

Liderando los procesos de cambio

Claves para la incidencia política de organizaciones de la sociedad civil

¿Puede la ciudadanía incidir en el diseño, ejecución y monitoreo de las políticas y programas públicos? ¿Somos capaces de dar visibilidad a los problemas socialmente vigentes que no han sido incorporados en la agenda estatal? En ese caso, ¿cómo hacemos desde las organizaciones de la sociedad civil -en tanto agentes que funcionan por fuera del sistema político-institucional- para hacernos oír?

ELA elaboró esta guía con el objetivo de compartir con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) un conjunto de conceptos fundamentales relacionados con la incidencia política, su metodología de planificación y ejecución: se presentan también los elementos centrales que deben ser tenidos en cuenta al momento de influir en los procesos de cambio en nuestra sociedad.

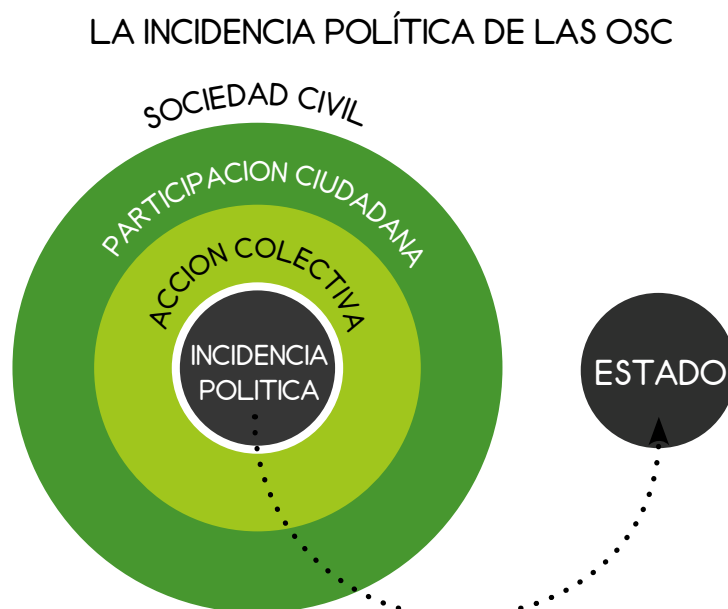
Este documento pone a disposición de las OSC una batería de herramientas básicas útiles para ampliar el repertorio de estrategias y acciones destinadas a influir en políticas y programas públicos, incorporando determinados temas en la agenda política, tanto en los niveles municipal, provincial, nacional y/o internacional. Las técnicas y ejemplos prácticos de planificación aquí presentados, invitan a la reflexión acerca de cómo las organizaciones sociales nos convertimos, mediante nuestras acciones, en agentes de cambio con capacidad para incidir en la conformación de la agenda pública y, con ello, atender a los problemas y situaciones en los que trabajamos cotidianamente. El enfoque metodológico elegido tiene un carácter altamente participativo, dado que en los procesos de incidencia se involucran diferentes actores clave para la consecución de los objetivos planteados.

.....

Sobre la incidencia política

¿Qué entendemos por incidencia política? ¿Cuáles son sus objetivos y cuándo es necesario impulsar este tipo de acciones desde las OSC?

La incidencia política es un tipo particular de acción colectiva dirigida a influir en el Estado, en las instituciones públicas y en sus políticas.¹ Supone un proceso planificado y estratégico realizado por la ciudadanía organizada con el fin de instalar un determinado tema o problema en la agenda pública.



.....

“En la medida en que la ciudadanía logre influir en la toma de decisiones dentro de las instancias de poder del Estado, está ejerciendo su propio poder como sociedad. La incidencia política, entonces, se puede ver como un ejercicio de poder por parte de la ciudadanía frente al poder del gobierno.”⁴

.....

La incidencia política es una forma particular de participación ciudadana, de carácter colectivo, impulsada por la sociedad civil organizada. Se produce en nombre de reclamos nuevos o socialmente discutidos, interpelando la visión dominante sobre un determinado tema o cuestión.² Ya sea que existan políticas públicas o haya una ausencia de ellas en relación a un problema, la incidencia política a la que aquí se hace referencia es el esfuerzo de las OSC por incorporarlo en los ámbitos de competencia estatal, o bien resolverlo mediante cambios concretos en los programas y políticas estatales vigentes. Impulsar acciones de incidencia obliga a las OSC a reflexionar acerca de cuestiones tales como sus capacidades, el tejido de alianzas, la formación de nuevos liderazgos o el fortalecimiento de los existentes, así como el despliegue de un conjunto de recursos que faciliten la acción de incidencia. Estos procesos promueven el empoderamiento de la sociedad civil en general y, al mismo tiempo, contribuyen al fortalecimiento de la democracia.³

¹ Sprechman y Pelton (2001) citado en Martínez Franzoni (2003, p. 46)

² Mc Adam, Tarrow y Tilly (2001) citado en Martínez Franzoni (2003, p. 46)

³ Mckinley (2002, pp.8-9), Alonso Cañete (2006, pp. 23-25)

⁴ Mckinley (2002, p.7)

Las organizaciones sociales estamos ante el reto de trabajar para establecer prioridades en la agenda, adaptar nuevos estilos de trabajo, ser más creativas en la formulación de estrategias y aplicar nuevas metodologías con mayor eficiencia. Pensar acciones de incidencia política nos conduce a reflexionar sobre nuestras capacidades organizacionales: ¿Cuáles son nuestras fortalezas y cuáles nuestras debilidades? ¿Cuál ha sido nuestra visibilidad en el pasado? ¿Tenemos claro el mensaje que queremos transmitir? ¿Quiénes son las caras visibles de nuestra organización? ¿Hacia quiénes dirigimos nuestros reclamos, propuestas, investigaciones? ¿Quiénes son nuestros aliados en la problematización de un determinado tema? ¿Quiénes se encuentran en la vereda de enfrente? ¿Cómo medimos nuestras fuerzas? ¿Somos capaces de evaluar el impacto real de nuestras acciones? ¿Actuamos de modo reactivo o nos anticipamos al problema? ¿Analizamos el momento y la oportunidad de instalar un determinado problema o cuestión? ¿Producimos información y estudios sobre el problema al que buscamos dar una solución? Todas preguntas que nos remiten al inicio: **¿Cómo hacemos las OSC para influir en la agenda pública?**

No existe una manera única de realizar acciones de incidencia política. La información que se presenta en esta guía resume las experiencias de diversas organizaciones -entre ellas ELA y las organizaciones que componen el Banco de Experiencias del Proyecto “LIDERA: mujeres participando en ámbitos locales”⁵-, en relación a las diferentes formas de incidir en los procesos públicos. Los aprendizajes recogidos nos permiten construir una metodología que de ninguna manera pretende establecerse como el único camino a seguir en materia de incidencia política. Cada organización deberá evaluar sus capacidades, oportunidades y recursos, adaptando las herramientas aquí presentadas a la realidad política, social y cultural sobre la que se pretende incidir.

Factores que contribuyen al éxito de la incidencia política

El entorno en el que trabajan las OSC es diferente en cada localidad. Las acciones dirigidas a influir en la agenda pública deben analizarse en su contexto, midiendo fuerzas, espacios de poder, capacidades institucionales y un conjunto de condiciones externas que pueden operar a favor o en contra del trabajo de incidencia.

Condiciones externas

- ▶ Sistema político democrático.
- ▶ Buena disposición y apertura por parte de las autoridades.
- ▶ Acceso a personas en puestos de decisión política clave.
- ▶ Acceso a la información pública.
- ▶ Organización político-administrativa descentralizada.
- ▶ Democratización del acceso a los medios de comunicación.

Condiciones internas

- ▶ Capital simbólico de la organización: imagen, credibilidad, legitimidad, prestigio.
- ▶ Cohesión interna del grupo.
Procesos de toma de decisiones participativos.
- ▶ Disposición al diálogo, interna y externamente.
- ▶ Disponibilidad de recursos humanos y económicos.
Capacidad para comunicar las acciones hacia el afuera.

