

Tema 7. Claves del éxito para la incidencia

En este tema revisaremos algunas de las **lecciones aprendidas** sobre **procesos de incidencia**. Cabe señalar que estas experiencias fueron analizadas por RedEAmérica y sistematizadas en su manual (Flórez, M; Cuéllar, J. RedEAmérica, 2012: 31-346).

- La importancia de la convergencia entre necesidad, interés y oportunidad.
- La incidencia en política pública no es sólo un proceso técnico sino también político.
- La realización de actividades como planear, evaluar y precisar los objetivos ayudan a delimitar los resultados esperados.
- Más que una buena idea: el paso de las buenas iniciativas a soluciones en escala.
- El éxito de la incidencia se da en diferentes dimensiones.

En las siguientes páginas conocerás a detalle cada una de las claves del éxito para la incidencia.

La importancia de la convergencia entre necesidad, interés y oportunidad

Existe una mayor probabilidad de éxito de un proceso de incidencia, si hay convergencia entre necesidad, interés y oportunidad para el cambio.

Si la necesidad de cambio social no es identificada por los ciudadanos y por los tomadores de decisiones, o si no hay interés de introducir cambios, o no es el momento propicio para hacerlo, las perspectivas del proceso de incidencia de tener éxito son muy bajas. Sobre cada una de ellas se puede ejercer influencia:



Pero si las tres condiciones son negativas y difíciles, el avance del proceso es muy difícil. En ocasiones puede ser mejor esperar nuevas oportunidades para iniciar los procesos o trabajar para crear unas mejores condiciones antes de iniciar de lleno el proceso.

Lo anterior implica una continua **lectura del entorno** y el **estar atentos a la necesidad** o interés de los tomadores de decisión y de la misma **ciudadanía** (demanda), además de poner a su disposición la información relevante (oferta) cuando se necesite.

La incidencia en política pública no es sólo un proceso técnico sino también político

La incidencia en políticas públicas, como se comentó a lo largo del curso, es un **proceso especializado que requiere capacidades técnicas y políticas**. En general, las fundaciones y las empresas cuando trabajan en temas sociales suelen contar con las capacidades técnicas requeridas, pero usualmente desconocen el campo político y lo miran con desconfianza.

¿Cuáles son algunos de los aspectos clave para lograr avanzar con éxito en los procesos de incidencia?

- **Conocer** el funcionamiento del Estado, los espacios e instrumentos normativos y jurídicos a disposición de los ciudadanos para incidir en decisiones y políticas públicas.
- **Comprender** el proceso mismo de decisiones en torno a la formulación y mejoramiento de políticas públicas en el campo específico.

La complementariedad

La relación entre las fundaciones y las empresas con los distintos poderes públicos generalmente es de desconfianza. Los estigmas mutuos han primado durante años en esa relación. Por tanto, en los procesos de incidencia, especialmente los directos y desde adentro es importante trabajar para crear un marco de entendimiento mutuo, de respeto a la autonomía y de una visión del valor de la complementariedad de cada uno para el trabajo conjunto frente a la construcción de lo público y para la solución de problemas prioritarios de la sociedad. Es también necesario conciliar lógicas y tiempos de actuación distintos, romper asimetrías de poder e información y superar obstáculos burocráticos.

La transparencia

Es importante evaluar las posibilidades de crear relaciones de respeto y condiciones favorables para un trabajo conjunto, así como evaluar los riesgos que se pueden presentar al trabajar con autoridades cuya transparencia puede ser cuestionada y sobre esa base tomar las decisiones que sean más convenientes, tanto para el proceso de incidencia como para las organizaciones participantes. La transparencia y reglas de juego claras para todos los actores son determinantes en los procesos de incidencia.

La realización de actividades como planear, evaluar y precisar los objetivos ayudan a delimitar los resultados esperados

Como se planteó en la sección sobre el plan de incidencia, los procesos para cambiar o ajustar políticas, a pesar de todas las incertidumbres que tienen, no pueden ser improvisados. Estos procesos requieren de una ruta y un plan para alcanzar el cambio que se busca.

