

Tema 6. Requerimientos institucionales para la incidencia

Junto al plan de incidencia, con todos los elementos mencionados en la sección anterior, se requiere que la organización, la coalición o la alianza tengan los conocimientos, las condiciones y capacidades adecuadas para poder desarrollar el plan. Como se mencionó en la sección anterior, en los **procesos de incidencia** son necesarios diferentes tipos de capacidades, entre ellas:

- Las **capacidades técnicas** de análisis y elaboración de propuestas.
- Las **capacidades relacionales** para escuchar, interactuar, persuadir a diferentes actores.
- Las **capacidades comunicacionales** para elaborar los mensajes y difundirlos de la manera más eficiente posible.
- Las **capacidades políticas** para negociar y concertar.

Igualmente, se requiere que la organización tenga un amplio conocimiento del sistema **político y la legitimidad** necesaria para actuar en el campo seleccionado y para jugar un papel de liderazgo en el tema.

Trabajar en alianza puede contribuir a complementar las capacidades requeridas para desarrollar la estrategia y cumplir los objetivos propuestos de incidencia.

Veamos a continuación estas capacidades y condiciones con más detalle.

6.1 La importancia de las capacidades

RedEAmérica en diferentes documentos ha mostrado la importancia que tienen las capacidades propias de las **fundaciones y de los programas sociales** de las empresas, así como las capacidades de las organizaciones de base, para el buen desarrollo de sus proyectos y programas. En el campo de la incidencia este postulado sigue siendo válido. Así como se puede decir que detrás de cada programa y proyecto de desarrollo efectivo hay una **organización efectiva**, se puede decir que detrás de cada **plan de incidencia exitoso** hay una **organización o un conjunto de organizaciones efectivas**.

El desarrollo de las capacidades se refiere tanto a las capacidades individuales, a las organizacionales, como a las comunitarias, entendiendo por:

¿Cuáles son las capacidades de incidencia según RedEAmérica?

- **Capacidades individuales** aquellas que requieren las personas para desempeñarse adecuadamente en la sociedad.
- **Capacidades organizacionales**, aquellas capacidades colectivas necesarias para que una organización pueda tener un buen desempeño.
- **Capacidades comunitarias**, aquellas capacidades colectivas, pero de conjuntos de organizaciones y líderes que les permiten trabajar en equipo, establecer planes de desarrollo local y gestionarlos colectivamente, formar alianzas y coaliciones, proponer e implementar agendas colectivas, concertar y deliberar en espacios públicos e incidir en políticas públicas. (Villar, R. 2009: 13-16)

¿Cuáles son las capacidades de incidencia según RedEAmérica?

RedEAmérica ha desarrollado un “Radar” para evaluar las capacidades en sus dimensiones organizacionales, técnicas y programáticas. (RedEAmérica, 2013).

Todas estas capacidades son importantes cuando se quiere hacer incidencia, pero las siguientes son especialmente necesarias.

Técnicas

Gestión de conocimiento

Relacionales y políticas

Comunicación

Gestión

- Las **técnicas**, relacionadas con la lectura del entorno, el mapeo de actores y con la planeación y selección de las estrategias necesarias para lograr los cambios que pretende.
- Las de **gestión de conocimiento**, relacionadas con la evaluación, seguimiento y aprendizaje derivado del análisis de logros, retos y dificultades del plan y de la anticipación y adaptación a los cambios del contexto.
- Las **relacionales y políticas**, vinculadas a la capacidad de convocar y negociar con múltiples actores, crear alianzas y coaliciones, elaborar y concertar propuestas y de ejercer liderazgo propositivos.

- Las de **comunicación**, relacionadas con la planeación, uso de medios y expresión clara de mensajes para la incidencia y búsqueda de nuevos apoyos.
- Las de **gestión**, vinculadas a la posibilidad de traducir los planes en acciones concretas, organizar los equipos operativos, distribuir responsabilidades y movilizar los recursos necesarios para el desarrollo del plan.

Para las fundaciones y empresas que buscan apoyar organizaciones en sus planes de incidencia, es fundamental que además de las anteriores, cuenten con capacidades para el **acompañamiento**, formación, transferencia de información y habilidades a otras organizaciones.

6.2 La legitimidad en los procesos de incidencia

Una condición de gran importancia durante un proceso de incidencia es que a la organización, alianza o coalición, se le reconozca la legitimidad de su acción; es decir, **se considere justificado el derecho a ejercer influencia en las diferentes fases de las políticas públicas.**

La legitimidad de una fundación o de un programa empresarial

Se tiene previamente al proceso de incidencia, por la historia y los procesos de intervención anteriores.

Se construye durante el proceso de incidencia con cada una de las audiencias y públicos con los que interactúa.

(Villar, R. y González, Bombal, I. 2003).

Siguiendo a David Brown se puede decir que la legitimidad se deriva de varias fuentes (Brown, D. et al. 2001: 64-65). A saber:

- Legitimidad moral
- Legitimidad técnica
- Legitimidad política
- Legitimidad legal
- **Legitimidad moral**

Basada en valores morales que pueden tener la suficiente aceptación y fuerza para legitimar la acción de las fundaciones y empresas en el campo de la incidencia. Por ejemplo, los procesos de incidencia y campañas contra el hambre, la violación de derechos humanos, el maltrato infantil, la violencia doméstica, etc., suelen acudir a este tipo de legitimidad.

¿Cuál es el reto en este caso?

Es que los diferentes involucrados y afectados, acepten los términos valorativos en los que se basa la acción política y que entiendan que las fundaciones empresariales y que los programas sociales de las empresas tienen legitimidad apoyando causas relacionados con los valores de las propias empresas

Legitimidad técnica

Se deriva del conocimiento, experiencia, competencia o información que tiene las fundaciones y programas empresariales involucrados en la tarea de incidencia o las entidades que trabajan en alianza con las fundaciones.

¿Quién proporciona esta legitimidad?

Las organizaciones cuya autoridad se basa en la calidad de sus investigaciones, en su capacidad técnica para el desarrollo de programas, en la experiencia en el manejo de información o en la competencia en áreas específicas.

Legitimidad política

Derivada de la representatividad democrática, la transparencia y el proceso de rendición de cuentas a las "bases" o a los constituyentes por los cuales hablan y actúan.

¿Cuándo se erosiona este tipo de legitimidad?

Cuando hay poca o nula participación de aquellos por los cuales se está hablando o cuando estos critican la acción de sus supuestos representantes, o por falta de transparencia y claridad en las motivaciones e intereses que están detrás de la acción de las fundaciones y empresas.

Legitimidad legal

Basada en el cumplimiento de normas y expectativas legales, tanto de la propia fundación o empresa (estatutos, misión, programación, etc.), como de las leyes, regulaciones y normas nacionales que rigen el accionar de las fundaciones y empresas y especialmente, los procesos de incidencia.

6.3 La flexibilidad en los procesos de incidencia

Otra importante condición para una organización durante un proceso de incidencia es la flexibilidad.

- El proceso de incidencia es incierto pues son muchas las variables que están en juego en el camino (cambios en las condiciones políticas, reacciones no anticipadas de los actores, resultados inesperados de las estrategias, etc.), y son múltiples los actores que participan.
- El manejo de la incertidumbre requiere flexibilidad y facilidad de adaptación a situaciones inesperadas.

Es importante tener buenas herramientas para:

Interpretar el contexto cambiante y una capacidad de gestión flexible que permita adaptarse rápidamente a los continuos cambios.

Contar con equipos que tengan tolerancia con la incertidumbre y presupuestos flexibles que permitan hacer usos variados de los recursos.