⁵ Gracias al apoyo financiero del Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF), ELA puso en marcha el proyecto “LIDERA: Mujeres participando en ámbitos locales”. Este proyecto recorre una diversidad de experiencias de mujeres participando en ámbitos locales en la Ciudad de Buenos Aires, Jujuy, Mendoza, Morón, Neuquén y Rosario con dos objetivos principales: 1) difundir las experiencias de liderazgos de mujeres de la sociedad civil a partir de la identificación y difusión de experiencias que pueden servir de inspiración a otras personas y 2) identificar aquellos espacios en los que resulta importante contribuir con herramientas y mecanismos para mejorar las posibilidades de las mujeres de movilizar temas de su agenda a partir del trabajo de incidencia ante los organismos de gobierno, tanto a nivel nacional como local. Para conocer más sobre este proyecto, visite www.ela.org.ar

Las iniciativas de incidencia política requieren de ciertas **condiciones externas** que las organizaciones deben tener en cuenta antes de avanzar en la planificación. En primer lugar, el sistema democrático es el terreno más favorable para desarrollar ciertas acciones de incidencia política. Las mismas requieren de un cierto compromiso con procesos democratizadores por parte de los gobiernos que permitan a las OSC articularse con las instituciones públicas para participar en los asuntos públicos. En esta dirección, es fundamental contar con información pública y con un Estado que rinda cuentas a la ciudadanía de su accionar. Al mismo tiempo, otro de los factores que pueden contribuir -u obstaculizar- al éxito de una estrategia de incidencia se relaciona con el tipo de organización político-administrativa del Estado. Por caso, la descentralización puede ser una ayuda para las OSC en la medida en que las acerca a las personas con capacidad de decisión. Por último, la democratización del acceso a los medios de comunicación es un requisito fundamental en los procesos de incidencia, así como también otros canales de comunicación derivados del uso de las nuevas tecnologías. Cuando el control de los medios se encuentra concentrado o su acceso es limitado para algunos sectores de la sociedad, se reducen las posibilidades de las organizaciones de instalar un determinado tema en la agenda pública. Influir en la opinión pública y generar corrientes de opinión favorables son tareas claves para el éxito de la incidencia. (Mckinley, 2002: 9-12)

En paralelo, existen un conjunto de **condiciones internas** que las OSC deben tener en cuenta a la hora de planificar una estrategia de incidencia política. Por un lado, se debe tener claridad en la misión y la visión de la organización.⁶ Las iniciativas de incidencia no parten de un listado arbitrario de temas sino de una misión previamente definida por el grupo que establece las prioridades de acción y las estrategias a seguir. En consecuencia, resulta imprescindible contar con acuerdos básicos y claros entre los integrantes de la organización. Es común que surjan conflictos y opiniones diferentes en torno a los cursos de acción que se proponen. Sin embargo, estos problemas pueden neutralizarse al establecer de antemano mecanismos efectivos para la toma de decisiones internas, así como para la representación de la organización hacia el afuera. La incidencia política es un juego de intereses cruzados en donde interactúan diversos actores. Las OSC que busquen intervenir en la construcción de la agenda pública deben reconocer una disposición a articular con el Estado y a interactuar con el gobierno de turno. Esta voluntad de diálogo aumenta las probabilidades de éxito a la hora de influir en las decisiones y acciones gubernamentales.

Por último, es importante reconocer que el trabajo de incidencia requiere de tiempo y paciencia para alcanzar los resultados esperados. Las OSC que impulsen este tipo de acciones deben contar con recursos humanos disponibles que se dediquen a la tarea de incidir, así como también con otra serie de recursos (físicos, económicos) que permitan a la organización sostener ese camino en el mediano y largo plazo. ■

⁶ Para ampliar sobre este tema, ver: Comunia (2011) *La comunicación en los proyectos sociales: ¿Cómo comunicar para incidir? Cuadernillo de fortalecimiento en comunicación para las organizaciones de la sociedad civil*. Disponible en www.ela.org.ar

METODOLOGÍA BÁSICA PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA

La importancia de la planificación estratégica

Las OSC buscamos influir, en mayor o menor medida de acuerdo a nuestras capacidades, en la agenda de los decisores políticos. Sin embargo, muchas veces actuamos de manera reactiva frente a un determinado problema. Salimos a comunicar nuestras acciones o posicionamientos sin tener en cuenta condiciones externas que pueden dificultar nuestro objetivo de instalar un determinado problema en la escena pública. Las acciones aisladas pueden ser efectivas en el corto y mediano plazo: nos permiten ganar visibilidad y dar nuestra visión sobre el tema que nos convoca. No obstante, la ausencia de un proceso ordenado de planificación y evaluación, puede hacernos perder nuestra eficacia de acción en el largo plazo y, con ello, quizás hasta desaprovechar determinados “momentos” o “ventanas de oportunidad”.

.....
Tomarnos el tiempo para reflexionar sobre el problema, evaluar nuestras capacidades organizacionales y discutir internamente acerca de la dirección hacia la cual queremos avanzar, nos permite aumentar nuestras posibilidades de éxito en los esfuerzos para lograr el cambio.
.....

A la hora de diseñar una estrategia de incidencia política, debemos tomarnos el tiempo de reflexionar sobre el problema, nuestras capacidades organizacionales y discutir internamente la meta que nos proponemos. A continuación se presenta una metodología básica que sirve de guía a la hora de planificar estratégicamente un proceso de incidencia política. Esta propuesta presenta cuatro etapas: 1) **diagnóstico** del problema y el entorno; 2) **definición de las estrategias** a seguir; 3) **ejecución del plan de actividades**; y 4) **monitoreo y evaluación** de las acciones realizadas.

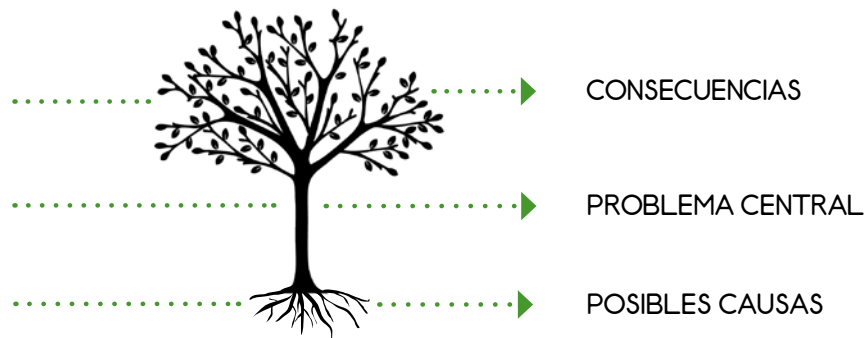
La metodología se ejemplifica mediante un caso práctico. Este documento no pretende describir una receta única para aplicar a todos los casos de incidencia política -ya que se trata de procesos muy complejos y con particularidades propias-, sino ofrecer una serie de lineamientos generales que permitan ordenar y sistematizar las acciones de las OSC que pretendan lograr procesos de incidencia política exitosos.

1. Diagnóstico

Identificación y análisis del problema. La acción de incidencia política debe comenzar por la identificación del problema central sobre el cual deseamos intervenir. Existen diversas metodologías para lograr esto. Una de ellas, quizás la más conocida, es el “árbol de problemas”. Esta técnica puede resultar sumamente útil ya que permite desagregar el problema e identificar los componentes y subcomponentes que lo conforman, sus causas, y las consecuencias que genera. Siguiendo esta lógica, el tronco representa el problema central al cual se quiere dar una solución, sus raíces remiten a las posibles causas y sus ramas son las consecuencias que se derivan del problema central.



EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



Definición de metas y objetivos. Una vez identificado el problema, estamos en condiciones de avanzar en la enumeración de los objetivos de incidencia. Éstos pueden expresarse de dos maneras diferentes. Bien sea negativamente, en términos de buscar el fin a un determinado problema, o positivamente, exigiendo una acción, reforma o disposición específica.⁷ Para definir nuestros objetivos, se sugiere considerar una serie de atributos que nos permitan medir los progresos hacia la meta general que hemos fijado: deben ser **específicos, mensurables, alcanzables, realistas y sujetos a plazos establecidos**. En otros términos, tienen que estar claramente definidos y delimitados temporalmente, deben poder cuantificarse y/o medirse, se tiene que evaluar su factibilidad - en relación con los factores externos y las características internas de nuestra organización - y su posibilidad de concreción en el plazo establecido. Podemos tener objetivos a corto, mediano o largo plazo. En general, para poder alcanzar objetivos de largo plazo, primero es necesario lograr algunos observables en el mediano o corto plazo.⁸

Recolección de información pública. La información pública es un recurso fundamental a la hora de articular acciones entre la sociedad civil y el Estado. En ocasiones, la ausencia de esta información puede ser incluso el problema que se quiere abordar. No obstante, toda información disponible - ya sea de fuentes estatales o bien de los esfuerzos de la sociedad civil -, es valiosa en tanto fortalece las acciones que las OSC despliegan para influir sobre el Estado.

Identificación y análisis de factores externos (contexto sociopolítico) e internos (capacidades organizacionales). Otro de los elementos que nutren nuestro diagnóstico es el análisis de los factores externos e internos que posibilitan o limitan nuestra acción.

- ▶ **Factores externos.** Esto significa no sólo tener en cuenta las condiciones sociopolíticas del entorno en el cual queremos incidir, sino también la identificación de oportunidades favorables que permiten colocar determinados problemas y recomendar ciertas propuestas de solución. Estos momentos, también conocidos como “ventanas de oportunidad”, tales como períodos electorales, debates parlamentarios, acontecimientos, coyunturas específicas, pueden ser las ocasiones adecuadas para visibilizar o instalar un determinado tema o problema en la agenda pública.
- ▶ **Factores internos.** Implica evaluar nuestras capacidades como organización social, así como los recursos de los que disponemos para llevar adelante procesos de incidencia.

⁷ Sirker, Karen (2002) *Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones*. Curso de empoderamiento comunitario e inclusión social. Programa piloto de educación a distancia para Argentina, Ecuador, Guatemala, Honduras, Perú y Nicaragua, p. 9.

⁸ *Incidencia política en justicia tributaria: Kit de herramientas para la sociedad civil*. Disponible en: www.tjnamericalatina.org

Atributos a tener en cuenta a la hora de formular los objetivos

- ▶ **Específico:** debe precisar exactamente lo que se pretende lograr. Cuanto más claro sea, mayores son las probabilidades de alcanzarlo.
- ▶ **Mensurable:** deben poder cuantificarse. Si no se pueden medir, entonces no se pueden monitorear y evaluar.
- ▶ **Alcanzable:** deben poder concretarse en el corto o mediano plazo.
- ▶ **Realistas:** debe evaluarse la probabilidad real de que puedan ser alcanzados teniendo en cuenta las condiciones internas y del entorno.
- ▶ **Sujetos a plazos establecidos:** deben poder plasmarse en un cronograma que permita ordenarlos en el tiempo y planificar nuestras acciones en función de ellos.



ANÁLISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

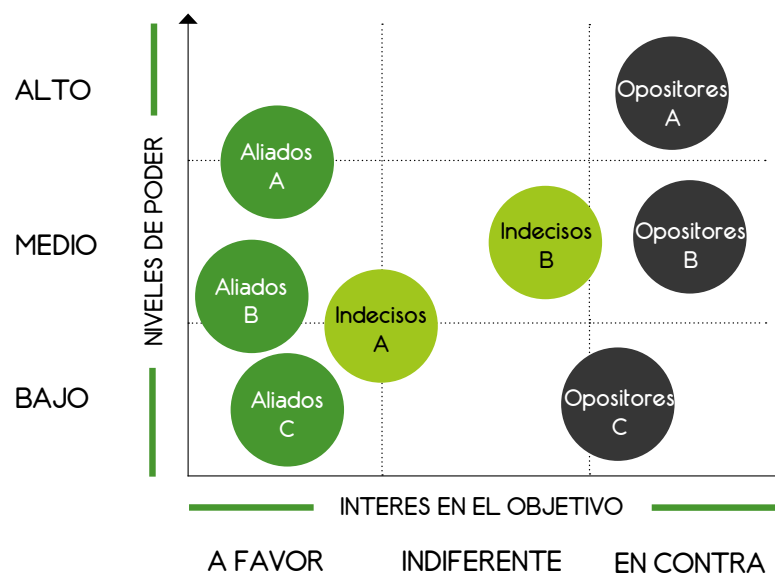
La matriz FODA es una herramienta metodológica, “un espacio de reflexión y análisis donde se identifican las fortalezas y debilidades de una organización, institución o coalición, y las oportunidades y amenazas del entorno político para hacer una labor de incidencia sobre el tema escogido” (Mckinley, 2002: 33). La misma incorpora una visión tanto de los factores internos como externos de la organización, clasificándolos según su impacto –positivo o negativo- en la acción que se pretende impulsar.



Identificación de actores clave. Una metodología útil para este paso es el mapa de poder (asociado a la teoría de redes sociales) que consiste en la clasificación de los actores que se verán afectados por nuestras acciones atendiendo a dos variables: el grado de apoyo a la visión del problema propuesto por nuestra organización y el nivel de influencia en el proceso de toma de decisiones públicas. A grandes rasgos es posible distinguir entre: **aliados, indecisos y opositores** (aunque algunas tipologías añaden otras categorías como amigos, oportunistas y enemigos). Las estrategias se definen en función de los grupos hacia los cuales se destinan nuestras acciones: buscaremos reforzar o motivar a los aliados, convencer a los indecisos y neutralizar a los opositores. Debemos identificar dos tipos de audiencias: **público primario** y **público secundario**. El público primario es aquel hacia el cual están destinados nuestros esfuerzos de incidencia, son las personas a las que buscamos interpelar e influir sobre un determinado problema o cuestión, puesto que de ellas dependen los cambios en las políticas y programas públicos de manera directa. El público secundario agrupa a todas aquellas personas que tienen capacidad de presionar sobre los agentes estatales.



MAPA DE PODER



Formación de alianzas. Una forma de fortalecer los procesos de incidencia es el establecimiento de alianzas con otras organizaciones, teniendo en cuenta el perfil específico de cada una de ellas. El trabajo en red ayuda a obtener resultados más eficaces en la medida en que se fortalecen capacidades y recursos. El mapa poder es una herramienta útil en tanto contribuye a la identificación de aliados potenciales que pueden unirse a nuestra causa. Cada OSC deberá evaluar la conveniencia de incorporar a otras organizaciones en los procesos de incidencia. Construir redes requiere tanto de una elevada capacidad para negociar y manejar conflictos, como de la voluntad de armonizar lógicas y culturas organizacionales diversas. Una manera de superar estas dificultades es establecer de antemano los objetivos comunes, los aportes y las responsabilidades de cada OSC y, por sobre todo, la definición de los mecanismos de toma de decisiones.

2. Definición de las estrategias

Selección de las estrategias a seguir. Una vez terminada la etapa de diagnóstico, y de acuerdo al análisis realizado por cada organización, el próximo paso consiste en la elección de la estrategia o la combinación de estrategias más idóneas para la consecución de los objetivos planteados.

En la práctica, las OSC combinamos más de una estrategia de incidencia política. Cada una de ellas supone un conjunto de actividades que van desde acciones colectivas institucionalizadas -esto es, prácticas que gozan de legitimidad social (por ejemplo las acciones de cabildeo, participación en asambleas públicas, recolección de firmas)-, a acciones que se enmarcan por fuera de los ámbitos institucionales (por ejemplo piquetes/cortes de calles, tomas de edificios públicos). Cada organización adoptará las estrategias que resulten más acordes al contexto en el cual están inmersas y a su propia visión de la realidad. En este sentido, es importante evaluar a la hora de definir qué estrategias seguir, cuáles son nuestras capacidades y qué tipo de actividades son más factibles de ser internalizadas por el conjunto de nuestra organización.

.....
¿Qué es lo que pretendemos lograr a través de la incidencia política? ¿Cómo queremos hacerlo? ¿Cuál es el espacio en el que queremos influir? ¿Cuándo esperamos ver los resultados de nuestras acciones?

ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA POLITICA

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	EJEMPLOS ⁹
Cabildeo (lobby)	Reuniones con los decisores políticas y demás personas clave. Participación en audiencias públicas.	FAVIM - Acción Ciudadana / REDI (Red por los Derechos de las Personas con Discapacidad) / El Ceibo
Organización e incorporación de la población afectada	Asambleas, reuniones, talleres de liderazgo, visitas domiciliarias, talleres de capacitación, actividades de fortalecimiento institucional, actividades para la formación de coaliciones, actividades para la formación de comisiones de trabajo, reuniones de coordinación.	Mujeres al Oeste / Asociación Civil Madre Tierra
Producción de información pública y sensibilización	Investigaciones, foros, talleres, seminarios, publicaciones, videos, teatro popular, visitas domiciliarias, festivales artísticos, campañas de educación cívica, monitoreos.	FORINS - Fortalecimiento Institucional / ELA / Las Juanas y las Otras / Convocatoria Neuquina por la Justicia y la Libertad / Ejercicio Ciudadano / Mujeres en Igualdad
Medios de comunicación	Conferencias de prensa, entrevistas, visitas a juntas editoriales, artículos, cartas a la persona editora, reportajes. Eventos para cultivar relaciones con periodistas (desayunos, cócteles, etc).	Colectiva Feminista La Revuelta - Mónica Reynoso (Sin Sostén) / ELA / Mujeres en Igualdad
Movilización	Huelgas, marchas, tomas de edificios o espacios públicos, vigilias, manifestaciones callejeras, pintadas, escraches a funcionarios y personalidades públicas.	La Casa de la Mujer / María Conti/ Colectiva Feminista La Revuelta
Participación en espacios de diálogo político institucionalizado	Instancias de mediación entre la sociedad civil y el Estado. Consejos, Foros, Multisectoriales.	FEDEM / Consejo Municipal de Mujeres de Morón
Acciones judiciales / Litigios	Presentación de Amicus Curiae, Amparos y otras acciones judiciales.	Mujeres por el cupo / Malvina Vargas - ACIJ / ELA

Elaboración propia en base a tipología incluida en el Manual básico de incidencia política de WOLA (2002)

⁹ Para mayor información acerca de estas experiencias, ver ELA (2011) *LIDERA. Mujeres participando en ámbitos locales. Banco de Experiencias*. Disponible también en <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?aplicacion=app187&cnl=62&opc=23>

3. Ejecución del plan de actividades

En esta etapa se preparan y detallan las acciones concretas para la aplicación de las estrategias de incidencia, teniendo en cuenta las características y los requisitos necesarios. Es la fase que nos permite pasar de los objetivos planteados a la acción.

Inventario de recursos y capacidades. Antes de pasar a la acción, es fundamental identificar los recursos (económicos, humanos, físicos) y las capacidades necesarias para implementar nuestra campaña de incidencia política. Este análisis permitirá saber con qué elementos contamos y cuáles debemos adquirir o fortalecer para alcanzar los objetivos planeados.

Plan de acción (hoja de ruta). Una vez realizado el inventario de recursos y analizadas nuestras capacidades organizacionales, estamos en condiciones de avanzar en el armado de nuestro plan de acción. El objetivo de poner en papel las actividades es sistematizarlas, presentándolas de manera lógica y ordenada, tanto desde el aspecto técnico como político. Una de las ventajas de esta herramienta es que funciona como una instancia de consulta institucional que ayuda a consensuar y reforzar los argumentos de la organización respecto a las acciones de incidencia. Es nuestra hoja de ruta a la que volveremos en las diferentes etapas del plan, ya que nos permite ordenar nuestras acciones aumentando las probabilidades de éxito.

Una posible forma de presentar la información del plan de acción es a través de la confección de una matriz en la que se expliciten los objetivos a alcanzar, las estrategias elegidas, las actividades a desarrollar y el tiempo estimado para su ejecución.

Siguiendo esta lógica, para alcanzar los objetivos específicos de incidencia (que surgen de traducir el objetivo general en objetivos medibles, precisos y factibles¹⁰) vamos a elegir un conjunto de estrategias. Cada una de ellas supone la realización de actividades que se relacionan con el objetivo que deseamos alcanzar. Las actividades de cada estrategia deben plantearse por escrito siguiendo un orden coherente. El plan debe especificar para cada actividad los resultados esperados con indicadores, fechas estimadas, personas responsables y recursos necesarios.

ESQUEMA BASICO PARA LA CONFECCION DE UN PLAN DE ACCION



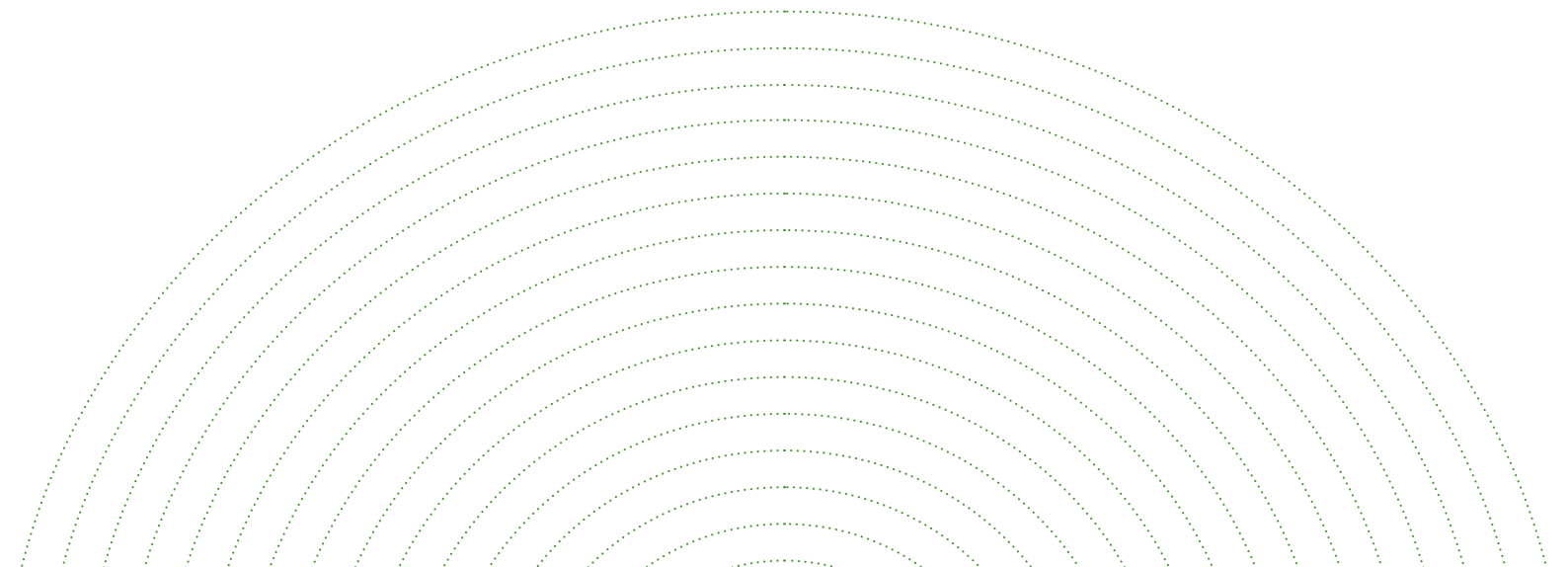
¹⁰ Ver apartado 1. Diagnóstico. Definición de metas y objetivos.

Existen muchas formas de diseñar un plan de incidencia política. Cada organización adoptará el esquema que mejor le resulte en términos operativos. Un elemento que ayuda en esta etapa es avanzar en la realización de un cronograma de actividades, en donde estimamos el tiempo que nos llevará la realización de cada una de estas acciones. El cronograma convierte a nuestra hoja de ruta en un plan estratégico con metas claras y objetivos mensurables.



