

Manual de incidencia

a favor de la incorporación de la

Perspectiva de Género

en los partidos políticos venezolanos

Aprendiendo a hacer incidencia en partidos políticos:

Manual dirigido a organizaciones de mujeres
de la sociedad civil venezolana



AVESA



Financiado por la
Unión Europea

Manual de incidencia

a favor de la incorporación de la

Perspectiva de Género

en los partidos políticos venezolanos

Aprendiendo a hacer incidencia en partidos políticos:

Manual dirigido a organizaciones de mujeres
de la sociedad civil venezolana

Este documento forma parte del componente de Incidencia Política el cual pertenece al proyecto **Organizaciones de Mujeres Venezolanas comprometidas con la Igualdad de Género como pieza clave para el desarrollo del País**, desarrollado por la **Asociación Venezolana para una Educación Sexual Alternativa AVESA y Aliadas en Cadena** y con el financiamiento de la **Unión Europea**.

Coordinadora del Proyecto: Magdymar León Torrealba

Coordinadora del Componente de Incidencia Política: Belkis Lugo

Autora: Natalia Brandler (venezolana, doctora en Ciencia Política, profesora jubilada de la Universidad Simón Bolívar y presidenta de la Asociación Cauce)

Edición: Belkis Lugo

Diseño Gráfico: Elisa Machado Martínez

Depósito legal: DC2021001772

Junio, 2021

«La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de AVESA y Aliadas en Cadena y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea».

CONTENIDO

Introducción	5
Capítulo I: La incidencia como herramienta para avanzar en los derechos de las mujeres	7
A. Objetivos de la incidencia	8
B. Estructura del Manual	8
1. Objetivos	8
2. Metodología	9
Capítulo II: La incidencia como estrategia para lograr cambios	10
A. La incidencia frente a otras estrategias para incrementar la participación de las mujeres en la política del Manual	11
B. Definiciones de incidencia de diversos organismos: qué tienen en común	12
Capítulo III: los 8 pasos de la incidencia	14
PASO 1: Ubicar la incidencia en su contexto interno y externo a las organizaciones	15
A. Identificación del problema	15
1. El análisis causal: el Árbol de Problemas	15
2. La investigación sobre el problema: la incidencia requiere un plan, investigación y organización	17
3. Focalizando la incidencia: Análisis triangular del problema y estrategias de mapeo	18
B. Ejemplos	20
C. Buenas prácticas y prácticas para evitar	21
D. Herramientas	21
E. Lista de verificación del paso 1	22
PASO 2: Formulación del problema	22
A. Herramienta básica: el Análisis FODA	24
B. Ejemplos	25
C. Buenas prácticas y prácticas para evitar	26
D. Herramientas	27
E. Lista de verificación del paso 2	27
PASO 3: Mapeo de la estrategia: conocer a los actores	27
A. El mapa de actores. Ejercicio práctico y estudio de caso	27
1. El mapa de actores	28
2. Ejemplo de un mapa de actores	29
B. Matriz de las relaciones entre los actores	29
C. Buenas prácticas y prácticas para evitar	30
D. Herramientas	31
E. Lista de verificación del paso 3	31

PASO 4: Análisis de poder	31
A. Las múltiples dimensiones del poder	31
1. El espectro de posiciones de los actores	33
2. El Mapa de poder	33
3. El Diagrama de Venn	34
4. El gráfico XY	35
B. Ejemplos	36
C. Buenas prácticas y prácticas para evitar	38
D. Herramientas	39
E. Lista de verificación del paso 4	39
PASO 5: Trazar la ruta	39
A. Los Objetivos: la importancia de saber qué queremos lograr	39
1. Objetivo general	39
2. Objetivos específicos	40
3. Definiendo los objetivos con la técnica SMART	41
B. Ejemplos	43
C. Buenas prácticas y prácticas para evitar	43
D. Herramientas	44
E. Lista de verificación del paso 5	44
PASO 6: Ahora sí: Seleccionar la estrategia	44
A. Ponernos de acuerdo	46
1. La caja de herramientas de estrategias de incidencia	46
2. La caja de herramientas tácticas	50
B. Buenas prácticas y prácticas para evitar	50
C. Herramientas	51
D. Lista de verificación del paso 6	51
PASO 7: Planificar la ejecución, el monitoreo y el aprendizaje	51
A. Planificación de la incidencia	51
1. Preparar la campaña de incidencia	52
2. El plan de actividades de la campaña	55
3. Preparar los indicadores	55
4. Arrancando la campaña de incidencia: El plan operativo	56
5. Los mensajes de la campaña de incidencia	56
B. Buenas prácticas y prácticas para evitar	57
C. Herramientas	57
E. Lista de verificación del paso 7	59
PASO 8. Cómo evaluar nuestros resultados	59
A. Lecciones aprendidas	60
B. Repensando la estrategia	60
C. Alianzas, consensos y desacuerdos	60
D. Qué nos faltó prever y qué aprendimos	60
A modo de conclusión	63
Referencias bibliográficas	64

INTRODUCCIÓN

El conjunto de herramientas que hemos desarrollado para este Manual es el resultado del conocimiento teórico y experiencia práctica en técnicas de incidencia relacionadas con la lucha por la igualdad de género. Asimismo, del aprendizaje que nos ha dado el haber estado cerca de expertas en el tema y de haber participado en campañas de incidencia en un ambiente que presenta tantos desafíos como lo es el venezolano.

Por lo general, cuando se habla de incidencia desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil, se hace en el contexto de la práctica ciudadana democrática para influir, incidir, en la creación o modificación de las políticas públicas cuya elaboración recae en quienes ocupan cargos de poder.

La ciudadanía organizada es la que le da fuerza, peso político, a los problemas ciudadanos, en particular a esos problemas que no están en la agenda de las o los legisladores o de las o los políticos y sus organizaciones, como ha sucedido históricamente con los problemas, los objetivos o los derechos que atañen en particular a las mujeres y a las minorías sexuales y étnicas. Esta ciudadanía organizada, a través del diálogo con los poderes públicos, legitima esos problemas como asuntos de interés colectivo, para que sean incluidos en la agenda pública. Sin fuerza, sin legitimidad política, es muy poco probable que lleguen a formar parte de la agenda pública.

Hacer incidencia para cambiar una política pública existente o impulsar la creación de una nueva, es establecer un diálogo político y entablar una lucha de poder con otros actores, como los sindicatos, la empresa privada y la comunidad política organizada, que también presionan para que los asuntos que les son prioritarios pasen a la agenda política del ejecutivo y del poder legislativo. Estos poderes responderán aprobando leyes y reglamentos, que serán ejecutados por los órganos de la administración pública en forma de programas y estrategias y que tendrán además consecuencias en el gasto público. En resumen, se trata de una negociación que representa el mutuo ajuste de demandas entre individuos o grupos en competencia, en el contexto de una democracia y de una sociedad plural.

// El diálogo político sólo es posible en democracia ya que, en regímenes autoritarios, generalmente voluntaristas, personalistas, verticalistas, el diálogo de políticas públicas no existe, y en el mejor de los casos es disfrazado en una ficción del Estado de Derecho //

Evangelina García-Prince*

Cuando el diálogo entre los distintos actores que deberían colaborar en la concepción, definición y ejecución de las políticas estatales es débil o inexistente, la capacidad de influencia de las organizaciones ciudadanas se ve disminuida o muy limitada. Mientras más débiles las instituciones democráticas, más improbable que las demandas ciudadanas, en particular de los considerados grupos minoritarios de defensa de los derechos de las mujeres y de las minorías sexuales, lleguen a incluirse en la agenda pública.

