

ELEMENTOS CONCEPTUALES

A. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS:

Una estrategia es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo concreto: en este caso, convencer o persuadir a la persona decisiva de una campaña para que apruebe la propuesta. Las estrategias de influencia y las actividades de una campaña de incidencia política deben ser muy variadas y creativas. También, deben tomar en cuenta todos los resultados de los pasos anteriores en el proceso de planificación, especialmente:

- ❖ Intereses y motivaciones de las personas identificadas al hacer el mapa de poder.
- ❖ Fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la campaña.
- ❖ Oportunidades y amenazas en el entorno político.

El propósito del Paso 6 es tomar decisiones sobre las líneas estratégicas a través de las cuales el grupo impulsor de la iniciativa de incidencia política buscará ejercer influencia en la persona decisiva y en las personas claves.

B. LAS ESTRATEGIAS DE LA INCIDENCIA:

Para influir en el espacio de decisión y lograr la aprobación de una propuesta sobre políticas públicas, se deben realizar una gran variedad de actividades. Entre estas, deben incluirse las visitas de cabildeo con la persona decisiva y con las demás personas claves, trabajo dentro de la organización para fortalecer las estructuras internas del grupo o coalición encargada de la propuesta, e incorporar a la población afectada por el problema; educación y sensibilización para concientizar a una determinada población sobre el problema y la solución propuesta, trabajo con los medios de comunicación para generar corrientes de opinión pública favorable y movilización cuando no se puede lograr la propuesta por otros medios y existe la posibilidad real de utilizarla como medio de presión.

Cabildeo:

El cabildeo es el esfuerzo "cara a cara" para persuadir a la persona con poder de decisión sobre la propuesta, de motivar a las personas aliadas a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa, de convencer a las personas indecisas y de neutralizar a las personas oponentes. Normalmente, se hace a través de visitas directas. Sirve como un mecanismo de comunicación de la propuesta a la persona decisiva, para afinar el mapa de poder y para ir evaluando el impacto de los argumentos y actividades de las personas claves de la iniciativa. También, se pueden abrir espacios a través del cabildeo para la negociación.

Antes de cada visita, el grupo o coalición impulsor debe prepararse cuidadosamente, recordando que tal vez, tendrá muy poco tiempo para comunicar su posición y plantear sus argumentos. En este sentido, hay que definir quiénes son las personas con mayor capacidad y credibilidad para llevar la voz del grupo. Ellos(as) deben llevar copia de la hoja de propuesta y asegurarse de que conocen bien la propuesta y los argumentos que la apoyan.

Las visitas también son una rica fuente de información. Por medio de ellas pueden detectar fuentes de oposición o de apoyo, entender más claramente los argumentos u objeciones que diferentes sectores puedan tener frente a la propuesta, y asimilar los consejos que puedan darle al grupo. Luego de cada visita, se debe informar sobre los resultados de las mismas al grupo coordinador de la campaña, especialmente si se ha obtenido nueva información.

Organización:

La organización es una estrategia que sirve para ampliar y fortalecer al grupo de personas que participarán en una iniciativa de incidencia política y para construir una estructura interna de la campaña que corresponda a la necesidad de la iniciativa. La organización debe servir también para motivar e incorporar a la población afectada por el problema que se pretende resolver con el proceso de incidencia. Si no se logra este objetivo, la campaña de incidencia tendrá poca credibilidad, poca fuerza social y pocas probabilidades de éxito.

Movimientos sociales no surgen de la nada. La energía que los sostiene tiene que estar dirigida, canalizada y enfocada. La forma principal de lograr esto es a través de la construcción y consolidación de redes y coaliciones para la incidencia.

Una red para la incidencia es la comunicación y cooperación entre individuos que comparten un compromiso personal de avanzar en su lucha para resolver un problema de mutuo interés. Redes exitosas funcionan con base en virtudes, tales como un buen liderazgo, capacidad de proyección, confianza mutua y deseo de compartir.