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MESES					
			1	2	3	4	5	6
OBJETIVO 1	ESTRATEGIA A	ACTIVIDAD a.1	●	●				
		ACTIVIDAD a.2	●	●	●			
	ESTRATEGIA B	ACTIVIDAD b.1		●	●	●	●	
		ACTIVIDAD b.2		●	●	●		
		ACTIVIDAD b.3				●	●	●
OBJETIVO 2	ESTRATEGIA C	ACTIVIDAD c.1			●	●	●	●
	ESTRATEGIA D	ACTIVIDAD d.1					●	●
		ACTIVIDAD d.2				●	●	●
		ACTIVIDAD d.3				●	●	●



El plan de comunicación

El plan de comunicación es uno de los elementos centrales de nuestro plan de acción para incidir en los decisores políticos. Esto supone conocer el público hacia el cual queremos destinar nuestros mensajes. Existen dos tipos de audiencias que se relacionan con los actores identificados durante la fase de diagnóstico, el público primario y el secundario.¹¹

Teniendo en cuenta estos públicos, avanzaremos en la elaboración de mensajes claros y precisos que sean capaces de expresar lo que esperamos transmitir a estas audiencias y los beneficios del cambio que proponemos en nuestra estrategia de incidencia. Las OSC estamos ante el desafío de aprender a manejar nuestro lenguaje, redireccionando los esfuerzos de comunicación a los espacios o ámbitos en los que interactúan nuestros públicos objetivos.

.....

Comunicar estratégicamente significa ser capaces de transmitir ideas y mensajes dirigidos a convencer a las autoridades sobre la importancia de nuestro objetivo de incidencia política. Pero también supone ejercitar nuestra capacidad de escuchar y aprender de los demás.

.....

La comunicación de un plan de incidencia política posee tres elementos específicos que la distinguen de otras acciones de comunicación que estamos acostumbrados a realizar desde nuestras organizaciones: **informar, persuadir y movilizar.**¹²

En primer lugar, las acciones de comunicación deben estar orientadas a informar sobre el problema o tema que nos ocupa. Pero además la información debe estar presentada de manera tal que pueda persuadir y movilizar a nuestras audiencias hacia las acciones

que contribuyan a la meta y objetivos de incidencia que nos propusimos. La estrategia comunicacional sostiene nuestras acciones y legitima a la organización en tanto protagonista del cambio social.

Elementos a tener en cuenta a la hora de elaborar el plan de comunicación:

- ▶ **Mensaje.** Los mensajes que comunicamos deben ser claros, concisos y coherentes. El contenido es sólo una parte del mensaje. También deberemos evaluar otros factores no verbales asociados al impacto de lo que queremos decir: dónde vamos a decirlo, cuándo lo haremos y a través de qué canales. Muchas veces lo que no se dice transmite un mensaje más fuerte que lo que se dice.
- ▶ **Contenido.** La organización debe consensuar acerca del contenido de lo que se está comunicando. ¿Qué ideas queremos transmitir? ¿Cuáles son los argumentos a los que apelaremos para sensibilizar y persuadir al público? ¿Qué deseamos lograr a través de la comunicación de estas ideas?
- ▶ **Lenguaje.** Es recomendable no usar términos técnicos o difíciles de ser incorporados por quienes no se encuentran familiarizados con el problema o la cuestión que nos ocupa. Hay palabras que frente a determinados públicos es mejor no utilizar. Las palabras seleccionadas para transmitir el mensaje deben atender no sólo a nuestro público sino también considerar el canal utilizado. No es lo mismo comunicar en televisión, si adoptamos una estrategia de medios masivos, que en una página Web o en una reunión con

¹¹ Ver 1. Diagnóstico: Identificación de actores clave. Mapa de Poder.

¹² Fundación Ecuatoriana Equidad, ASICAL, Corporación Kimirina y Alianza Internacional contra el VIH/Sida. (2005) *Manual de Incidencia Política*. Programa Regional de Alianza Internacional en Latinoamérica y el Caribe, p. 112.

representantes del Poder Legislativo (estrategia de cabildeo). Pensemos que los tiempos para exponer nuestras ideas varían según dónde las estemos comunicando. De manera general, es bueno pensar que todos los agentes sociales (sean públicos, estatales, privados) tienen un tiempo limitado para escuchar nuestras ideas. Adecuarlo pensando quién será nuestro interlocutor es un ejercicio que exige práctica y que en ocasiones se construye a partir de una dinámica de prueba y error.

► **Las voces autorizadas.** Los mensajes en general no son absorbidos por el público de la noche a la mañana. La repetición de un mismo mensaje, en múltiples canales, es vital si deseamos incidir sobre un proceso de cambio político-social. La uniformidad es igualmente crucial. Para que este proceso sea efectivo debemos identificar, dentro de la organización, quién será la persona encargada de transmitir nuestras ideas de manera clara. Muchas organizaciones cuentan con lo que en la jerga comunicacional se conoce como “voceros/as autorizados/as”. Son integrantes de la organización que funcionan como la cara visible de nuestro grupo. Elegir quien nos represente y transmita nuestros mensajes es una tarea que debe ser consensuada por la OSC y que en definitiva nos permitirá mostrarnos hacia el afuera como un grupo unificado de manera coherente y ordenada. Quien transmite el mensaje es tan importante como lo que queremos decir, por eso debe ser presentado por una fuente que el público considere creíble.

► **Los canales de comunicación.** Existen una multiplicidad de canales para transmitir nuestros mensajes, debemos entonces usar aquellos que tengan mayor posibilidad de impacto. Podemos aprovechar las nuevas tecnologías que han multiplicado los espacios desde donde comunicar nuestro trabajo, y que nos permiten llegar a otro tipo de públicos mediante estrategias innovadoras (tales como convocatorias virtuales, participación en foros, columnas de opinión, boletines electrónicos, entre otras).

► **El momento y el lugar.** Es importante evaluar el momento más adecuado para iniciar las acciones, tanto de negociaciones políticas como de difusión y/o movilización en torno a la propuesta. Aquí cobra relevancia el contexto en el cual estamos inmersas y si existe o no una coyuntura favorable para avanzar con nuestro plan de comunicación. Hay situaciones externas que pueden ayudarnos a tener más impacto. Reconocer el momento también implica elegir el lugar desde donde saldremos a comunicar. Hay ciertos espacios, atendiendo a las particularidades de cada OSC, que pueden ayudarnos a dar mayor credibilidad a nuestro mensaje.

.....
Recursos que potencian el impacto del mensaje

1. **Información estadística/datos.** Poder cuantificar el problema que nos ocupa ayuda a poner en contexto la magnitud y alcance del tema. Siempre es útil apelar a cifras y comparaciones (locales, regionales, internacionales) porque son fáciles de recordar por el público y legitiman la relevancia del problema en el contexto sobre el cual estamos queriendo incidir.

2. **Los “testimoniales”.** Otro recurso de alto impacto es apelar a casos concretos de personas o comunidades que están siendo afectadas por el problema. Esto sirve para “darle una cara” a temas que de otra forma pueden no estar siendo internalizados como prioritarios por los decisores políticos. Los testimonios de personas involucradas nos ayudan en la tarea de sensibilizar y persuadir en la definición de un problema.
.....

4. Monitoreo y evaluación (M&E)

La experiencia nos demuestra que las acciones que llevamos a cabo desde nuestras organizaciones no siempre se desarrollan de la manera en la que las planificamos inicialmente. Para asegurar el éxito de un proceso de incidencia es indispensable monitorear y evaluar sus diferentes fases. El M&E es una instancia para medir el progreso de los objetivos planteados a partir de la recolección de información y la aplicación de instrumentos metodológicos (indicadores). Este debe ser un proceso regular y continuo, es decir, aplicarse en paralelo a las diferentes fases de la acción de incidencia y no como un método estático y rígido una vez finalizado el proceso y ejecutadas las actividades.

El **monitoreo** es el componente que se encarga específicamente de la observación y seguimiento de cada uno de los elementos y actividades que constituyen el plan general de incidencia. Aquí, el énfasis está puesto en la recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos y en el diseño de indicadores que permitan compilar la información de manera sistemática, haciendo posible la descripción y explicación de los avances y obstáculos detectados a lo largo del proceso.