Los regímenes autoritarios, incrementan el poder del Estado concentrando las decisiones y subordinando las políticas a medidas de excepción cuyo fin es desactivar a la comunidad política y a la sociedad civil, pasándose por alto estatutos, procedimientos y garantías constitucionales. El Estado avanza sobre la sociedad civil, que se repliega y se desmoviliza a pesar de que las políticas que emanan del Estado afecten profundamente sus vidas o intereses. Como consecuencia, el “diálogo” con la sociedad, que presenta sus demandas a través de peticiones, denuncias, huelgas o manifestaciones de apoyo, se interrumpe.

Sea cual sea el contexto político, democrático o autoritario, es importante para las organizaciones de la sociedad civil, manejar la metodología y las técnicas que le permitirán tener voz en las agendas políticas y públicas. Se requerirá tener una idea clara de cómo se elaboran y se toman las decisiones políticas en el gobierno nacional y en el gobierno estatal o local, incluyendo canales formales e informales. Será igualmente necesario identificar espacios en los que hay posibilidad de dialogar, derechos que tienen posibilidad de ampliarse en el contexto presente, aliados con los que actuar, objetivos y estrategias, así como medir los riesgos y los resultados que se plantean alcanzar.

****García Prince, Evangelina.
Manual de Incidencia Política. 2008***

Capítulo I:

La Incidencia como herramienta

para avanzar los derechos de las mujeres

A. Objetivos de la incidencia

- Fortalecer la capacidad teórica y de acción de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la igualdad de género, para llevar a cabo campañas de incidencia con el fin de abogar por los derechos de las mujeres en el ámbito político y social.
- Fomentar la participación de estas organizaciones en el seguimiento de las políticas que afectan la vida de las mujeres y las minorías sexuales en la movilización de líderes de opinión a nivel nacional.
- Identificar con precisión a los actores clave que toman decisiones sobre las políticas en las que quiere incidir la campaña, e influir en ellos a través de estrategias y acciones bien definidas.
- Llevar a cabo prácticas exitosas de diálogo político a favor de la igualdad que no solo sensibilicen, sino que sean efectivas en lograr los objetivos propuestos en el plan de la campaña de incidencia.
- Darle voz y empoderar a las mujeres sujetas de derechos que luchan por la restitución de sus derechos a la participación política y ciudadana.

B. Estructura del Manual

Este manual ofrece un conjunto de pasos para planificar y ejecutar una campaña de defensa de los derechos de las mujeres en Venezuela. Se basa en el análisis de prácticas exitosas y campañas de incidencia a favor de los derechos de las mujeres llevadas a cabo en el país y en otros países latinoamericanos.

En algunos casos, se presentan ejemplos extraídos de campañas reales para ilustrar una etapa de la incidencia, mientras que, en otros, se usan ejemplos ficticios con el fin de mostrar cómo podemos mejorar el resultado de una campaña.

1. Objetivos

El conjunto de herramientas que presenta el manual es una respuesta a la creciente necesidad de las organizaciones de la sociedad civil en el contexto particular venezolano. Su objetivo es optimizar sus contribuciones a los procesos de cambio a favor de la igualdad de hombres y mujeres en las organizaciones políticas y de manera amplia la igualdad real y efectiva de sus derechos a la participación política. Esta propuesta parte de la constatación de una cierta ruptura entre los problemas y las aspiraciones de las mujeres y su baja participación en los ámbitos de representación política.

En general, aunque las organizaciones de la sociedad civil enfrentan el mismo tipo de desafíos, el trabajo de las que defienden la igualdad de género enfrenta resistencias inherentes a la sociedad patriarcal y a normas aceptadas socialmente, que hacen su trabajo aún más complejo.

Con el fin de apoyar su labor, presentamos un conjunto de herramientas que tienen como objetivo fortalecer las capacidades de las organizaciones comprometidas con los derechos de las mujeres para:

- Mejorar la efectividad de las campañas de incidencia dirigidas a cambiar la situación de desigualdad de las mujeres en la política.
- Optimizar la planificación y la realización de actividades de incidencia mediante un proceso inclusivo, participativo, orientado a los resultados y adaptado a las circunstancias del país.
- Aprender de experiencias anteriores y construir sinergia entre las distintas organizaciones y los niveles local, nacional e internacional.

2. Metodología

El conjunto de herramientas que aquí se presentan sigue las pautas de la mayoría de los manuales de capacitación para campañas de incidencia; al mismo tiempo, se ha tratado de incorporar un análisis de las prácticas de incidencia y diálogo político en el campo de la igualdad de género adaptándolos al contexto específico de defensa de los derechos de las mujeres y la igualdad de género en Venezuela.

Se han incorporado también matrices y ejercicios que permiten documentar el proceso de planificación e implementación, para dar a otros la oportunidad de aprender buenas prácticas y evitar los errores. A menudo las campañas no están suficientemente documentadas, lo que limita la oportunidad de aprender de ellas.

Enfatizamos también que el objetivo es cambiar políticas, leyes o prácticas institucionales, y no solo acciones puntuales dirigidas a crear conciencia y movilizar al público o a ciertos grupos clave. Junto a ello, cuando ha sido posible, hemos incluido ejemplos reales que pueden ser útiles para planificar estrategias y acciones en el contexto sociopolítico y que presenta múltiples desafíos estructurales como el de Venezuela.

Con el fin de contribuir a generar experiencias que sirvan de modelo y sean más fácilmente transferibles, hemos incluido una etapa de monitoreo y evaluación de la planificación y ejecución de la campaña.

Para proporcionar soluciones prácticas a estos desafíos comunes y para apoyar a las asociaciones en futuros procesos, hemos estructurado este conjunto de herramientas en torno a 2 ejes esenciales:

- Un marco teórico y conceptual para la incidencia.
- Un esquema práctico que hemos simplificado en 8 pasos para apoyar a las asociaciones en la planificación, implementación y monitoreo de su campaña de defensa de los derechos políticos de las mujeres. Este marco práctico ofrece un apoyo paso a paso con, en cada etapa, herramientas simples, ejemplos adaptados, lecciones sobre prácticas por seguir y otras por evitar y listas de verificación.

Capítulo II:

La Incidencia como estrategia para lograr cambios

A. La incidencia frente a otras estrategias para incrementar la participación de las mujeres en la política

Las organizaciones de la sociedad civil que trabajan por lograr cambios y hacer avanzar los derechos humanos de mujeres, utilizan varios modelos de intervención que son complementarios y tienen como objetivo producir un cambio duradero. Estas estrategias se combinan y se seleccionan de acuerdo con el objetivo dentro de las continuas luchas que llevan a cabo en contextos patriarcales.

Con frecuencia las organizaciones ejecutan proyectos que incluyen programas de capacitación a las mujeres que aspiran a ocupar posiciones de liderazgo. Estos programas de capacitación han ayudado a muchas mujeres a aprender habilidades para dirigir campañas de incidencia exitosas y a conducirse eficazmente una vez que ocupan los cargos públicos. También las hace más conscientes del valor que tiene su participación en igualdad de condiciones en el proceso del desarrollo democrático y las conexiones entre género y política que con frecuencia las lleva a realizar labores de incidencia. Así, a menudo los proyectos combinan varias “estrategias”, incluida la incidencia, que luego se combina con otras para lograr el cambio. Los efectos de los programas y proyectos se miden a largo plazo.

Algunos programas suelen integrar como estrategia:

- La realización de campañas políticas cuyo objetivo es obtener influencia a más corto plazo ante actores con poder de decisión.
- La elaboración de agendas (en nuestro caso, agendas de igualdad de género) consultadas entre varios sectores.
- Movilización comunitaria.
- Relaciones públicas.
- Campañas educativas.

