

Tema 5. Definición de un plan de incidencia

Incidir para proponer, cambiar, ajustar o hacer control social de una política requiere de una ruta clara de acción y de una secuencia de pasos que permita lograr el objetivo de incidencia propuesto. En esta sección, siguiendo el modelo propuesto por **el Manual de Incidencia de RedEAmérica** (Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:19-30), se exponen los pasos a seguir y se describen una variedad de herramientas posibles en esos pasos para lograr el propósito de incidencia. La exposición de los pasos se ilustra con una estrategia de incidencia directa y desde adentro de un miembro de RedEAmérica, la Fundación Corona de Colombia, que buscó incidir para construir una política a nivel del gobierno de Bogotá, orientada a promover el fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones comunitarias de la ciudad.

Revisa a continuación el ciclo para la definición de un plan de incidencia.

El ciclo para la definición de un plan de incidencia



Veremos a continuación cada una de estas preguntas y algunas opciones para la acción.

Preguntas guía

Para planear el proceso de incidencia puedes considerar algunas preguntas guía. Entre ellas:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué sabemos del problema?
- ¿Qué queremos cambiar?
- ¿Sobre quién o quiénes y de qué manera queremos incidir?
- ¿Cuáles son las alternativas de política y qué opción proponemos?
- ¿Cuáles son los actores que pueden apoyar o dificultan los cambios que proponemos?
- ¿Con quién nos podemos aliar para incidir con más fuerza?
- ¿En qué escenarios vamos a participar para generar apoyo a la propuesta?
- ¿Qué medios de comunicación vamos a utilizar para difundir el cambio que estamos proponiendo?
- ¿Cómo vamos a monitorear los avances y dificultades que vamos teniendo en el camino?
- ¿Qué y de dónde provienen los recursos financieros que vamos a utilizar en el proceso?

Otra pregunta central para el proceso es sobre las condiciones de legitimidad y capacidades técnicas y políticas de la organización o coalición de organizaciones que van a liderar el proceso de incidencia.

5.1 Definición de un problema

Un primer reto en un plan de incidencia es saber cuál es el problema que se quiere enfrentar.

La definición del problema y la valoración de la percepción que se tiene sobre el problema es central para el plan de incidencia, pues en el momento de definir un problema y las causas que lo generan se prefigura una **opción de solución y unos actores** que pueden contribuir apoyar un mejor entendimiento del problema y la solución del mismo (Tapia, M. *et al.* 2010:53). Por eso, como veremos a continuación, es tan importante recoger información y hacer un buen análisis sobre el problema que se quiere resolver.

La definición del problema en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá

¿Cuál es el problema identificado?	Existe una oferta de formación a organizaciones de base desarticulada, que no genera capacidades reales en las comunidades, ni genera impacto.
¿A quiénes afecta este problema?	El problema afecta a las organizaciones de base de los barrios marginados.
¿El problema identificado se asocia a la ausencia de políticas públicas, a políticas públicas desfavorables o a problemas en la implementación de las políticas?	El problema se asocia a una ausencia de políticas públicas de fortalecimiento y sostenibilidad de organizaciones de base.

Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:20

Lo primero a resolver es identificar el problema, y especialmente si lo que es un problema para la organización es un problema para otros, porque como bien dice Mónica Tapia y colaboradores en su manual de incidencia, “no todos los problemas públicos están en la agenda pública y no todos los temas de la agenda pública están en la agenda de gobierno” (Tapia, M. *et al.* 2010:39).

Esto lo que significa es que hay problemas que son importantes para un grupo de personas, pero que no son percibidos por el público en general como problemas. Sólo estarán en la agenda pública cuando sean visibles para el público y se considere que es importante solucionarlos. Ahora bien, el que estén en la agenda pública los problemas, no significa que estén en la agenda del gobierno. Los temas serán parte de la agenda del gobierno cuando éste considere que es un problema prioritario y dedique esfuerzos y recursos para atenderlo (Tapia, M. *et al.* 2010:38-39).

Por tanto, es importante saber si el problema que se ha identificado está en la **agenda pública** y en la **agenda de gobierno**. O sólo en la agenda pública pero no en la de gobierno. Y si está en la agenda de gobierno, cómo se está planteando el problema y qué alternativas de solución se están proponiendo.