Por otro lado, la **evaluación** consiste en la aplicación de un conjunto de indicadores que posibilitan la interpretación y valoración de los insumos generados por el monitoreo. Esto permite analizar, entre otras cosas, el éxito o la deficiencia de las estrategias seleccionadas y los resultados esperados. En este sentido, se transforma en un momento clave, ya que permite tomar decisiones basadas en una apreciación crítica del desarrollo del proceso, que pueden derivar en la revisión, corrección, actualización, refuerzo o ampliación de los diversos componentes del plan de trabajo (estrategias, actividades, actores, plan de comunicación).

La evaluación adopta diversas modalidades en función del criterio seleccionado:

- ▶ Según el aspecto que se evalúa: político-estratégica, administrativa o técnica.
- ▶ Según quién la implementa: interna o externa.
- ▶ Según la fase en que se aplica: *ex ante* (antes de ejecutar las acciones, teniendo en cuenta criterios como viabilidad, eficacia y sostenibilidad), de proceso (que permite evaluar progresos y/u obstáculos), *ex post* o de resultado (que sirve para ver si se cumplió con los objetivos planteados) y de impacto (que involucra a los resultados esperados y aquellos no previstos inicialmente).

En síntesis, el M&E permite a las organizaciones ir readecuando sus estrategias sobre la marcha, incorporando modificaciones en el plan de acción original. Es un proceso que potencia los recursos y capacidades de las OSC, especialmente en lo que respecta a sus posibilidades actuales y futuras de incidencia política ■

Preguntas útiles a la hora de evaluar

¿Hemos cumplido con los objetivos planteados? Los resultados obtenidos ¿son los que esperábamos? Las estrategias elegidas ¿se adecuan al contexto y a las características de nuestra organización? ¿Qué lecciones hemos aprendido? ¿Qué cambios podríamos introducir para mejorar nuestra propuesta?

.....
¿Qué es un indicador? Es una herramienta para recoger información acerca de los conceptos o actividades incluidos en nuestra propuesta y presentarla de manera sintética. Nos permite establecer las variaciones (monitorear) y medir la magnitud obtenida por los mismos respecto a un valor esperado (evaluar). Por ejemplo: el cálculo de la pobreza mediante el método de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas), o la esperanza de vida de una población (medida en términos de cantidad de años de vida promedio de las personas de un país).
.....

CLAVES PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA DE LAS OSC

- ✓ **Iniciar procesos de incidencia política contribuye al fortalecimiento de la democracia y al empoderamiento de la sociedad civil.** En la medida en que la ciudadanía logre influir en los procesos de toma de decisiones estatales, estará ejerciendo su propio poder como sociedad. Asimismo, una sociedad civil activa y organizada contribuye al fortalecimiento del sistema democrático.
- ✓ **La planificación ordenada permite mejorar la eficacia del plan de incidencia.** La experiencia demuestra que una estrategia de incidencia política es más efectiva cuando se plantea de manera sistemática y ordenada. Dedicar tiempo y recursos a la etapa de planificación contribuye al éxito del plan.
- ✓ **La incidencia política es un proceso participativo que involucra a múltiples actores.** Incluir en el plan a la población afectada por el problema sobre el que queremos incidir, otorga legitimidad al proceso y aumenta las posibilidades de alcanzar los resultados esperados.
- ✓ **La creatividad y la capacidad de adaptación son fundamentales para la incidencia política.** La incidencia es un proceso largo, complejo y acumulativo que requiere de persistencia y creatividad. Para influir en la agenda pública debemos ser capaces de adaptar nuestro esquema de acción inicial a situaciones y/o coyunturas no previstas.
- ✓ **Los objetivos planteados deben ser específicos, mensurables, alcanzables, realistas y sujetos a plazos establecidos.** Cumplir con estos requisitos es lo que nos asegurará que nuestro plan de incidencia sea llevado a la práctica de manera efectiva. Poder puntualizar sobre una cuestión concreta, permitirá monitorear y evaluar los progresos en relación a la meta general que nos hemos propuesto alcanzar. Mientras más claro sea el objetivo, mayores son las probabilidades de éxito.
- ✓ **Elaborar un mapa de poder nos ayuda a identificar y clasificar a los actores involucrados en el proceso.** Establecer qué personas y/o instituciones se verán afectadas por nuestra propuesta, el grado de acuerdo/desacuerdo con la misma y las posibilidades de influencia sobre las autoridades políticas, contribuye en la selección de las estrategias más adecuadas para nuestro objetivo de incidencia.
- ✓ **El trabajo en red y la formación de alianzas potencia nuestras posibilidades de incidencia.** El establecimiento de alianzas con otras organizaciones es una forma de reforzar los recursos y capacidades de las OSC. Esto, además de empoderar a la sociedad civil y otorgar eficacia y legitimidad a sus acciones, fortalece los procesos de incidencia política.
- ✓ **Las estrategias elegidas deben adecuarse a los factores externos (contexto socio-político) y a las características y capacidades organizacionales.** Para seleccionar la/s estrategia/s de manera adecuada es necesario evaluar críticamente los recursos y capacidades (las fortalezas y debilidades) de nuestra OSC y del entorno (amenazas y oportunidades). La correspondencia entre los resultados de la fase de diagnóstico y las estrategias es lo que asegurará la sostenibilidad del plan de incidencia.
- ✓ **El plan de comunicación es uno de los elementos centrales de nuestro plan de acción.** Por ello es necesario diseñar una estrategia de comunicación integral, transversal a todas las fases del proceso de incidencia. Esto supone conocer las audiencias hacia las cuales destinaremos nuestros mensajes (primaria y secundaria) e incluir los ejes que definen la comunicación en los procesos de incidencia: informar, persuadir y movilizar.
- ✓ **Para asegurar el éxito de un proceso de incidencia es indispensable monitorear y evaluar sus diferentes fases.** Los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación permiten a las organizaciones readecuar sus estrategias sobre la marcha, incorporando modificaciones en el plan de acción original. Es a partir de estos procesos que las OSC potencian sus posibilidades actuales y futuras de incidencia política ■

CASO PRÁCTICO

Informe Sombra elaborado por ELA, COHRE, UNL, ADN y ADC para presentar ante el Comité para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés).

La elaboración y difusión del Informe Sombra para su presentación ante el Comité de la CEDAW (órgano del sistema de protección de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas) fue una acción de incidencia dirigida al Estado argentino **con el objetivo de reposicionar en la agenda estatal los temas centrales relacionados con la violación de los derechos de las mujeres y la igualdad de género**. El interés por lograr observaciones claras y contundentes del Comité de la CEDAW estaba dirigido a fortalecer las posibilidades de incidencia en ámbitos locales.

Este proceso tuvo una duración estimada de doce meses, con momentos de mayor visibilidad. Sin embargo, **forma parte de una meta de incidencia más amplia, de largo plazo, que se relaciona con influir en la agenda pública en los cinco ejes principales de trabajo de ELA:** acceso a la justicia; salud sexual y reproductiva; violencia contra las mujeres; trabajo productivo/reproductivo y políticas de cuidado; y participación política de las mujeres. Por caso, el proceso de incidencia realizado en el marco de la CEDAW sirvió de base para una nueva acción de incidencia vinculada con este último eje: el seguimiento de procesos políticos y electorales en el ámbito nacional y local (Ciudad de Buenos Aires).

1. Diagnóstico

✓ **Identificación del problema y definición de metas y objetivos.** Las investigaciones que llevamos adelante desde ELA en los distintos ejes temáticos de nuestro trabajo permiten documentar el incumplimiento de las obligaciones que el Estado argentino asumió ante la CEDAW.¹ La revisión de la situación del Estado argentino por parte del Comité de la CEDAW (que se produce en forma periódica) brindó una oportunidad para actuar y ejercer presión apoyando nuestro reclamo en las observaciones de una instancia independiente de carácter internacional.

El objetivo central de la acción de incidencia fue reposicionar en la agenda estatal los temas

¹ Las situaciones de discriminación y violación de los derechos de las mujeres implican la violación de diversas obligaciones internacionales, no limitadas a la CEDAW. En este caso, como la acción de incidencia se dirige al comité de la CEDAW el relato se concentra en este instrumento internacional.

centrales relacionados con la violación de los derechos de las mujeres y la igualdad de género en Argentina.