Otra estrategia que no debe confundirse con la incidencia política es el lobby, que consiste en la presión que ejercen algunos sectores con intereses particulares, v.g., sectores económicos, sobre los representantes políticos. Aunque el lobby no es una actividad contra la ley, está asociada a una presión que no tiene normas y regulaciones claras y que, de acuerdo con Transparencia Internacional.

“las prácticas de lobby injustas y opacas constituyen uno de los riesgos principales de corrupción a los que se enfrenta Europa, y seis de cada 10 ciudadanos europeos consideran que su gobierno está gravemente influenciado por ciertos intereses particulares, o que estos se han apropiado completamente del gobierno” (2015/pág. 4).

Uno de los ejemplos más notorios respecto a los derechos de las mujeres, es el lobby que representan los grupos contra el aborto llamados provida, o profamilia, que movilizan recursos para influir en las políticas públicas relacionadas con la salud sexual y reproductiva. Sin embargo, una campaña de incidencia incluye por lo general actividades de lobbying o cabildeo dirigidas a tomadores de decisiones clave.

La incidencia se compara con los anteriores porque es un sistema de acciones destinadas a influir en los “tomadores de decisiones” y cuyo objetivo es cambiar actitudes, políticas públicas y prácticas institucionales, a través de cuatro tipos principales de actividad:

- Campañas de información para crear conciencia o movilizar a la ciudadanía o a aquella parte de ella cuyos derechos han sido vulnerados.
- Desarrollo y refuerzo de las capacidades de actores, de organizaciones o de defensores de derechos.
- Establecimiento de redes o coaliciones con aliados gubernamentales y no gubernamentales relevantes.
- Presión para influir en las decisiones de actores clave en cuyas manos recae la responsabilidad o tienen la influencia en la decisión final para producir el cambio deseado, sea una nueva ley, una política, la aprobación de un presupuesto, o un cambio de práctica institucional.

Este tipo de actividades se pueden realizar por separado o se pueden combinar, y se pueden dividir en un número infinito de tácticas, actividades y acciones dirigidas a diferentes audiencias.

Recordamos que el eje del proceso de incidencia es el diálogo político basado en las aspiraciones de las y los sujetos de derechos y que, ante todo, se trata de un proceso político cuyos objetivos son de carácter político.

La paridad de género es un ámbito crucial para reestructurar las relaciones de poder. Debemos trabajar para conseguir una sociedad donde el poder esté verdaderamente compartido por todos los géneros. Durante estos últimos años no hemos visto en el país ningún movimiento que haya partido de las organizaciones políticas para aprobar la paridad o una fórmula de cuotas concebida para asegurar que al menos el 40% de las personas en puestos de poder sean mujeres.

B. Definiciones de incidencia de diversos organismos: qué tienen en común

Hay muchas definiciones; cada una refleja la forma en que las organizaciones entienden y operacionalizan la incidencia. Las definiciones a continuación muestran cómo varias organizaciones entienden y ponen en práctica la incidencia.

“La incidencia es el proceso deliberado de influir en quienes toman decisiones con respecto al desarrollo, cambio e implementación de políticas, en el caso de CARE: reducir la pobreza y lograr la justicia social”. Manual de Incidencia de CARE International. (2014/pág. 1).

En manual para la facilitación de procesos de incidencia política, WOLA, “Son los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder” (2005/pág. 21).

Plan Your Power. Womankind señala:

Lo que difiere en relación con la defensa de los derechos de las mujeres es que sabemos que, para tener éxito, debe hacerse de una manera que reconozca las relaciones de poder y las estructuras desiguales que perpetúan la desigualdad y oprimen a las mujeres y las niñas. También debe reconocer que las mujeres enfrentan discriminaciones basadas en múltiples capas de identidad (..) que dan forma a las experiencias individuales de cada mujer. (2020/pág. 9)

Una campaña de promoción (también conocida como campaña de incidencia) es un conjunto de acciones dirigidas a generar apoyo a una política o propuesta. Las metas de una campaña de promoción pueden abarcar desde la elaboración y aprobación de una ley contra la violencia doméstica hasta la reforma del sistema judicial, pasando por la interposición de una causa instrumental en los tribunales nacionales utilizando las normas internacionales de derechos humanos o por la aplicación de dichas normas y el monitoreo de su cumplimiento en un contexto local (ONU Mujeres 2010)

iKnowPolitics indica que:

La promoción y el cabildeo son herramientas efectivas para los defensores de género, campeones masculinos, la sociedad civil y otras partes interesadas para responsabilizar a los líderes de sus compromisos sobre acciones concretas y cuantificables que garanticen que las mujeres puedan disfrutar de sus derechos plenamente y en igualdad de condiciones. Estos incluyen la capacidad de ejercer la libertad y las elecciones, ir a la escuela, vivir sin violencia, ganar la misma paga por el mismo trabajo y participar de manera significativa en la toma de decisiones y los procesos políticos. (2020/pág. 1)

Estos diferentes intentos de definir la incidencia tienen todos los puntos en común que distinguen la incidencia de otros enfoques. En resumen, se distingue por:

- Sus actores: miembros organizados de la sociedad civil, las y los defensores de derechos humanos.
- Su "blanco" (a quien se busca influir): en general los tomadores de decisiones que tienen autoridad sobre políticas, leyes, programas, prácticas, presupuestos o actitudes.
- Sus objetivos: cambios duraderos a nivel de políticas, leyes, decisiones, actitudes.
- Sus estrategias: combinar la toma de conciencia y sensibilización hacia un tema, la colaboración, las coaliciones, el fortalecimiento capacidades, la movilización y el cabildeo.
- Su sistema de medición de éxito: basado en resultados e indicadores de rendimiento relacionados con el logro de los objetivos y la toma de decisiones por parte de quienes tienen en sus manos el problema que nos ocupa.

Capítulo III:

Los 8 pasos

de la incidencia

Gráfico 1:

Los 8 pasos de la incidencia



Fuente: Elaboración propia (2020)

PASO 1: Ubicar la incidencia en su contexto interno y externo a las organizaciones

A. Identificación del problema

Nuestro primer paso consiste en contextualizar la incidencia e identificar las áreas en las que queremos involucrarnos. Con frecuencia nos interesamos en un tema porque existe un interés creciente a nivel nacional o internacional en el mismo y queremos contribuir a darle respuesta, otras veces porque como organización o individuos identificamos derechos que están siendo vulnerados. Por lo general el área en la que pensamos hacer incidencia está vinculada al mandato de nuestra asociación pero no siempre es el caso, como cuando participamos en una coalición como aliadas de organizaciones cuya misión sí está directamente relacionada con el tema.

Para comprender el tema de interés, debemos asegurarnos en primer lugar de entender sus causas fundamentales y estructurales, de manera de abordar las raíces del problema real y no uno de sus síntomas.

A menudo hacemos peticiones a las o los decisores políticos que carecen de claridad, que no está en sus manos resolver, o sencillamente que plantean problemas que exceden el alcance de una campaña de incidencia.

Para garantizar el éxito de una campaña de incidencia es importante proceder por etapas y, sobre todo, tomarse el tiempo de profundizar los conocimientos sobre el tema.

1. Análisis causal:

El Árbol de Problemas

El árbol de problemas puede ser una excelente herramienta para empezar a analizar un problema: se trata de colocar el tema o área que queremos “atacar” en el medio (el tronco), y reflexionar sobre sus causas (las raíces) y sus consecuencias negativas (las ramas, la copa del árbol). Esta técnica nos permite visualizar las distintas soluciones que tiene el problema, a través de una lluvia de ideas que analiza relaciones de causa y efecto.

a. Consecuencias: ¿Cuáles son las consecuencias de este problema? ¿Qué complicaciones trae? ¿Cuáles son sus efectos? Tome nota de cada una de las consecuencias en las ramas del árbol.