5.2 Recolección de información sobre el problema que se pretende abordar

Con una definición inicial del problema, el **segundo** paso es **recoger la información necesaria para precisarlo**, conocer bien el alcance del mismo, sus causas, los efectos y la percepción pública y del gobierno sobre el problema.



Por otro lado, se requiere tener información sobre las alternativas de solución planteadas, ya sean alternativas desarrolladas y probadas por organizaciones de la sociedad civil o por gobiernos, a nivel nacional e internacional.

La investigación que se realice debe aportar los elementos necesarios para plantear las causas del problema, las opciones de solución y para generar un buen argumento sobre las recomendaciones que la organización propone para crear o ajustar una política.

Contar con una buena revisión de investigaciones, estudios y en general de la evidencia empírica existente sobre el problema y sobre las alternativas de política contribuye de manera importante a:

- Fortalecer los argumentos para la incidencia.
- Clarificar el mensaje que se busca difundir.
- Definir más claramente el objetivo del plan de incidencia.

La recolección de información en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá.

Una fundación empresarial, interesada en mejorar la oferta de formación para las organizaciones de base, decide realizar una encuesta a 440 organizaciones de base, entrevistas y grupos focales con cerca de 100 líderes comunitarios y 50 funcionarios públicos de 20 entidades públicas. Con base en la información recolectada, se realizó el estudio sobre la situación real de las organizaciones de base en los barrios marginados de la ciudad, el cual permitió caracterizar a las organizaciones y planteó la necesidad de contar con una política pública favorable al fortalecimiento de las organizaciones de base.

Los resultados fueron presentados públicamente a organizaciones de base, organizaciones de la sociedad civil, sector público y privado, para evidenciar el problema y ganar adeptos.

Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:20

5.3 Definición del objetivo

Un buen análisis de la información sobre el problema y sobre las alternativas de solución permite una definición clara del objetivo que se pretende con el plan de incidencia. Es decir, una definición de lo que se **quiere cambiar** y lo que **se quiere lograr incidiendo**.

El análisis de la información debe permitir plantear en **qué ciclo** de la política se quiere influir, pues dependiendo de la situación, lo que se quiere lograr puede ser:

<p>a) Poner el tema en la agenda (pública y del gobierno)</p>	<p>b) Si ya está el tema en la agenda, posiblemente lo que se quiere lograr es un ajuste en la formulación de una política.</p>	<p>c) Un cambio de una política considerada negativa.</p>
---	---	---

Quizás lo que arroja el análisis de la información es que el problema no está en la formulación de la política sino en su **implementación** y por tanto el objetivo se relacionará con un **ajuste en los procesos de implementación** de la política existente.

El siguiente paso, una vez se tiene claro el objetivo y la fase o fases de la política sobre las que se busca incidir, es hacer un mapeo de actores.

La definición del objetivo en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá

<p>Objetivo general</p>	<p>Incidir en la construcción de una política pública orientada a promover el fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones comunitarias</p>
<p>Objetivos secundarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas con actores públicos y privados para promover la construcción de una política pública • Establecer una oferta de servicios para promover el fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones de base

Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:21

El proceso de las políticas

El proceso de elaboración de la política pública suele ser descrito como un ciclo o una secuencia de fases. Estas fases de la política pública pueden categorizarse de muy diversas maneras. Una descripción muy simplificada de esta secuencia pero bastante aceptada en la literatura es la siguiente:

Proceso de elaboración de la política pública

Establecimiento de la agenda	Formulación y promulgación	Implementación	Monitoreo y evaluación
-------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------	-------------------------------

Establecimiento de la agenda

Es el momento en que se busca hacer visible públicamente un problema y ponerlo en la agenda de los actores políticos y sociales. El establecimiento de prioridades es la tarea fundamental en esta fase.

Formulación y promulgación

Es el momento de selección de alternativas de política y de orientaciones programáticas que respondan al problema planteado y del establecimiento de las condiciones institucionales y presupuestales para el desarrollo de la política. La tarea principal es la escogencia del enfoque u opción a utilizar y de las instituciones relevantes para resolver el problema planteado.