✓ **Identificación de actores clave, recolección de información pública y análisis de factores internos y externos.** Parte del trabajo habitual de ELA consiste en recolectar la información pública disponible en materia de desigualdad de género y producir nueva información a partir de investigaciones propias, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. En el marco de esta estrategia de incidencia, el primer paso fue la recolección de toda la información relevante para la construcción del Informe Sombra. En el año 2010, varios comités especializados de las Naciones Unidas coincidieron en la revisión de la situación del Estado argentino, entre ellos el Comité de la CEDAW.² Entre los actores claves detectados, ELA identificó al Comité de la CEDAW como el espacio más relevante para concentrar las acciones de incidencia, ya que por la especificidad de su competencia en materia de derechos de las mujeres tenía mayores posibilidades de tomar los temas planteados en el Informe Sombra.

✓ **Formación de alianzas.** Teniendo en cuenta el ámbito de actuación elegido para desplegar esta estrategia, se buscó establecer alianzas con otras OSC que pudieran sumarse al proceso. En la construcción de estas alianzas se buscó no sólo complementar la información relevada por ELA con el trabajo realizado por otras instituciones, sino también mejorar las competencias para incidir ante órganos internacionales. Además, se trató de fomentar la participación de organizaciones de diferentes provincias del país con el fin de reforzar el trabajo de incidencia más allá de los ámbitos nacional y de la Ciudad de Buenos Aires. Se afianzaron los vínculos con COHRE, UNL, ADN y ADC³, a partir de la articulación del trabajo y la distribución de responsabilidades a lo largo del proceso. Asimismo, se establecieron alianzas con OSC que presentaron otros informes sombra ante el Comité de la CEDAW, de modo de coordinar las acciones de incidencia ante las integrantes del Comité.

2. Definición de las estrategias

Al tratarse de una acción de incidencia compleja y de largo plazo, se optó por una estrategia combinada que incluyó:

✓ **La producción de información pública y sensibilización.** Se trabajó en la sistematización de la

² También revisaron la situación de la Argentina el Comité de Derechos Humanos (Pacto de Derechos Civiles y Políticos) y el Comité por los Derechos del Niño (del Pacto de Derechos del Niño).

³ COHRE Center of Housing Rights and Evictions, el Programa "Género, Sociedad y Universidad" de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe), ADN-Acción por los Derechos en el Noroeste (Tucumán) y ADC-Asociación por los Derechos Civiles.

información disponible para la redacción del Informe Sombra. Con posterioridad a las sesiones del Comité y una vez emitidas las observaciones finales dirigidas al Estado argentino, ELA imprimió una publicación que contiene toda esta información con el propósito de su distribución y sensibilización de diferentes actores clave del sistema político. Para ello, se avanzó en la difusión de las observaciones del Comité a través de diferentes canales (distribución de ejemplares a integrantes de los diferentes poderes del Estado, a nivel nacional y provincial).

✓ **Acciones de cabildeo.** Se llevaron adelante reuniones con integrantes del Comité de la CEDAW para impulsar la incorporación de determinados temas en las observaciones finales dirigidas al Estado argentino. Al mismo tiempo, se realizaron reuniones con decisores políticos nacionales, en tanto destinatarios de las observaciones finales del Comité.

✓ **Medios de comunicación.** En forma previa a las sesiones de la CEDAW, se prepararon y distribuyeron gacetillas de prensa en medios nacionales y locales sobre los principales hallazgos del Informe Sombra. Con posterioridad a las sesiones del Comité y publicación de sus observaciones finales al Estado argentino, se organizó una conferencia de prensa y se publicaron notas de opinión en diversos medios gráficos de Argentina. La estrategia se complementó con la difusión a través de los canales vinculados a la Internet 2.0 (redes sociales, página web, YouTube).

3. Ejecución del plan de actividades

✓ **Inventario de Recursos.** Durante esta etapa se avanzó en la búsqueda de fondos para solventar el viaje de integrantes de ELA para su participación en las sesiones del Comité de la CEDAW, en la ciudad de Nueva York. Con el apoyo financiero de uno de los donantes de ELA y el apoyo técnico de una OSC internacional especializada en acciones ante los comités de las Naciones Unidas, dos integrantes de ELA viajaron a la ciudad de Nueva York para participar de las sesiones del Comité. En forma previa, participaron de reuniones informales con integrantes del Comité y elaboraron informes breves y presentaciones variadas sobre los temas en los que se deseaba concentrar la acción de incidencia.

✓ **Plan de acción (hoja de ruta).** La recolección de información y elaboración del Informe Sombra se desarrolló en cuatro meses de trabajo, incluyendo su traducción al inglés y el envío de ejemplares a la ciudad de Nueva York. La participación en las sesiones del Comité se extendió por una semana. De regreso en Buenos Aires, se avanzó con las acciones de comunicación y de cabildeo, que se programaron a partir de la emisión de las observaciones finales y se extendieron por dos meses. Hacia el final de ese plazo se cumplió con la publicación del informe y las observaciones finales, en formato libro bajo el título *Las deudas del bicentenario. Una agenda de trabajo por los derechos de las mujeres en Argentina*. En relación a los recursos humanos dedicados a este trabajo, tres personas se involucraron en la redacción del Informe y consolidación de aportes de las OSC aliadas; dos personas viajaron a participar de las sesiones del Comité de la CEDAW; y una persona supervisó la elaboración de la publicación coordinando el diseño, diagramación e imprenta. Desde el inicio y hasta el final de este proceso, una persona coordinó todas las acciones del plan de incidencia. Esta misma persona fue la designada como voz autorizada para llevar adelante la estrategia de comunicación.

El plan de acción elaborado distinguió entre objetivos de corto y mediano plazo (lograr incidir en las observaciones del Comité de la CEDAW) y otros de largo plazo (instalación de los temas prioritarios de derechos de las mujeres en la agenda política y modificaciones en las políticas públicas). Estos últimos suponen aprovechar otras coyunturas a partir de las cuales generar nuevas acciones de incidencia utilizando los recursos generados (en nuestro caso, a partir de la publicación del Informe Sombra).

4. Monitoreo y evaluación (M&E)

El trabajo realizado por ELA y las organizaciones aliadas permitió que el Comité contara con elementos de juicio adicionales a los contenidos en el informe oficial del Estado argentino. Gracias a estas acciones, las observaciones finales del Comité contemplan varias de las recomendaciones incluidas en el Informe Sombra.

Durante el proceso de M&E, surgió una coyuntura favorable que permitió reorientar la estrategia de incidencia y reimpulsarla mediante nuevas acciones. Esta ventana de

oportunidad se relacionó con el debate que surgió en torno la Guía Técnica de Atención Integral de los Abortos no punibles.⁴ Durante las sesiones del Comité de la CEDAW, la delegación argentina mencionó ante el Comité como un avance del país en materia de derechos de las mujeres, que se había otorgado rango ministerial a dicha Guía. Sin embargo, a los pocos días, el Ministro de Salud desmintió este hecho, lo que generó una intensa discusión sobre el aborto en los medios de comunicación y en la opinión pública.

Elementos para comprender el éxito de esta experiencia:

► **Las estrategias elegidas.** Al realizar el análisis e identificar a los actores claves se decidió reforzar las acciones de incidencia sobre las instituciones nacionales, a partir del recurso a las estructuras internacionales, con un mayor poder de persuasión sobre el Estado argentino.

► **Trabajo en red.** La articulación entre diferentes organizaciones resultó fundamental. La distribución de tareas permitió una optimización del proceso, potenciando los recursos y dando así una mayor visibilidad de las acciones de incidencia.

► **La ventana de oportunidad.** La polémica por la Guía de Atención a los Abortos No Punibles motivó un debate acerca de los derechos de las mujeres en materia de salud sexual y reproductiva. Esta oportunidad fue aprovechada por ELA para posicionar el trabajo realizado con las organizaciones aliadas en relación al Informe Sombra. Al mismo tiempo, aumentó el grado de visibilidad de la organización y posicionó a su vocera como una voz legitimada en la discusión.