Las consecuencias son las manifestaciones e impacto que resultan del problema identificado. Por ejemplo, si el problema identificado es: ausencia de mujeres en las posiciones de poder de los partidos políticos (v.g., cargos en las direcciones o estructuras regionales), las consecuencias pueden ser que:

- Las mujeres se mantienen en posiciones de subordinación a los hombres.
- Se crean cargos como las secretarías de mujeres o secretarías adjuntas que legitiman la desigualdad y mantiene la asignación de roles de género dentro de los partidos.
- La participación de las mujeres en las actividades de representación en los medios y en el espacio público sea limitada.
- Se constate poco interés en la formación de los cuadros femeninos.
- Exista mayor vulnerabilidad de las mujeres a ser víctimas de acoso sexual por parte de los responsables de asignar candidaturas, etc.

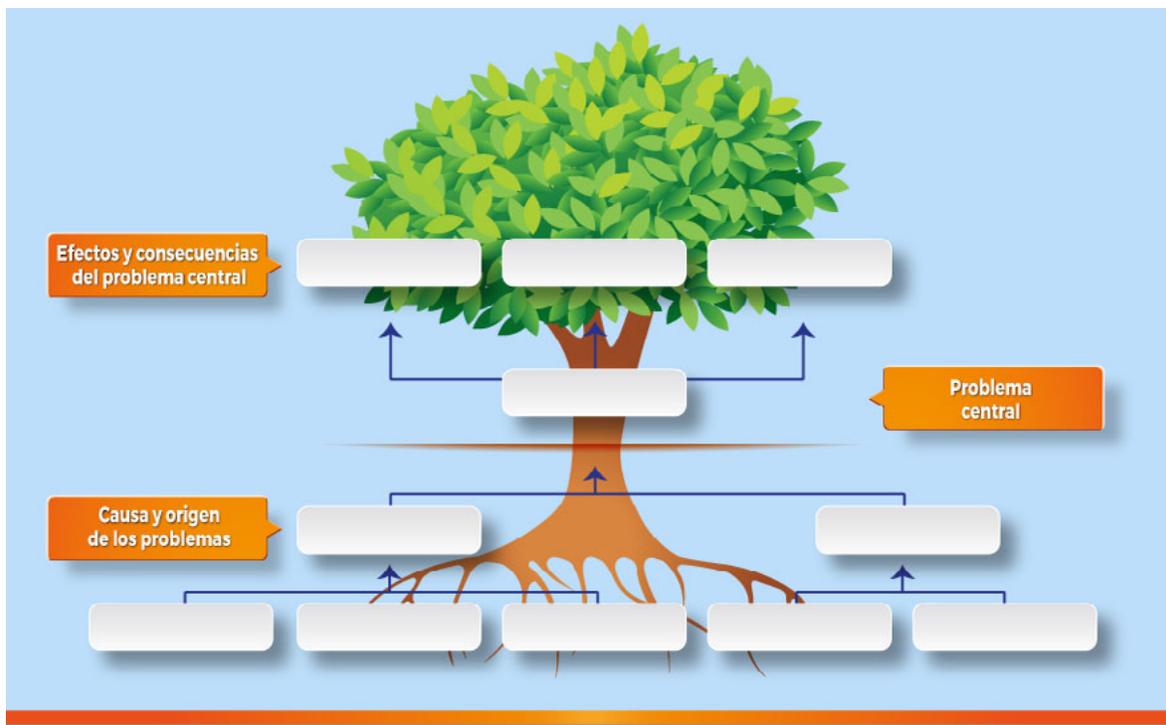
A veces, las consecuencias pueden parecerse a los problemas, pero si nos hacemos preguntas sobre las causas que los originaron, podemos identificar las causas subyacentes.

b. Causas: ¿De dónde viene el problema? ¿Cómo se originó? Para cada causa identificada, debe hacerse la misma pregunta ¿Cómo se originó? Anote las causas en las raíces del árbol. Las causas se dividen en 3 tipos: causas directas, causas de raíz (subyacentes) y causas estructurales.

- Las causas directas son hallazgos simples y directos relativos a cuestiones de acceso a los derechos. Ej.: las mujeres no presentan denuncias, las mujeres no exigen nombramientos, las mujeres no toman la palabra, ...
- Las causas profundas o subyacentes son ramificaciones (una o más causas directas pueden relacionarse con una o más causas de raíz). Generalmente están relacionados con leyes (existentes o inexistentes), políticas, instituciones. Por ejemplo, la ausencia de leyes con visión de igualdad de género que regulen el tema, la ausencia de una visión política sobre el tema, la falta de coordinación entre las instituciones, ...
- Las causas estructurales son las raíces comunes a muchos problemas (varias causas, pueden estar vinculadas a dos o tres causas estructurales). Ej. la situación económica y política del país, la cultura patriarcal de la sociedad, el orden de género, el régimen político, ...

Gráfico 2:

El árbol de problemas = modelización de la realidad



Fuente: Elaboración propia (2020)

3. La investigación sobre el problema:

La incidencia requiere un plan, investigación y organización

No basta con analizar el problema partiendo solo de los conocimientos que ya poseemos. Es esencial realizar una investigación bibliográfica sobre el problema, incluyendo publicaciones académicas, informes y documentación disponible. Esta investigación debe también incluir los textos legislativos que reglamentan el tema y el estado de la ratificación de las convenciones por parte del país.

Se recomienda también consultar los informes que presenta el país relativos a los diversos mecanismos y comités de las convenciones internacionales y regionales de derechos humanos y el seguimiento de las recomendaciones o decisiones de los comités al país. Ej.: Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer – CEDAW y los informes del Comité, Informes Sombra, Examen periódico universal – EPU, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, entre otros.

La preparación de una hoja informativa (fact-sheet) que resuma la información disponible y los hechos más destacados (killer-facts) permitirá evaluar el alcance del problema y nivelar a los diferentes actores y organizaciones que trabajarán en el equipo.

También es importante enumerar las otras iniciativas (actuales o pasadas) que han abordado el problema y tratar de documentar las razones que llevaron a su éxito o fracaso.

4. Focalizando la incidencia:

Análisis triangular del problema y estrategias de mapeo

Este marco puede usarse para aclarar cuáles son las opciones y hacer una primera selección estratégica para definir el enfoque de la incidencia. El análisis triangular parte del hecho de que las leyes y la política afectan los derechos de las personas porque regulan las relaciones sociales, definen el acceso a los recursos económicos, a las oportunidades, al poder político y al trabajo. Estas leyes o políticas pueden ser injustas, bien sea por su contenido (son discriminatorias o contradicen un derecho básico), por su estructura (no se aplican o se aplican favoreciendo a unos grupos de personas y descuidando a otros), o por razones culturales (desconocimiento, la ley no existe en la práctica, las normas sociales y el comportamiento dificultan su aplicación).

Este es el caso, por ejemplo, cuando las mujeres desconocen sus derechos y carecen de los recursos para buscar una solución legal.

Este marco puede usarse para dos propósitos. En primer lugar, puede usarse para analizar cómo una combinación de políticas, instituciones, valores y comportamientos sociales contribuyen o perpetúan un problema. En segundo lugar, el marco puede usarse para “mapear” y aclarar opciones de estrategia para abordar cada una de las tres dimensiones: contenido, estructura y cultura.