Implementación

Es el momento de la acción. Se trata de traducir la política en hechos concretos y lograr se lleven a cabo las tareas propuestas y se cumplan las orientaciones formuladas en la política. Muchas veces en ese proceso de implementación hay reformulaciones a la política.

Monitoreo y evaluación

Es el momento del seguimiento del desarrollo e impacto de la política. La tarea básica es la valoración de la política, así como de la implementación de la misma. Esta tarea se realiza durante el proceso de implementación de manera que se pueda retroalimentar la política y corregir los problemas en el camino o al final para aprender para futuras políticas.

Las fases mencionadas atrás no son necesariamente secuenciales. Hay por ejemplo organizaciones que hacen monitoreo e intentan, a partir de la información, incidir en la reformulación de la política o en el rediseño de los instrumentos de implementación. O puede haber organizaciones que participan en la implementación y desde ahí aportan elementos para el diseño de nuevos elementos de la política (Tomado de Villar, R. y González Bombal. 2003).

5.4 Mapeo de actores

Uno de los aspectos más importantes en el proceso de planeación de la estrategia de incidencia es la **identificación de los actores y del papel que pueden jugar durante el proceso de incidencia.**

¿Cómo se puede realizar el mapeo de actores?

Para esta identificación se puede realizar un mapeo de actores donde se contemple su relación con el tema que se quiere promover, su nivel de autoridad, capacidad de decisión e influencia sobre el tema y si están a favor, en contra o tienen una posición neutra, así como sus motivaciones, recursos y capacidades para influir positivamente o impedir el desarrollo de la política.

¿Quiénes pueden ser posibles actores?

Algunos posibles actores son los gobiernos del nivel local, regional o nacional, las fundaciones empresariales, los empresarios, organismos de cooperación, ONG, entre otros. El análisis que resulta del mapeo de actores sirve para identificar a los aliados y a los opositores, planear las alianzas y las estrategias para trabajar con cada uno de los actores (Tapia, M. *et al.* 2010:111).

Dos preguntas básicas para guiar este mapeo son:

1. ¿Qué actores o instituciones son las encargadas de tomar decisiones en los temas en los que se quiere incidir?
2. ¿Quiénes tienen la capacidad de influir para que se dé el cambio deseado o para impedir que se dé?

Con la información de este mapeo, la organización tiene los elementos necesarios para planear cuál o cuáles son las instancias públicas específicas sobre las cuáles se va incidir y cuáles son alianzas potenciales para construir y las estrategias que tiene que desarrollar para neutralizar a los opositores. Este mapeo entre más específico sea, mejor para la planeación, pues las instancias públicas no son homogéneas en sus posiciones sobre los temas y al interior de los gobiernos o incluso al interior de las oficinas de gobierno se pueden encontrar aliados y opositores a la política.

Ejemplo

Mapeo de actores en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá.

<p>Actor 1 • Universidades que han trabajado en el territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta legitimidad por haber trabajado anteriormente con organizaciones de base. Buenas relaciones con el gobierno local. Alta credibilidad. Nivel de influencia medio.
<p>Actor 2 • ONG que han trabajado en el territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimiento sobre las organizaciones comunitarias en el territorio. Buenas relaciones con la fundación empresarial que promueve la alianza. Poco reconocimiento por parte del gobierno local. Nivel de influencia bajo.
<p>Actor 3 • Gobierno Local</p> <ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Gobierno. Dependencia encargada de fortalecer la democracia participativa; promueve la convivencia. Nivel de influencia alto. Departamento Administrativo de Acción Comunal. Dependencia encargada de promover la participación ciudadana y fortalecer su capacidad de intervención en escenarios políticos y sociales de la ciudad. Nivel de influencia alta. Departamento Administrativo de Bienestar Social. Dependencia encargada de liderar la formulación y puesta en marcha de las políticas sociales de la ciudad. Nivel de influencia medio. Secretaría de Educación. Apoya a las instituciones educativas estatales y privadas para que, con sus comunidades educativas organizadas, formen ciudadanos responsables. Nivel de influencia medio.

Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:22

5.5 Análisis de contexto

Antes de iniciar el proceso mismo de incidencia vale la pena valorar si se cuenta con un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades de incidencia política. El análisis político sobre el tema que se está investigando y el análisis de coyuntura para entender las oportunidades y riesgos de realizar en un momento determinado el proceso de incidencia, son herramientas que ayudan a entender el problema en su contexto (Tapia, M. *et al.* 2010:113).

Es importante saber:

- Si el contexto político va a facilitar o a dificultar la discusión y análisis del tema sobre el cual se quiere influir.
- Si los actores potencialmente aliados están listos y con la capacidad y legitimidad necesaria para avanzar en el tema.
- Si la fuerza que tienen los opositores podría impedir la deliberación y análisis del tema.
- Si existen crisis que puedan afectar o minimizar el tema en un momento determinado.

Si una vez realizado el análisis de contexto se decide iniciar con el proceso, es importante empezar a trabajar en la **creación de las alianzas, coaliciones y en la movilización ciudadana sobre el tema, así como en la estrategia de comunicaciones.**

Análisis de contexto en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá.

Pregunta	Respuesta
¿El problema planteado es una necesidad percibida y valorada por la sociedad o las instituciones?	Hay una preocupación por el tema de fortalecimiento a organizaciones de base, por parte del gobierno local y algunas instituciones académicas y de origen empresarial. Sin embargo, hay dispersión de esfuerzos.
¿Están dadas las condiciones a nivel político para discutir los temas de interés de la organización? ¿Se presenta un ambiente favorable a las discusiones?	Se encuentra un ambiente favorable entre las organizaciones gubernamentales para dar la discusión sobre el fortalecimiento de las organizaciones de base. Otros actores privados han venido impulsando el tema, lo que ha contribuido a que éste sea valorado.
¿Las organizaciones de base son consideradas actores legítimos y válidos dentro del territorio?	Aunque las organizaciones de base son reconocidas en el territorio, falta trabajar para que sus posiciones y problemas sean tenidos en cuenta.
¿Cuenta con buenas relaciones con los gobiernos locales y/o nacionales?	El gobierno local muestra disposición para abordar la problemática. Hay un diálogo constante.
¿Existen tensiones o crisis que pueden afectar el desarrollo de la propuesta que quiere impulsar la organización?	No se identifican tensiones o crisis que afecten el desarrollo del proyecto. Sin embargo, hay preocupación por las consecuencias que puede traer el cambio de gobierno.
¿Existen otros actores que han abogado por el mismo tema? ¿Cómo ha sido esa experiencia? ¿Es posible trabajar en alianza con ellos?	Se identifican organizaciones académicas y fundaciones empresariales que han trabajado en el tema de fortalecimiento a las organizaciones de base y que han trabajado en los barrios marginales donde se busca realizar las acciones. Se considera que puede existir una alianza.

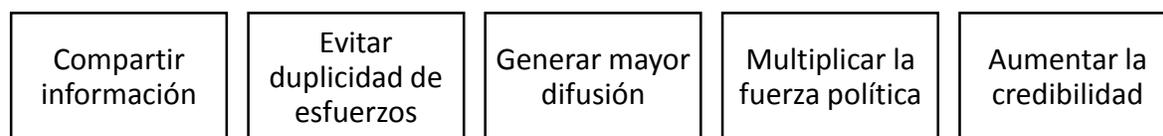
Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:25

5.6 Creación de alianzas

Las alianzas o coaliciones son un elemento esencial si se quiere fortalecer la capacidad de incidencia. El que un grupo de organizaciones coordine recursos y esfuerzos para incidir en un tema, le da una mayor fortaleza al proceso en relación a si una organización pretende hacer sola la incidencia.

Generar alianzas con organizaciones que tengan fortalezas complementarias y sean reconocidas en el tema contribuye a multiplicar los recursos, talentos, legitimidad y poder para darle mayor fuerza a las propuestas de formulación o cambio en las políticas.

Al formar alianzas y coaliciones se puede:



Las alianzas o coaliciones que se formen pueden ser temporales y como todas las alianzas, no requieren que las organizaciones participantes compartan todas sus visiones, sino solamente las que se refieren al tema sobre el cual se quiere incidir y consideren que les va mejor complementando sus talentos y recursos que trabajando cada una por su lado.