El término coalición se refiere a una diversidad de formas de coordinación y cooperación individual o institucional para avanzar hacia un objetivo común. Las coaliciones son esenciales para consolidar fuerza social, ampliar el apoyo para llevar a cabo una campaña de incidencia y coordinar acciones de forma efectiva.

Las coaliciones incrementan el número de personas involucradas y tienen el potencial de que aliados no tradicionales se adhieran a la iniciativa. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que son, por naturaleza, frágiles; tienden a operar con lentitud y hacen que el logro de acuerdos, aun los de mínima importancia, consume mucho tiempo y energía. Muchas veces, también se desintegran cuando el objetivo inmediato ya se ha alcanzado.

Para hacer más efectiva el trabajo en coalición, hay que tener en cuenta los siguientes principios:

- ❖ Los objetivos de una coalición deben ser planteados de forma muy clara.
- ❖ Las coaliciones deben tratar de lograr una amplia membresía, pero no incluir a personas o grupos inseguros de su compromiso con los objetivos planteados.
- ❖ Una coalición debe poder trabajar con una diversidad de grupos, pero no todos tienen que ser miembros formales.
- ❖ Cada coalición requiere de un pequeño grupo que lidere y esté profundamente comprometido con la resolución del problema seleccionado, con la coalición misma y con la importancia de subordinar sus propios intereses, y los de su grupo, a los objetivos de la coalición.
- ❖ El liderazgo de la coalición debe mantener vínculos fuertes con las organizaciones miembros.
- ❖ Las tareas y responsabilidades de la coalición deben ser bien definidas y distribuidas de forma equitativa.
- ❖ Las coaliciones exitosas tienden a contar dentro de sus filas con organizaciones que tienen fortalezas complementarias (por ejemplo, combinando capacidades técnicas con capacidad de movilización social).

Al constituir una coalición de organizaciones y/o individuos que participan en un proceso de incidencia política, es necesario definir quiénes forman el grupo impulsor de la iniciativa. El grupo impulsor asume la responsabilidad de la planificación, organización y conducción de una campaña. El grupo impulsor puede estar conformado por el personal de una organización o de representantes de varios grupos. Al definir al grupo impulsor, es necesario precisar aportes y responsabilidades de cada una de las personas participantes en él y establecer mecanismos transparentes y participativos para la toma de decisiones. El objetivo de fondo es definir claramente las reglas del juego a nivel interno de la coalición. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para definir al grupo impulsor:

- ❖ ¿Quiénes son las personas y organizaciones que conforman el grupo o coalición?
- ❖ ¿Quiénes son las personas y organizaciones que forman parte del equipo impulsor de la campaña?
- ❖ ¿Qué requisitos existen para ser miembros del grupo o coalición?
- ❖ ¿Quiénes son los(as) representantes oficiales de cada organización miembro?

Además de definir claramente al grupo impulsor de una campaña de incidencia política, para que este funcione, es importante definir también los mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones. Esto es muy importante y debe resaltarse, porque si no se tiene claridad al respecto pueden generarse conflictos inesperados. Las siguientes preguntas sirven de guía para definir mecanismos claros para la toma de decisiones con el objeto de generar transparencia y evitar conflictos:

- ❖ ¿Cuáles son exactamente los procedimientos para la toma de decisiones dentro de la coalición y dentro de su grupo impulsor? ¿Cómo se decide lo que se va a hacer?
- ❖ ¿Cómo se van a manejar los desacuerdos y los conflictos?
- ❖ ¿Cómo se van a manejar los recursos económicos? ¿Quiénes serán los responsables? ¿Cómo se garantiza el manejo transparente de los recursos?
- ❖ ¿Quiénes participarán en la toma de decisiones? ¿Será una participación rotativa o permanente? ¿Cómo se delegan las responsabilidades?
- ❖ ¿Cómo van a comunicarse las decisiones a todas las organizaciones o individuos que participan en la coalición de la campaña?
- ❖ ¿Cómo se valorarán las opiniones que sean diferentes a las expresadas por la mayoría?
- ❖ ¿Quiénes formarán parte del equipo de negociación de alto nivel (si es necesario)?
- ❖ ¿Quién(es) representará(n) a la coalición ante la prensa?
- ❖ ¿Cómo se va a garantizar que haya igualdad de participación entre hombres y mujeres?
- ❖ ¿Cómo se va a garantizar que las personas que conforman las distintas comisiones de trabajo reflejen la composición étnica del grupo o de la población afectada?

Las siguientes sugerencias pueden seguir de guía para la distribución de responsabilidades dentro de una coalición que está promoviendo un proceso de incidencia política:

- ❖ Establecer las necesidades mínimas de la coalición, en términos de recursos humanos, materiales y técnicos.
- ❖ Definir el tiempo y los recursos humanos, materiales y económicos que cada persona u organización pueda aportar al grupo o coalición.
- ❖ Identificar tareas de las organizaciones miembros de la coalición y del grupo impulsor (por ejemplo, trabajo con medios de comunicación, investigación, relación con la persona decisiva, gestión y manejo de recursos).



- ❖ Crear comisiones o equipos de trabajo, definiendo sus responsabilidades y funciones.
- ❖ Crear mecanismos de monitoreo y evaluación en las diferentes áreas de trabajo.

Educación y sensibilización:

Una estrategia de educación y sensibilización contribuye al esfuerzo de informar al público y a la persona decisiva sobre la problemática que el grupo o coalición trata de resolver y la propuesta concreta de solución. Se puede hacer de muchas maneras pero casi siempre tiene como objetivo inmediato "concientizar" y convencer a audiencias de carácter prioritario. Educar implica informar, sensibilizar, y convencer a una persona para que realice acciones concretas.

Muchas veces, se trata de generar información a través de la investigación y socialización de los resultados de ésta. Por ejemplo, si la propuesta de una iniciativa de incidencia política es la implementación de un mecanismo para la evaluación y depuración continua de jueces corruptos, una investigación y reportaje sobre el alto índice de crímenes cometidos por personas que fueron dejadas en libertad por jueces corruptos ayudaría a sensibilizar al público y presionar a la persona decisiva.

Medios de comunicación:

El trabajo con los medios de comunicación está muy relacionado con el trabajo de educación y sensibilización. La estrategia con los medios de comunicación, en el marco de iniciativas de incidencia política, es de las estrategias más claves, dada la importancia de la opinión pública en los esfuerzos por persuadir a los funcionarios públicos. El objetivo de una estrategia de medios es poner el tema de la iniciativa de incidencia política en la agenda pública, ganar credibilidad como fuente de información sobre su tema y generar corrientes de opinión favorables a su propuesta. Esto requiere que estén claramente identificadas las principales audiencias, que se formule un mensaje sencillo y convincente sobre la propuesta y que se logre acceder a los medios más importantes para la campaña.

La definición de audiencias para el trabajo con los medios de comunicación requiere la identificación de las personas, grupos o sectores de la sociedad que el grupo impulsor de la iniciativa de incidencia política quiere influenciar a través de una noticia, un análisis o un reportaje. ¿Desea educar al público en general, o quiere presentar un argumento técnico destinado a convencer a los funcionarios del gobierno? ¿Quieren motivar a las mujeres a que tomen alguna acción o a los representantes de la cooperación internacional?

La elaboración de mensajes diseñados para influir en una o en varias audiencias es el aspecto más creativo del trabajo con los medios de comunicación. Este esfuerzo debe basarse en un análisis de la audiencia a quien se quiere influir y asegurar un contenido y estilo impactantes, convincentes y motivadores.