En algunos casos, la incidencia puede necesitar centrarse en el contenido de la ley o política. En otros casos, el contenido puede estar bien, pero la ley no se aplica, de ahí la necesidad de centrar las estrategias en conseguir que se adapten las estructuras o las políticas para implementar la ley. Cualquiera que sea el análisis, todas las estrategias deben prestar atención a la cultura ya que las normas sociales operan tras bastidores para definir las relaciones de poder y el acceso a los derechos. Si este tema de la dinámica cultural se aborda, la reforma de las políticas puede producir un mayor impacto en la vida de las personas si se aborda la dinámica cultural subyacente.

Identificar el nivel de acción es importante, pero antes de eso es necesario detectar las brechas en las leyes (contenido), en la práctica de las instituciones (estructura) y en la percepción social (cultura).

- Contenido: ¿qué leyes y políticas existen o faltan?
- Estructura: ¿cómo se aplican (o no)?
- Cultura: ¿cuál es el nivel de conocimiento de los textos y de su aplicación? ¿Qué normas sociales, qué estereotipos, prevalecen que dificultan la aplicación de la ley?

El análisis triangular es útil porque destaca los aspectos específicos del sistema político-legal que deben cambiarse.

Gráfico 3:

Análisis triangular



Fuente: <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/new-weave-eng-ch10-mapping-strategies.pdf>

En algunos casos, la incidencia puede centrarse en el contenido de la ley o política para crearla o modificarla. En otros casos, la incidencia se centra en la no aplicación de la ley o su deficiente aplicación y, por lo tanto, tendrá como objetivo presionar para que se aplique la ley o para impulsar la modificación de las estructuras responsables de su aplicación. En todos los casos, las estrategias deben apuntar a la cultura, ya que estas son las normas sociales que actúan para definir las relaciones con y el acceso al poder. Cambiar por actúan para definir las relaciones con el poder y el acceso a este.

Preguntas para el análisis del **contenido**: ¿hay alguna una ley o política que contribuya al problema protegiendo los intereses de unas pocas personas a expensas de los demás, (v.g., de los hombres a expensas de las mujeres)? ¿Existe una ley o una política adecuada que no se aplica? ¿Quién es responsable de la solución del problema? ¿Existe un presupuesto para implementar la política o ley? ¿Es suficiente?

Preguntas para el análisis de la **estructura**: ¿se ha aplicado la ley de manera justa? El sistema judicial ¿Es inclusivo, corrupto o inaccesible? ¿Hay servicios de apoyo donde las mujeres pueden obtener ayuda? Los programas y servicios existentes ¿discriminan (incluso de manera involuntaria)? ¿Hay una agencia gubernamental u organismo no gubernamental encargados de darle seguimiento a la aplicación de la ley?, ¿La ley se aplica a todas las mujeres por igual?

Preguntas para el análisis **cultural**: ¿hay algunos valores y creencias políticas o sociales que contribuyen al problema? Las creencias culturales ¿contradicen los derechos básicos? ¿Las mujeres y los hombres conocen sus derechos? ¿Saben cómo hacerlos valer? Las presiones sociales y familiares ¿impiden a las mujeres buscar una solución justa? ¿Hay aspectos psicológicos que influyan en el problema? Las personas, las mujeres ¿se creen merecedoras de estos derechos?

B. Ejemplos

Problema - Violencia doméstica: las mujeres son abusadas por las personas con quienes tienen relaciones íntimas y de dependencia. Son víctimas de problemas físicos, emocionales y psicológicos, que van desde golpes y amenazas hasta violencia física severa.

CONTENIDO

- Este problema está relacionado tanto con el código penal como con el de la familia. ¿Hay una ley explícita relacionada con abusos entre cónyuges o parejas cuando ocurre dentro de la casa?

En Venezuela, la respuesta sería que la Ley que corresponde es la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Cuando entre la pareja existen hijos e hijas se toma en consideración la Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, pero si, por ejemplo, se dictan medidas de protección a favor de la mujer víctima y no se extiende a los hijos e hijas, el agresor puede usar a estos como vía para acercarse a ella...

- Existe una ley contra la violencia doméstica, pero ¿hay procedimientos de emergencia como la orden judicial para ofrecer protección inmediata a las mujeres en peligro?

En Venezuela, al momento de colocarla bajo protección, deben dictarse medidas de protección y seguridad a favor de la víctima.

- La ley considera que lo que sucede en el "hogar" cae dentro de la esfera privada.

En Venezuela la ley amplía la concepción de la violencia contra las mujeres a los ámbitos público y privado. La mujer puede denunciar, pero también cualquier otra persona que conozca de los hechos.

ESTRUCTURA

- La ley puede ser apropiada, pero los jueces y la policía tratan las disputas domésticas como un asunto privado y, por lo tanto, no intervienen.

En Venezuela, se sigue viendo como problema privado, aunque la Ley no lo diga. No se ha deslastrado de la idea de que es "asunto de marido y mujer".

- La policía y los tribunales alientan a las parejas a permanecer juntos incluso cuando la vida de una mujer está en peligro. La familia y los niños y niñas tienen más importancia que los derechos de las mujeres.

En Venezuela, muchas veces no reciben las denuncias, desestiman la veracidad del delito o relativizan su importancia. Luego hay graves debilidades en el proceso de investigación que terminan favoreciendo a los agresores y los casos no llegan a juicio. Hay una gran impunidad y una ineficiencia del sistema de justicia (Magdymar León, Coordinadora de AVESA, entrevista personal realizada en 2020).

- No hay alternativas para las mujeres buscando protección, por ejemplo, refugios, líneas de escucha, etc.
- Los hospitales no denuncian violencia conyugal.

CULTURA

- Las mujeres se hacen responsables del abuso y sienten vergüenza.
- La opinión pública considera que la “violencia física contra las mujeres” es un problema de las personas pobres y sin educación (no salen a la luz pública los casos de las clases media o alta). Algunas personas piensan que esta violencia es causada por el alcoholismo.
- La violencia doméstica es parte de un ciclo de violencia en el que el poder se usa para ejercer control.
- Los abusos contra de niños, niñas y adolescentes se consideran normales o como una expresión de amor.
- La gente cree que los hombres tienen derecho a golpear a sus esposas o al menos lo justifican con un: “algo habrá hecho”, lo que supone una “normalización de la violencia machista”.

C. Buenas prácticas y prácticas a evitar

- Involucre al número máximo de personas de su equipo y de actores en este paso. La incidencia comienza con el proceso mismo. Cuantas más personas involucremos en esta etapa inicial, más aliados tendremos después y, sobre todo, nuestro proyecto tendrá mayor legitimidad.
- Tómese el tiempo necesario para llevar a cabo las diferentes tareas requeridas. Es mejor tomarse su tiempo y garantizar un proceso inclusivo que darse prisa por iniciarlo, solo para encontrarse al final en un callejón sin salida.
- Documente el proceso de este paso en un archivo, por escrito.
- Utilice fuentes oficiales y validadas para ilustrar el problema y llevar a cabo el análisis triangular.
- Documente y valore los esfuerzos de otros que ya han tratado de abordar el problema.

Prácticas a evitar

- Saltarse este paso o intentar realizarlo de forma rápida o solamente entre los “expertos o expertas” más cercanos.
- Creer que sabe cosas y que no hay necesidad de escribirlas porque sería una pérdida de tiempo.
- No incluir a todas las personas que deberían estar involucradas en este paso.
- Ir directamente a las acciones que anticipamos como las más efectivas para atacar el problema, como si supiéramos exactamente qué hacer.
- Presentarse como el o la que tiene la solución, “yo sé lo que hay que hacer”.