Junto a las alianzas y coaliciones, las organizaciones pueden decidir si también desarrollarán una estrategia de movilización ciudadana que apoye los diferentes pasos o algunos momentos del proceso de incidencia. Lo que se busca con la movilización ciudadana es generar apoyo público y mostrar el interés sobre el tema de amplios grupos de la población.

Al igual que con las alianzas, este apoyo de la ciudadanía aumenta la fuerza, legitimidad de la propuesta de cambio y se convierte en un poderoso medio de presión para ampliar las oportunidades de que las instituciones públicas escuchen y se interesen en el tema (Tapia, M. *et al.* 2010: 99).

Alianzas potenciales en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá

Posibles actores que podrían participar en la alianza:

- Universidades
- Entidades del Distrito (Gobierno local)
- ONG
- Organizaciones de base

Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:26

5.7 Estrategia de comunicación

Una vez conformada la alianza o la coalición, las organizaciones que participan deben diseñar una estrategia de comunicación. Esta estrategia contiene por un lado los mensajes básicos a transmitir en el proceso de incidencia, las audiencias a las que se dirigen los mensajes y los medios para difundirlos. Al igual que en otros momentos del plan, los mensajes, las audiencias y los medios dependerán del objetivo, los ámbitos y las fases del ciclo sobre los cuales se quiere influir.

La estrategia

La estrategia está orientada por un lado a influir en las instituciones que se pretende influir, a generar apoyo por parte de la ciudadanía y de organizaciones afines a la causa y ayudar a neutralizar a los opositores y a contrarrestar los argumentos que se esgriman en contra de los cambios que se están proponiendo.

El mensaje

En relación a la definición del mensaje es importante que se cuente con mensajes claros, concisos y convincentes para que se logre el efecto de influencia que se espera. El mensaje debe explicar sencillamente la problemática que se quiere cambiar, las razones para emprender un cambio, la propuesta de solución para enfrentar la problemática, los beneficios de esta solución para la ciudadanía y debe tener un llamado a la acción. Las soluciones propuestas deben ser viables y poder ser aceptadas políticamente.

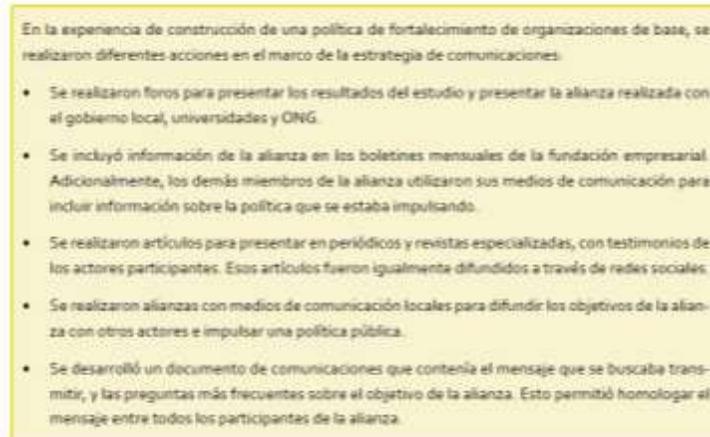
Si bien hay un mensaje general, éste se debe adecuar a las diferentes audiencias, pues no es lo mismo dirigirse a la ciudadanía para buscar su apoyo que a las instituciones públicas para lograr los cambios o ajustes de la política. Por eso, es importante identificar las audiencias centrales a las que hay que llegar para aumentar el apoyo y colaboración de los que creen en la causa, neutralizar a los opositores e influir en los tomadores de decisión para generar aliados para la creación o cambios de la política.

Los medios

Existen muchos medios para llevar el mensaje adecuado a cada público. Estos van desde las nuevas tecnologías virtuales como blogs y redes sociales (Facebook, Twitter), medios de comunicación como prensa, televisión y radio, hasta foros, reuniones y conferencias. Las cartas firmadas por ciudadanos que respaldan la iniciativa, los talleres y conferencias para explicar la política propuesta, los debates públicos transmitidos por los medios, la producción de materiales educativos, las reuniones con los tomadores de decisiones, las cartas enviadas a los medios de comunicación por la organización o por ciudadanos afines a la causa, etc. son medios que se pueden utilizar para movilizar el apoyo a los cambios propuestos. El apelar a símbolos atractivos o involucrar líderes de opinión o personajes públicos que apoyen la causa, puede ser parte de la estrategia de comunicación y contribuye a sensibilizar a la opinión pública y a generar apoyo a la causa. En el caso de tener una estrategia de comunicación a gran escala, es recomendable definir unos voceros a nivel nacional y unos voceros a nivel regional o internacional para mantener la unidad y coherencia en la comunicación (Tapia, M. *et al.* 2010: 90 - 100).