Para alcanzar a las audiencias principales en una campaña de incidencia política, hay que lograr el acceso a los medios. Esto requiere de un análisis del universo de los medios de comunicación existentes, cultivar relaciones de mucha credibilidad con los(as) periodistas que están más interesados en el tema y la generación de noticias a través de actividades llamativas. El reto, es descubrir cómo interesar a los medios y cómo mantener su atención sobre el problema que se trata de resolver.

Movilización:

La movilización social, especialmente de la población afectada por el problema que el grupo o coalición plantea resolver, es necesaria, para llamar la atención de los medios de comunicación, para generar voluntad política de parte de representantes del gobierno y para abrir espacios de negociación y para el cabildeo. Aunque no se excluye la confrontación en la incidencia política, la creatividad, y aun el humor, muchas veces, son factores más importantes que la beligerancia para generar condiciones favorables para la aprobación de la propuesta. Debe existir la suficiente preparación pues de lo contrario se corre el riesgo de perder credibilidad y prestigio.

C. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

Cuando un grupo o coalición toma decisiones sobre las estrategias que debe aplicar en su campaña de incidencia política, es importante recordar que se requiere de mucha capacidad analítica, astucia política y creatividad. Hay que retomar todos los elementos generados a través de los pasos anteriores de la metodología básica, incluyendo la propuesta concreta que se generó en los Pasos 1 y 2, la persona decisiva, identificada en el Paso 3, las demás personas claves con poder de influencia sobre la toma de decisión, identificados en el Paso 4 y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificadas en el Paso 5.

Por ejemplo:

- ❖ Si la propuesta del grupo o coalición no genera interés por parte del público o las personas claves de la campaña, hay que modificarla, haciendo un mayor esfuerzo en educación y sensibilización y trabajar con los medios de comunicación.
- ❖ Si no hay voluntad política de parte de la persona decisiva, ni para reunirse con el grupo impulsor, hay que aplicar estrategias de organización, medios y movilización para generarla.

- ❖ Si la postura actual de la persona decisiva se debe a la falta de información más que a posiciones ideológicas, hay que tener una estrategia efectiva de generación de información a través de investigación, cabildeo, educación, sensibilización y trabajo con los medios de comunicación.
- ❖ Si la posición de la persona decisiva se endurece cuando el tema se discute en público a través de los medios de comunicación, es conveniente emplear una estrategia de poca confrontación en el cabildeo para evitar poner en riesgo la campaña.
- ❖ Si las acciones de confrontación ponen en riesgo el apoyo activo de una persona aliada clave para la campaña, se debe considerar la posibilidad de utilizar estrategias más suaves, como el cabildeo, educación, sensibilización y el trabajo con los medios de comunicación.
- ❖ Si no hay capacidad de movilizar a la población en una primera etapa de la campaña, se deben dirigir los esfuerzos que se hagan hacia otras estrategias, incluyendo un fuerte componente de organización, educación, sensibilización y de trabajo con medios de comunicación para ir poco a poco interesando e involucrando más a la población. Es posible que en el camino, la iniciativa vaya obteniendo mayor apoyo y fuerza para que la movilización tenga mayor impacto.
- ❖ Cuando el grupo o coalición no tiene mucha credibilidad con la persona decisiva o con otras personas claves, será muy importante el trabajo de cabildeo con las personas aliadas o indecisas que sí tienen credibilidad o poder de influencia.

La definición de estrategias de influencia debe partir, también, de un análisis cuidadoso de los intereses y motivaciones de la persona decisiva y otras personas claves. Como ya se dijo en el Paso 4, ninguna decisión a nivel de políticas públicas se toma sólo porque alguien la sugiere. Se toma porque la persona con poder de decisión la ve en función de sus propios intereses, porque le trae algún beneficio, o porque le evita un problema. La función de una estrategia de incidencia es hacer sentir a la persona decisiva, u otra persona importante, que la aprobación de la propuesta planteada es de interés para él o ella.