D. Herramientas

Árbol de problemas

Investigación sobre el problema

Análisis triangular

E. Lista de verificación del PASO 1

Elementos por verificar	Estatus
¿Hemos llevado a cabo el análisis de las causas y los efectos?	
¿Hemos involucrado suficientemente a otros actores y especialmente a las y los sujetos de derechos que sufren el problema o a quienes tienen la obligación de combatirlo?	
¿Hemos puesto atención a incluir a una diversidad de mujeres?	
¿Hemos hecho el análisis triangular?	
¿Hemos realizado un análisis serio del problema con investigación bibliográfica y búsqueda de datos?	
¿Tenemos una idea sobre otras iniciativas llevadas a cabo para resolver el problema en el presente o en el pasado?	

PASO 2: Formular el problema y la nueva visión

Este paso nos permite tomar en cuenta las ventajas e inconvenientes de la acción escogida, sopesar los riesgos y evitar errores.

El peor enemigo que acecha a un grupo de incidencia es la idea ilusoria de creer que conocemos el problema y la solución. Por lo general, esto impide que miremos más allá y nos quedemos con propuestas a menudo superficiales o con pocas probabilidades de éxito.

La formulación del problema es el resultado de la reflexión colectiva y objetiva que iniciamos en el PASO 1.

En este segundo paso, se tratará de explicar una secuencia lógica de causa y efecto, extraída del análisis causal (árbol de problemas) y del análisis triangular.

La **primera parte** de la formulación del problema consistirá en un texto de no más de una página donde se:

- Describa la situación de violaciones /daños/exclusiones sufridas por las y los sujetos de derechos.

Ej.1: violencia doméstica: las mujeres son abusadas por las personas con quienes mantienen relaciones íntimas y de dependencia.

Son víctimas de abusos físicos, emocionales y psicológicos, que van desde golpizas y amenazas hasta violencia física severa.

Ej.2: violación del derecho a la participación política: las mujeres son excluidas de participar en los cargos directivos o en la competencia electoral, se las minimiza, se las incluye como

candidatas en circunscripciones donde el partido no espera ganar o en circunscripciones sin recursos, o donde los hombres no tienen interés en competir.

- Describa las causas directas y explicar las causas subyacentes y estructurales.
- Aclare las fallas en los niveles del análisis triangular (Contenido / Estructura / Cultura) para identificar las leyes inexistentes o insuficientes, o aplicación deficiente de la ley, así como aquellos elementos culturales que se trasladan a los textos legales y se traducen en fallas en su aplicación.

La **segunda parte** (la nueva visión) consistirá en un texto de media página como máximo.

- Describa cómo será la situación de las sujetas de derechos después de la erradicación del problema.

Ej.1: las mujeres de la comunidad (o del país) están protegidas de todas las formas de violencia, y disfrutan de su derecho a la protección y a la participación libre en la vida ciudadana. Tienen acceso a oportunidades para participar en asuntos locales y en todos los niveles de la toma de decisiones.

Ej.2: las mujeres disfrutan del derecho a la participación en los órganos de dirección de sus partidos. Tienen acceso a oportunidades para participar en cargos de representación.

- Describa el impacto de esta mejora en la comunidad local, en la sociedad y en todo el mundo.

Ej. 1: la comunidad está más atenta a proteger a todas las personas sin discriminación, demuestra mayor apoyo a todas las personas y moviliza todas sus capacidades humanas para el desarrollo económico y social de todos sus miembros, individual y colectivamente.

Ej.2: la ciudadanía valora los cambios que han sucedido en la sociedad como consecuencia del aporte de las mujeres que se han incorporado a la vida política.

La visión por lo tanto se refiere a una situación deseada, a un mundo mejor, y constituye la brújula que indica la norte hacia el que nos dirigimos.

Es recomendable involucrar a varias personas en la formulación del problema, en particular a las mujeres que quisieran ver avanzar sus derechos. En esa redacción, incluya la visión de esas mujeres, pregúntele: ¿cómo ven ustedes ese ambiente político en el que quieren participar en igualdad de condiciones y de trato?

Cuanto más específico y limitado sea el problema, mayores las posibilidades de éxito. Recuerde que mientras mayor el problema que se plantee cambiar, mayor será también la dimensión de la tarea y de los recursos que necesitará.

En caso de que el grupo se deje llevar por el entusiasmo y piense en grande, vale la pena hacer ejercicio de ajuste para adaptarse a la realidad. En algunos casos, será necesario que revisen sus capacidades, las oportunidades y los desafíos, y la herramienta por excelencia que le permitirá ponerlo en perspectiva y reenfocar es el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (FODA).

A. Herramienta básica: el Análisis FODA

Realizar un análisis FODA implica realizar dos diagnósticos:

- Un diagnóstico externo, que identifica las oportunidades y amenazas que provienen del medio externo al grupo de incidencia.
- Un diagnóstico interno, que identifica las fortalezas y debilidades del grupo de incidencia.

También es importante tener en cuenta que abordar un problema que puede resolverse rápidamente permitirá fortalecer al grupo, movilizar aliados, generar confianza y fortalecer la experiencia del grupo de incidencia por medio del aprendizaje. Además, si tenemos éxito logrando cambios relativamente pequeños, podremos movilizar a otros actores y podremos ampliar nuestros objetivos para lograr cambios a mayor escala.

Gráfico 4:

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia (2020)

Esta herramienta también puede ser útil a la propia organización para realizar un ejercicio de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), que le permita conocer su propio potencial para iniciar acciones tendientes a la integración transversal de la perspectiva de género en la misma.

Cuadro 1:**Factores para analizar las capacidades de las organizaciones**

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Son aquellos factores de carácter interno, pudiendo considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equipos directivos o personal con conocimiento o conciencia sobre el enfoque de igualdad de género (IG) o de la discriminación hacia las mujeres por razones de género. -Financiamiento para Proyectos o acciones de trabajo que consideran derechos de las mujeres o perspectiva de IG en sus objetivos y acciones. -Mujeres en los equipos directivos y personal técnico-profesional. -Unidad especializada en derechos de las mujeres. -Personas expertas en derechos de las mujeres o en distintas áreas relacionadas con la IG. 	<p>Son aquellos factores de carácter interno, pudiendo considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Insuficiente conocimiento del enfoque de IG entre el personal de la organización. -Ausencia de medios de capacitación para suplir esos conocimientos. -Misión y visión de la organización carente de perspectiva de IG. -Carencia de una unidad especializada en derechos de las mujeres. -Débil apoyo institucional y financiero al tema. 	<p>Son aquellos factores de carácter externo, pudiendo considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relaciones de trabajo con organizaciones o redes que trabajan el tema. -Instrumentos internacionales y legislación o políticas públicas nacionales para la igualdad y equidad. -Oferta académica de cursos y diplomados sobre IG. -Existencia de personas expertas que puedan asesorar el proceso. 	<p>Son aquellos factores de carácter externo, pudiendo considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disminución de recursos de la cooperación internacional para el tema. -Resistencias de tipo religioso a aspectos relacionados con derechos de las mujeres e igualdad de género.

Fuente: Adaptación de IIDH (2004), "La transformación de prácticas organizativas e institucionales para la integración de la perspectiva de género en los derechos humanos". Campillo, Fabiola,

Ejemplo

Objetivo: Incrementar significativamente la participación de las mujeres en las posiciones de poder de los partidos venezolanos.

Asociación Cauce (Venezuela) * (FODA del 6-09-2017)

Cuadro 2:**Categorías de elementos****Elementos externos**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de las encuestas políticas indican la necesidad de renovar el liderazgo político en el país. 2. Antecedente de normas del CNE exigiendo listas paritarias a los partidos políticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto político actual tiene como consecuencia que el tema de IG quede relegado a segundo plano. 2. Cultura Patriarcal. La imposición y permanente acción de la cultura patriarcal en el sistema de partidos políticos.