Además de la comunicación externa, es importante tener una estrategia de comunicación interna tanto a nivel de la organización como de la alianza o coalición. De esa manera se asegura la coordinación, coherencia y compromiso del conjunto de organizaciones participantes y de cada uno los miembros de equipo de dichas organizaciones.

Estrategia de comunicación en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá



Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:28

5.8 Identificación de escenarios de intervención

Junto a la estrategia de comunicación, la organización o las organizaciones que participan en la alianza o coalición, deben:

- Identificar escenarios y espacios formales de participación.
- Intervenir en esos escenarios identificados para incidir en los tomadores de decisiones o en otras organizaciones y líderes para aumentar el apoyo a sus posiciones.

En toda América Latina, como nos recuerda Felipe Hevia:

“en los ámbitos nacional y local se han multiplicado los consejos consultivos, comités, asambleas, audiencias públicas y una diversidad de espacios de consulta, deliberación, concertación local y participación” (Hevia, F, 2010: 95).

En **Colombia**, existen cerca de 30 instancias formales de participación ciudadana a través de las cuales se puede participar e incidir.

En Brasil, se ha fomentado la participación ciudadana en diferentes campos de las políticas públicas, a través de plebiscitos, referéndums, presupuestos participativos, consejos gestores de políticas públicas y conferencias sectoriales, entre otros (Hevia, F, 2010: 96).

Es importante entonces, teniendo en cuenta los objetivos y los públicos establecidos en el plan de incidencia, identificar cuáles son las instancias o espacios de participación con mayor potencial y los mecanismos más adecuados con que cuenta la ciudadanía para participar en la concertación pública

El cabildeo es otra estrategia para incidir

A través del cabildeo las organizaciones pueden presentar de manera directa y personalizada a los tomadores de decisión, sus puntos de vista, argumentos y propuestas para crear una nueva política o para cambiarla. A pesar de que suele tener una connotación negativa por el uso que hacen de ella los grupos de interés, es una estrategia que le permite a las organizaciones presentar directamente la información sobre el problema y las alternativas de solución, así como entender los argumentos a favor y en contra de los tomadores de decisión. Las acciones legales pueden ser también utilizadas para apoyar las propuestas de cambio con recursos legales. En los países de la región existen leyes y normas que facultan a los ciudadanos para presentar amparos, demandas colectivas o acciones colectivas para buscar que la justicia se pronuncie y le de validez legal a los cambios que se proponen (Tapia, M. *et al.* 2010: 82-83 y 104).

Escenarios de intervención

Escenarios de intervención en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá.

El estudio realizado sobre la situación real de las organizaciones de base, fue presentado públicamente en un foro, al que asistieron representantes del gobierno local, organizaciones del sector privado, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base. Esto permitió visibilizar aún más el problema y dio legitimidad a la idea de construir una política pública.

Como parte de la alianza construida con el gobierno local, se realizó un estudio para la elaboración de lineamientos de política sobre participación ciudadana. Se buscaron diferentes escenarios para presentar este estudio y legitimar la idea de construir una política pública que tuviera en cuenta a las organizaciones de base y contribuyera a su fortalecimiento.

Uno de los aspectos que contribuyó al posicionamiento del mensaje en los diferentes públicos, tuvo que ver con la conformación de una estructura interna de gobierno, que permitió que la alianza fuera mucho más efectiva llevando el mensaje a los diferentes escenarios. Se conformó un comité directivo, un comité operativo y una secretaría técnica.

Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:27

5.9 Monitoreo y evaluación

Una vez puesta en marcha la estrategia de incidencia es importante monitorear los avances y evaluar los logros y dificultades. Los procesos de incidencia no son lineales y requieren cambios a medida que se presentan oportunidades o dificultades que exigen caminos distintos a los planeados. Monitorear y evaluar para aprender en el camino y retroalimentar la estrategia es fundamental en el proceso, así como es fundamental la flexibilidad de la organización, la alianza o la coalición para adaptarse a los cambios necesarios que surjan de los resultados de la evaluación.

- Línea de base
- Indicadores para el monitoreo
- Cambios en las políticas públicas
- Clasificación de los indicadores

Línea de base

Las investigaciones y estudios realizados sobre el problema o situación que se quiere cambiar, así como el mapeo de actores pueden traducirse en una línea de base que contemple como estaban las cosas antes de iniciar el proceso. Con esta

línea de base será más fácil monitorear el proceso mismo como los cambios (o los no cambios) generados durante el avance del proceso de incidencia.

Indicadores para el monitoreo

Teniendo en cuenta que los procesos de incidencia pueden generar aportes y resultados en diferentes dimensiones, una buena forma de establecer indicadores para el monitoreo y evaluación clasificándolos en categorías relacionadas con las dimensiones. El Institute for Development Research (IDR) desarrolló un modelo sencillo que permite analizar estas diferentes dimensiones del aporte de las organizaciones durante el proceso de incidencia (Miller, V. y Covey, J. 1997:102-108). Estas dimensiones son: los cambios en las políticas públicas, en la democracia, en el fortalecimiento de la sociedad civil y en la ciudadanía.

Cambios en las políticas públicas

A nivel de la dimensión de las políticas, la expectativa es que se formulen o se generen cambios en las políticas públicas o en las legislaciones. En el nivel de la democracia, los cambios esperados se relacionan con la ampliación en el espacio público de deliberación y negociación, así como con la creación o fortalecimiento de los canales para el diálogo de políticas entre el gobierno y las OSC. En el nivel organizacional, se espera el fortalecimiento de la capacidad institucional y de la legitimidad de las diferentes organizaciones participantes en el proceso de incidencia. Por último, pero no por eso de menos importancia, se espera que el proceso de incidencia tenga repercusiones en los ciudadanos, ya sea a nivel de una mejora en condiciones de vida, de oportunidades económicas o sociales, de ampliación de derechos o de incremento de capacidades. (Villar R. y González Bombal, I. 2003)

Clasificación de los indicadores

Con esa clasificación se podrían establecer indicadores, como los siguientes:

Dimensión del cambio	Descripción	Indicadores
Políticas públicas	Formulación o cambios favorables en las políticas públicas en cualquiera de los ámbitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las posiciones y actitudes de los actores. • Cambios en las políticas, programas o legislaciones que se buscaba transformar. • Grado de relevancia de las decisiones adoptadas con base en las recomendaciones hechas.
	Expansión del espacio público para la deliberación	<ul style="list-style-type: none"> • Número de espacios creados o funcionando para el debate y la deliberación sobre el tema.

<p>Democracia</p>	<p>democrática, apertura de nuevos canales de participación en el diálogo de políticas, ampliación del reconocimiento de las OSC como actores políticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las oportunidades y voz para los ciudadanos-individuos.
<p>Organizaciones de la sociedad civil</p>	<p>Fortalecimiento institucional de las diferentes OSC, creación de redes, alianzas o coaliciones, ampliación de su legitimidad y capacidad de incidencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento y reconocimiento de la organización en los diferentes escenarios. • Número de organizaciones aliadas o en la coalición. • Monto de recursos movilizados – aportados a la causa (apoyo de donantes institucionales y de ciudadanos). • Número de organizaciones e individuos que apoyan la propuesta de la organización. • Grado de confianza hacia las organizaciones, generado en públicos de interés. • Tipo y nivel de capacidades adquiridas por las organizaciones en el proceso • Número de registros en medios masivos (Cubrimiento en los medios).
<p>Ciudadanía</p>	<p>Incremento en el acceso a bienes y servicios públicos, oportunidades y habilidades a nivel de los individuos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas y comunidades afectadas por las decisiones. • Aumento en el número de persona con nuevo acceso a servicios o bienes públicos. • Mejoras sociales, económicas, ambientales, cívicas o políticas en los ciudadanos. • Mejores en las oportunidades de los ciudadanos.