⁴ La delegación oficial argentina que participó de las sesiones en la ciudad de Nueva York informó al Comité de la CEDAW que uno de los avances del país en materia de derechos sexuales y reproductivos había sido la actualización y aprobación por resolución del Ministerio de Salud de la Nación, de una Guía de Atención de los Abortos No Punibles en los hospitales y centros de salud públicos. Una semana después de este anuncio, el Ministerio de Salud dio marcha atrás y su titular negó públicamente haber firmado resolución alguna en ese sentido. Los medios de comunicación se hicieron eco de este acontecimiento, reavivando con ello el debate en torno al aborto, su despenalización, y el alcance de los abortos no punibles vigentes en Argentina. Entre el 21 de julio (fecha en la que el diario Página 12 publica la comunicación de la presidenta del Consejo Nacional de las Mujeres ante el Comité de la CEDAW) y el 31 de agosto, se publican 88 notas sobre el tema en 6 medios gráficos de alcance nacional. La Directora Ejecutiva de ELA fue consultada por diversos medios, quien aprovechó esta coyuntura para hablar sobre las deudas del Estado argentino en materia de derechos de las mujeres.

Nuevas oportunidades de incidencia

En el largo plazo, los resultados de este proceso sirvieron de insumo para alcanzar el objetivo de incidir en el debate político en el contexto de los procesos electorales. Las elecciones nacionales y locales del año 2011 representan una oportunidad para fortalecer la sensibilización pública sobre los derechos de las mujeres e indagar sobre las propuestas concretas de candidatos y candidatas a cargos electivos. En este marco, se avanzó con el proyecto **Agenda de las mujeres: elecciones 2011**, implementado en dos etapas. La primera se centró en las elecciones a la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (abril-julio). La segunda consiste en el monitoreo de las elecciones presidenciales de la Nación (agosto-octubre).⁵

En el contexto de la contienda electoral por la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, los resultados del Informe Sombra se utilizaron para llevar adelante el objetivo de largo plazo de la acción de incidencia. El problema que dio origen a la nueva acción fue la falta de conocimiento acerca del grado de inclusión de los temas que afectan a las mujeres en las plataformas políticas de los principales partidos que compitieron en el escenario electoral porteño. ELA avanzó en la revisión de documentos, plataformas electorales, páginas webs de los partidos políticos, redes sociales y notas de prensa, con el fin de identificar en qué medida los temas prioritarios de la agenda de las mujeres estaban incluidos en las propuestas de candidatos y candidatas. A partir de la información relevada se construyó un índice que contempla los ejes monitoreados por la CEDAW⁶ y que permite medir la sensibilidad e incorporación de estas propuestas en las principales candidaturas. Esta acción se llevó a cabo en un período de cuatro meses y participaron del proceso tres integrantes de ELA. Las estrategias elegidas para avanzar con el monitoreo fueron: 1) acciones de cabildeo (se contactó a los equipos de campaña y a legisladores y legisladoras de los partidos políticos monitoreados); 2) producción de información (a partir de la revisión de las propuestas electorales se elaboró el índice de las candidaturas); y 3) acciones de comunicación (durante todo el proceso se mantuvo un diálogo fluido con periodistas de diversos medios y se difundieron los resultados a través de múltiples canales: publicación de notas en medios gráficos nacionales, entrevistas en radios locales y el armado de un blog⁷).

.....

La relación entre estas dos acciones, demuestra que la incidencia política es un proceso abierto y flexible, que no concluye con el cumplimiento de sus etapas de manera rígida y cronológica. Por el contrario, de un mismo proceso se pueden desprender nuevas acciones, con objetivos, estrategias y actividades diferentes.

.....

⁵ A la fecha de esta publicación se ha completado la primera etapa. Por lo tanto, la experiencia que se relata a continuación se circunscribe a las elecciones en la ciudad de Buenos Aires.

⁶ Para más información sobre este índice, consultar: www.ela.org.ar

⁷ www.agendadelasmujeres.wordpress.com

Notas

Lined writing area with a vertical red margin line on the left and horizontal blue lines for text.

Bibliografía

- Acuña, Carlos y Vacchieri, Ariana (2007) *La incidencia política de la sociedad civil*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cañete Alonso, Rosa (2006) *Cómo hacer incidencia política desde la sociedad civil. Dos casos de estudio en la República Dominicana*. Santo Domingo: Progressio y Centro de Estudios Sociales Padre Juan Montalvo, S. J.
- Choy, Mily (2005) *Cómo incidir en Políticas Públicas*. Asunción: Fundación Centro de Información y Recursos para el Desarrollo.
- Comunia (2011) *La comunicación en los proyectos sociales ¿Cómo comunicar para incidir? Cuadernillo de fortalecimiento en comunicación para las organizaciones de la sociedad civil*. Buenos Aires: Comunia.
- ELA (2011) *LIDERA. Mujeres participando en ámbitos locales. Banco de Experiencias*. Buenos Aires: ELA
- Fundación Ecuatoriana Equidad, ASICAL, Corporación Kimirina y Alianza Internacional contra el VIH/Sida (2005) *Manual de Incidencia Política*. Programa Regional de Alianza Internacional en Latinoamérica y el Caribe.
- Martínez Franzoni, Juliana (2003) “La información pública desde las organizaciones: conceptos y abordajes”, en: Martínez Franzoni, Juliana (2003) *Ver para creer. La información pública ciudadana en América Central*. Un estudio desde la sociedad civil. San José: Fundación Acceso e IDRC, primera edición. Pp-39-69.
- Mckinley, Andrés (2002) *Manual básico de incidencia política*. San Salvador: WOLA, Programa Centroamericano de Capacitación e Incidencia.
- Sirker, Karen (2002) *Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones*. Curso de empoderamiento comunitario e inclusión social. Programa piloto de educación a distancia para Argentina, Ecuador, Guatemala, Honduras, Perú y Nicaragua.

Este documento fue elaborado en el marco del proyecto LIDERA. Mujeres participando en ámbitos locales.

Equipo de trabajo: Natalia Garavano, Lucía Martelotte y Mariana Morelli - Investigadoras ELA

Coordinado por: Natalia Gherardi - Directora Ejecutiva ELA

Diseño y diagramación: Ana Zeigner

Esta publicación fue producida con el apoyo de UNDEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia). El contenido de la misma queda bajo entera responsabilidad de ELA-Equipo Latinoamericano de Justicia y Género y no refleja necesariamente el punto de vista de Naciones Unidas, de UNDEF, ni de su Consejo Asesor.

El Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF, por sus siglas en inglés) financia proyectos desarrollados por una amplia variedad de actores: organizaciones de la sociedad civil y ONG; instituciones gubernamentales del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial; entidades descentralizadas; y las diferentes agencias, departamentos especializados, fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas. UNDEF tiene por objeto apoyar organizaciones que desarrollen proyectos orientados a la acción, con el propósito de lograr mejoras tangibles en cuestiones de democracia y derechos humanos, interpretando el concepto mismo de democracia como la generación de soluciones prácticas para que las personas puedan hacer oír sus voces y elecciones.

ELA elaboró esta guía con el objetivo de compartir con las organizaciones de la sociedad civil un conjunto de conceptos fundamentales relacionados con la incidencia política, su metodología de planificación y su ejecución. El documento pone a disposición una batería de herramientas básicas con el fin de ampliar el repertorio de estrategias y acciones destinadas a influir en políticas y programas públicos, incorporando determinados temas en la agenda política, tanto en los niveles municipal, provincial, nacional y/o internacional. Las técnicas y ejemplos prácticos de planificación aquí presentados, invitan a la reflexión acerca de cómo las organizaciones sociales nos convertimos, mediante nuestras acciones, en agentes de cambio con capacidad para incidir en la conformación de la agenda pública y, con ello, atender a los problemas y situaciones en los que trabajamos cotidianamente.

ELA - Equipo Latinoamericano de Justicia y Género es una organización independiente y sin fines de lucro dedicada a la producción de conocimiento en el campo de la justicia y las políticas públicas, con el objetivo de promover la equidad de género, a partir de acciones de incidencia, trabajo en redes y el desarrollo de capacidades de actores políticos y sociales.

www.ela.org.ar