Elementos internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de cargos directivos de representación femenina en la estructura organizativa de alguno de los partidos. 2. Existencia en algunos partidos de estatutos internos que establecen la representación femenina. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca o ausencia de solidaridad femenina que apoye los liderazgos pares de su organización, a la hora de la elección de los cargos de poder. 2. Carencia de liderazgos femeninos transformacionales que promuevan la participación de la mujer.

Fuente: Jornadas de reflexión. Asociación Cauce, septiembre 2017. Documentos internos.

*La Asociación Cauce es una asociación civil venezolana que ha llevado a cabo campañas de incidencia a favor del acceso de las mujeres venezolanas a posiciones de liderazgo en los partidos políticos y a los cargos de poder político. www.asociacioncauce.org

Al ver este informe, la asociación se dio cuenta de que no podía comenzar una campaña de incidencia para modificar los estatutos de los partidos políticos porque no contaría con el apoyo necesario de las líderes políticas. En cambio, podría plantearse lo siguiente: promover los liderazgos femeninos transformacionales que puedan solidarizarse con las mujeres que se postulan a los cargos de elección o de dirección de sus organizaciones políticas.

C. Buenas prácticas y prácticas a evitar**Buenas prácticas**

- Involucrar a varias personas, incluidas las beneficiarias o sujetos de derechos, en la formulación del problema identificado, en la preparación de la declaración, y si esto no fuera posible se puede hacer retrospectivamente a través de acciones de validación.
- Intente especificar el problema y delimitarlo al máximo.
- Haga que el grupo reconozca sus propios límites si está tratando de abordar un problema complejo.
- Documente la declaración del problema y la declaración de la visión en un documento escrito.

Prácticas a evitar

- Escribir la formulación del problema y de la visión entre “expertos” o solo con sus colegas dentro de la asociación.
- Identificar un problema amplio y no específico que vaya más allá de las capacidades del grupo de promotor de la campaña de incidencia.
- Identificar un problema estructural a muy largo plazo y cuya solución no radica en las decisiones o acciones que pueden abordarse mediante las acciones de incidencia.
- Conformarse con un texto vago para la formulación del problema y de la visión.

D. Herramientas

- 1) Enunciado (Formulación del problema y de la nueva visión)
- 2) Análisis FODA

E. Lista de verificación Paso 2

Elementos para verificar en qué estado se encuentra nuestra campaña de incidencia	Estatus
¿Involucramos a personas de distintos perfiles en la formulación del problema?	
¿El problema es claro, específico y reconocido como tal por las personas afectadas?	
¿Hemos incluido a una diversidad de mujeres, vg, de distintas clases sociales, edades, orientación sexual ?	
¿Hemos validado el problema y la visión con una audiencia más amplia de las y los sujetos de derechos y obligaciones?	
¿Verificamos nuestras capacidades y los desafíos que podremos enfrentar?	

PASO 3: Mapeo de la estrategia: conocer a los actores

A. El mapa de actores. Ejercicio práctico y estudio de caso

Los abusos contra los derechos humanos se sostienen por sistemas complejos de relaciones que se refuerzan mutuamente y que refuerzan el papel de quienes no tienen interés en que las cosas cambien.

Algunas de estas relaciones son jerárquicas o estructurales. Otras son bastante informales. Cada una de estas relaciones corresponde a un nivel potencial de la intervención que podría responder a una táctica diferente.

Conocer a los actores e instituciones que actúan en el marco del problema identificado es un paso esencial, pero identificar las relaciones entre ellos es crucial para un equipo preparando una campaña de incidencia.

Para llevar a cabo con éxito esta etapa, se proponen ciertas herramientas que facilitarán el conocimiento del terreno en el que se piensa actuar.

¿Cómo identificar a la persona o institución a la que dirigirán los mensajes?

Si se trata de una campaña para impulsar la discusión de un proyecto de ley que amplíe los derechos de participación política de las mujeres en las organizaciones políticas, podemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Quiénes son las y los responsables políticos clave que pueden impulsar la discusión de un proyecto de ley? ¿Qué sabemos de ellas y ellos? ¿Qué prioridades tienen esas y esos responsables y cómo se pueden vincular los objetivos de la campaña a sus prioridades? ¿Qué especialistas en el tema podrían estar interesados en apoyar la campaña? ¿Qué otras organizaciones tienen intereses parecidos que no formen parte de nuestra coalición y que pudieran servir de apoyo? ¿Qué periodistas pudieran sensibilizarse en el tema?

1. El mapa de los actores

El mapa de actores es ante todo una herramienta visual cuyo objetivo es llevar a cabo un mapeo en el que se incluyen de forma visual cada uno de los participantes que pueden tener algún grado de interés en la propuesta y el poder de ejercer influencia sobre la decisión final.

Para construir el mapa de actores, determinaremos en primer lugar el o la participante o participantes clave.

A partir de aquí, vamos ubicando al resto de actores según su proximidad y relaciones con él. Para, en último término, recoger visualmente las relaciones que se establecen entre todos ellos.

Mapear actores sociales: es una técnica que permite identificar a todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación y el diseño de la campaña y con quienes se cuenta para definir estrategias que garanticen el mayor apoyo a esta acción.

Vamos a trabajar en círculos concéntricos de actores, partiendo de una relación central con el problema y luego hacia relaciones cada vez más indirectas con el mismo.

Actor central: es la persona directamente relacionada con el problema y es la persona de mayor relevancia, de mayor poder, para influir en que se produzca el cambio que se busca lograr con las acciones de incidencia, pero también puede ser el principal actor que impide o puede impedir el cambio.

Actores periféricos: alrededor de los actores de la relación central, colocaremos en un círculo las personas o instituciones con relaciones inmediatas y cercanas a estos y se evaluará si se considera que podrían dar apoyo u oponerse. Es importante identificar los actores principales e intentar detallarlos y desglosarlos, dado que las relaciones entre ellos pueden diferir en naturaleza.

Relaciones indirectas: el círculo tiene actores que no tienen relación inmediata, directa con el problema, ni con las o los sujetos de derechos.