Fuente: Miller, V y Covey, J.1997:108 (Adaptado con insumos de Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012 y Villar R. y González Bombal, I. 2003)

Para poder aprender sobre el proceso, además de los indicadores anteriores se puede trabajar sobre algunas preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles fueron los principales retos durante el proceso y cómo se enfrentaron?
- ¿Cuáles fueron los momentos claves del proceso que permitieron lograr los cambios o que limitaron o impidieron estos cambios?
- ¿Qué retos se presentaron al interior de la organización y al interior de la alianza y cómo se enfrentaron?
- ¿Cuáles fueron las estrategias que dieron mejores resultados para lograr apoyo a la iniciativa de parte de los tomadores de decisiones, los aliados y los ciudadanos?
- ¿Cuáles fueron las estrategias que dieron mejores resultados para neutralizar a los opositores o restarles fuerza durante el proceso?
- ¿Cuáles son las lecciones principales de este proceso de incidencia?

5.10 Definición del plan de trabajo, cronograma de actividades y presupuesto

Teniendo un plan de incidencia definido es importante que la o las organizaciones participantes hagan sus propios planes de trabajo, con los responsables, tiempos y recursos que utilizarán para participar en el proceso.

Este plan de trabajo debe considerar también las condiciones y capacidades internas de la organización y organizar las actividades de mejoramiento institucional que se requieran para participar.

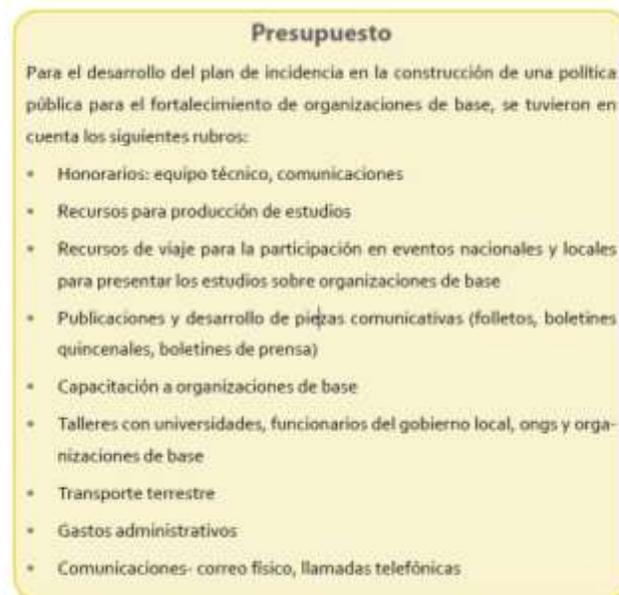
Hay que tener en cuenta que se requieren capacidades técnicas de análisis y elaboración de propuestas, capacidades relacionales para escuchar, interactuar, persuadir a diferentes actores, capacidades comunicacionales para elaborar los mensajes y difundirlos de la manera más eficiente posibles y capacidades políticas para negociar y concertar.

Igualmente, se requiere que la organización tenga la legitimidad necesaria para actuar en el campo seleccionado y para jugar un papel de liderazgo en el tema. Si se decide trabajar en alianza con otras organizaciones, no todas las capacidades

tienen que estar en la organización, pero es importante asegurar que otro miembro de la alianza o de la coalición tiene las capacidades complementarias para lograr de manera conjunta el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por último, se requiere planear un presupuesto y una estrategia para conseguir los recursos necesarios. Dentro del presupuesto deben estar todas las actividades que la organización se compromete a realizar en las diferentes fases del plan de incidencia. Dados los imprevistos de cualquier plan de incidencia, el presupuesto debe contemplarlos y tener la flexibilidad suficiente para estar incorporando actividades no planeadas inicialmente o para descartar algunas actividades planeadas pero que en el proceso se consideran innecesarias. Contemplar también las fuentes de financiación del plan de la organización es fundamental. Con esas fuentes es importante tener cuidado de no recibir recursos que puedan restarle legitimidad a la organización en el proceso de incidencia.

Presupuesto en el caso de la propuesta de política pública para el fortalecimiento de las organizaciones de base de Bogotá.



Fuente: Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012:30