¿Cuáles son los pasos para lograr el éxito en los procesos de incidencia?

1. Definir con precisión el problema sobre el cual se quiere incidir.
2. Determinar si se quiere crear o mejorar la política pública.
3. Fijar el objetivo de incidencia.
4. Hacer mapeo de actores.
5. Establecer alianzas.
6. Definir una política de comunicación.
7. Intervenir en los escenarios propicios para lograr los cambios.

Pero a la vez que se requiere un plan, se requiere también **flexibilidad y un ajuste continuo en el plan**. Normalmente, los procesos de incidencia requieren **acciones continuadas y persistentes**, que cambian en su naturaleza, intensidad y envergadura, conforme avanza cada momento del proceso.

Las **fundaciones y empresas** que incursionan en estos procesos deben tener claro que son de alta complejidad, exigencia y largo aliento.

La definición y aplicación de indicadores que permitan monitorear los avances y las posibilidades reales del proceso, será de gran ayuda para **guiar, mantener y retroalimentar continuamente las actividades**.

Más que una buena idea: el paso de las buenas iniciativas a soluciones en escala

Una de las estrategias de incidencia, como se ejemplificó en la sección sobre formas de incidencia, es escalar las buenas iniciativas. Es importante, sin embargo, tener en cuenta que transformar una solución aplicada en pequeña escala a una solución de amplia envergadura, supone desarrollar procesos intermedios y organizar sistemas institucionales para garantizar gran impacto a costos razonables para el tamaño del problema que se

busca resolver. En otras palabras, **no basta con tener una buena innovación** para que ésta gane escala.

¿Qué se requiere para que la innovación obtenga escala?

1. Tener un ecosistema que articule los innovadores con los tomadores de política.
2. Crear alianzas tempranas entre innovadores y autoridades públicas para adaptar las innovaciones a fin de que funcionen en escalas mayores.
3. Crear condiciones institucionales, financieras y logísticas favorables para la expansión de la innovación social.
4. Generar intercambio de conocimiento y fertilización cruzada no sólo entre innovadores, sino entre estos, agencias de cooperación y autoridades públicas para hacer los cambios necesarios de tal manera que las innovaciones puedan expandir su cobertura con inversiones razonables para los beneficios que produzcan.
5. Invertir recursos, tiempo y talento en este proceso y prepararse para incidir en el momento oportuno con la información pertinente, pensando en la escala de las políticas y programas públicos.

El éxito de la incidencia se da en diferentes dimensiones

Es importante tener en cuenta que en un proceso de incidencia son varias las dimensiones del éxito, como se comentó en la sección sobre evaluación y monitoreo.

El **éxito** se relaciona no sólo con el cambio o ajuste de la política, sino con **ampliaciones de la democracia** y de los **espacios públicos de participación**, con el **fortalecimiento de las organizaciones** de la sociedad civil que participan en los proceso de incidencia y con **beneficios sociales, económicos, cívicos y políticos para la ciudadanía**.

Teniendo en cuenta estas diferentes dimensiones se puede valorar de manera más integral el éxito o las limitaciones de los procesos de incidencia. Algunos procesos de incidencia logran obtener resultados a nivel de la elaboración de documentos de política o de su formulación, pero no de una **implementación que beneficie a los ciudadanos**. En otros casos, puede pasar que la iniciativa no logra el cambio de una política, pero genera:

- Mejores espacios públicos de participación.
- Fortalece a las organizaciones y sus coaliciones para futuros procesos de incidencia.

En las iniciativas de incidencia, el proceso puede ser tan substantivo como el resultado mismo. Es posible que el proceso mismo redunde en transformaciones apreciables en el rediseño de la institucionalidad, en la profundización de la democracia, en dar voz a actores excluidos, etc.