posible, se debe trabajar en pequeños grupos donde cada persona pueda hablar más fácilmente, tener conciencia de género, de edad y de otros factores que pueden hacer difícil para algunas personas que sus opiniones sean escuchadas. Debe darse seguimiento a las reuniones largas para sistematizar las contribuciones de los pequeños grupos.

Uso de la Evaluación Participativa de Necesidades

Realizar evaluaciones y sondeos participativos con la comunidad permite a los grupos de base involucrarse en evaluar su situación y en seleccionar los temas y soluciones a los problemas que les afectan. Dado que se enfrentan con estos temas a diario, poseen importantes reflexiones acerca de por qué existe un problema y cuáles son las posibles soluciones. También cuentan con el coraje y la motivación para promover el cambio. (Ver capítulos 8, 15 y 16)

Experiencia y Expertaje Integrados

Generar soluciones adecuadas requiere de la combinación del conocimiento teórico y del expertaje práctico, considerando que ambos tipos de conocimiento son valorados y examinados. Las comunidades marginadas poseen el conocimiento de la experiencia de primera mano, aún así necesitan generalmente de más información para tomar buenas decisiones y para formular argumentos.

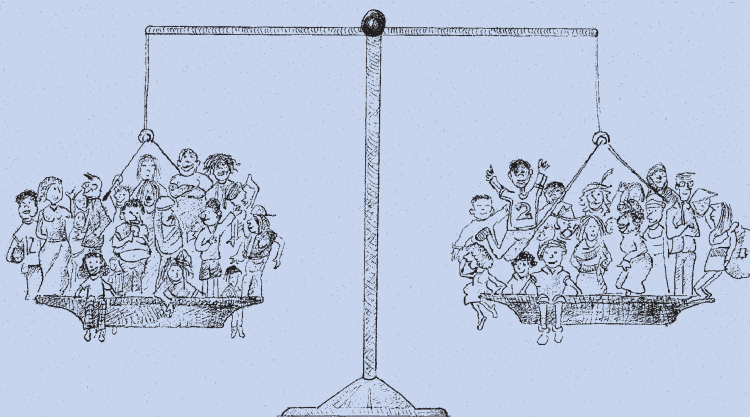
Por otra parte, quienes hacen incidencia cuentan con educación académica y pueden tener conocimiento teórico de los hechos, pero usualmente no tienen la perspectiva y la comprensión de los problemas locales que las personas de la comunidad tienen. Algunas veces las personas expertas se quedan ancladas en esquemas (una disciplina o modelo únicos) que no proporcionan explicaciones coherentes o elementos suficientes para el análisis. Cuando diferentes grupos trabajan juntos en incidencia, se necesita el respeto de sus perspectivas, de sus intereses y de sus contribuciones y encontrar formas para tomar decisiones conjuntas que integren su conocimiento acumulado.

Cronogramando el Tiempo para la Planificación como Parte de la Estrategia

Es importante ubicar adecuadamente el tiempo para la participación e incluir la planificación como una actividad regular en su cronograma de incidencia. Utilizar estos momentos de la planificación para la educación, la toma de conciencia y para construir la organización.

Haciendo un Balance de las Perspectivas

Distintas personas y organizaciones juegan diferentes roles y tienen diferentes responsabilidades en el esfuerzo de incidencia. Algunas personas son responsables de organizar a las bases, otras son encargadas de cabildeo o de la investigación de políticas, mientras que algunas juegan otros roles. Cada una de estas perspectivas representa una contribución vital al trabajo de incidencia; sin embargo, usualmente existe una tendencia a valorar algunas más que otras. Es crítico que las y los líderes que trabajan en incidencia permitan que estas diferencias evolucionen en una jerarquía en la que un rol es considerado más importante que otro. Por ejemplo, muchas campañas de incidencia han fallado cuando quienes hacen cabildeo y otras personas cercanas a la toma de decisiones empiezan a dominar la agenda de planificación.



Niveles de la Planificación de Incidencia: Del Local al Global

Muchas de las actuales estrategias de incidencia requieren de la planificación y de la acción en más de un nivel de la toma de decisiones políticas. Para planificar al nivel global, por ejemplo, la discusión directa y la toma de decisiones se tornan más difíciles. En tanto que la tecnología de la información ha hecho la planificación global y regional más fácil, ésta también ha reforzado las inequidades existentes. Cuanto más lejos se extiende el proceso de planificación para la incidencia más allá del nivel local, es más necesario contar con sistemas múltiples de comunicación, de toma de decisiones y de retroalimentación.

Nivel Local

La planificación participativa es algunas veces más fácil en la comunidad, en los vecindarios o en las ciudades donde la interacción cara a cara no se complica por la distancia.

Nivel Nacional

Planificar el trabajo para la incidencia al nivel nacional involucra la coordinación de diferentes organizaciones que sirven de intermediarias para una variedad de grupos locales y con base en la comunidad. Quienes hacen incidencia al nivel nacional se apoyan en sus alianzas para mantenerse en contacto con grupos locales para involucrarlos en el análisis, en la planificación y en la toma de decisiones. Quienes hacen trabajo de incidencia al nivel nacional necesitan recordar que la planificación participativa requiere de tiempo que debe reflejarse en sus cronogramas.

Nivel Regional

Los esfuerzos de planificación al nivel regional incluyen la comunicación entre las y los participantes a diferentes niveles. De nuevo, los cronogramas deben contemplar el tiempo para las discusiones y para las decisiones entre fronteras. El Internet es útil para la planificación para la



incidencia al nivel regional. Sin embargo, las personas responsables de la organización regional necesitan asegurarse que los grupos sin acceso a Internet se mantengan completamente informados y puedan retroalimentar este esfuerzo.

Nivel Global

Al igual que la planificación regional, los procesos globales necesitan coordinar y proporcionar información y retroalimentar a los diferentes grupos involucrados para que las decisiones finales de planificación incluyan los aportes en todos los niveles. Los insumos son cruciales dado que algunas personas involucradas en el proceso asumirán más riesgos que otras. Sus opiniones deben ser incluidas para evitar un daño innecesario. El acceso a Internet es crucial para este nivel de trabajo.

Participar en los diferentes niveles de la planificación y llevar a cabo la incidencia global, ayuda a:

- Construir nuevas formas de ciudadanía que incrementen las voces de los grupos excluidos
- Dar legitimidad a la voz de las personas frente a quienes hacen las políticas al nivel global
- Crear una red para monitorear y reforzar de tal manera que las promesas políticas globales se conviertan en realidad en los niveles nacional y local