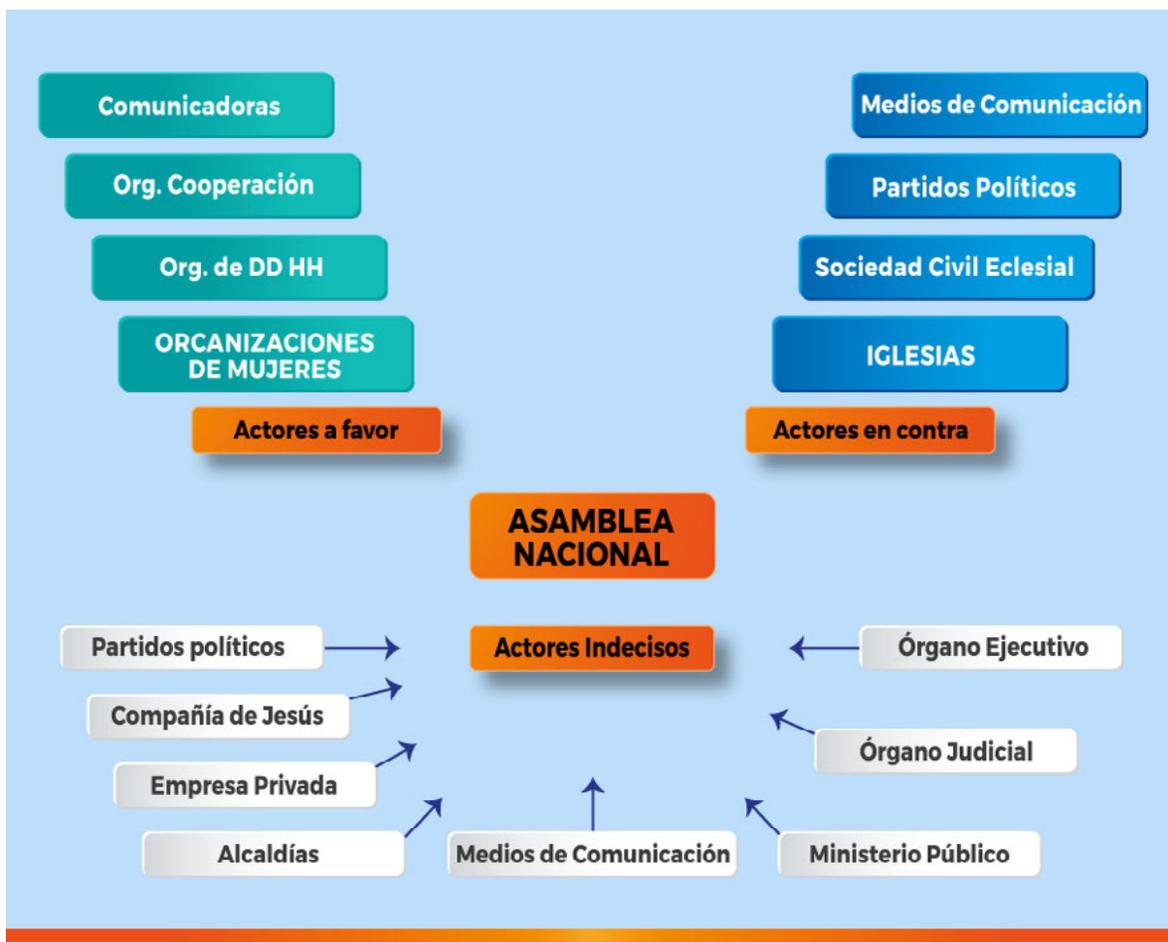
Es importante organizar a los actores en los diferentes círculos, cuidando de ver claramente sus vínculos jerárquicos.

2. Ejemplo de un mapa de actores

La Concertación Feminista "Prudencia Ayala" busca determinar estrategias de incidencia con actores políticos y gubernamentales para la creación de condiciones favorables para que el gobierno ratifique el Protocolo Facultativo de la CEDAW. Asesora: Dra. Evangelina García-Prince, 23 al 28 junio, 2008.

Gráfico 5:

Mapa de las y los actores por cercanía y fuerza ante el objetivo



Fuente: Manual de Incidencia Política. García Prince, Evangelina, (2008). Elaborado para la Asociación Cauce

B. La matriz de las relaciones entre los actores

Esta matriz permite profundizar la comprensión de las relaciones entre los actores, y especialmente comprender quién hace qué y cómo. Esta herramienta identificará principalmente errores y fallas del sistema.

Es esencial tener la misma lista de actores en las abscisas y ordenadas, y seleccionar los más estratégicos extraídos del mapa de actores.

No siempre será posible completar todos los cuadros, ya que algunos actores pueden no tener interacciones entre ellos.

Cuadro 3:**Análisis de interrelaciones entre las personas clave**

	Relación con la persona clave	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5
Sujetos de derechos, v.g., líderes políticos sujetas a discriminación	Describir la violación de los derechos					
Actor 1		✗				
Actor 2			✗			
Actor 3				✗		
Actor 4					✗	
Actor 5						✗

Fuente: Elaboración propia (2020)

Aquí lo que se marca es si existe interrelación o hay que escribir algo más, por ejemplo, si la interrelación es favorable o desfavorable a los objetivos del plan.

C. Buenas prácticas y prácticas a evitar**Buenas prácticas**

- Recuerde siempre que esta es una fotografía de la situación que causó o contribuyó a generar el problema.
- Al comienzo, la identificación de los actores en el mapa de actores debe lo más amplia posible. Es necesario realizar un segundo filtro al pasar a la matriz de actores, cuya orientación es más estratégica.
- Tómese el tiempo necesario para identificar y conocer a los actores, investigue para averiguar quién hace qué, cómo y cuándo, intente incluir los nombres de las personas influyentes en cada institución que puede influir en el logro del objetivo. Consiga sus declaraciones, iniciativas, votos.
- Mantenga a la vista un cuadro con estas informaciones y póngalas al día con regularidad.

Prácticas a evitar

- Imaginar y proyectar las relaciones entre los actores antes de tener la información.
- Enumerar a los actores en conjunto o de manera general corre el riesgo de hacerle perder de vista las relaciones entre los actores y distorsionar el análisis de poder.
- Conformarse con un conocimiento superficial de los actores y no verificar sus actitudes, acciones, posiciones.
- Intentar identificar a los actores a la carrera, en una reunión de pocas personas y con el tiempo limitado.
- Creer que la identificación de los actores está terminada antes de que realmente lo esté.
- Tener ideas preconcebidas sobre los actores, como que la directiva de la institución siempre estará en contra o que un actor es sistemáticamente favorable o desfavorable.

D. Herramientas:

- El mapa de actores
- La matriz de relaciones entre los actores.

E. Lista de verificación Paso 3

Elementos a verificar sobre el estado del mapa de actores	Estatus
¿Es nuestro mapa lo suficientemente detallado?	
¿Hemos especificado los actores correctamente?	
¿Nos hemos tomado el tiempo de investigar y verificar quién está haciendo qué?	
¿Tenemos los elementos necesarios para comprender las relaciones entre los actores?	

PASO 4: Análisis de poder

A. Las múltiples dimensiones del poder

Una de las principales causas subyacentes de la desigualdad de género es la desigualdad en las relaciones de poder. Transformar esas relaciones debe ser la principal meta de las asociaciones que luchan por los derechos de las mujeres, para que tanto hombres como mujeres, pertenecientes a grupos o sectores marginados, puedan tener más influencia en las políticas, estructuras y normas sociales que afectan sus vidas.

Para cambiar estas relaciones de poder, primero es necesario diseccionar las existentes y descifrar los procesos de influencia para, a través de las acciones de incidencia, poder iniciar los cambios necesarios.

El poder toma diferentes formas:

- Visible: mecanismos observables de toma de decisiones.
- Oculto: influir en la agenda política por detrás de bastidores.
- Invisible: normas y creencias, socialización, ideología.

El poder opera a diferentes niveles:

- Hogar (pareja, unidad familiar, ...)
- Local
- Nacional
- Global

Hacer un análisis de poder significa identificar y explorar las múltiples dimensiones de los poderes que afectan una situación dada para comprender mejor los diferentes factores que interactúan para agudizar el problema.

Como el poder no es estático, se manifestará en más de una forma. Una comprensión más completa de las relaciones de poder existentes nos ayudará a identificar estrategias apropiadas para nuestra campaña de incidencia.

El poder opera de formas muy complejas, lo que implica que no hay “solución única” para transformar las relaciones de poder.

Así, los actores de la sociedad civil pueden influir en un aspecto de la política gubernamental nacional, por ejemplo, la discusión y aprobación de una ley, pero esto no se traducirá automáticamente en una mejora en la vida de las mujeres si no se toman otras medidas para garantizar la implementación efectiva de la nueva ley. Esto puede requerir acciones sobre ideas y creencias que frenan la adecuada puesta en práctica de la ley.

Por lo tanto, es importante comprender quién tiene poder sobre quién y cómo resolver el problema, para poder identificar qué acciones tomar para lograr los cambios requeridos por la incidencia.

Para este fin, se pueden utilizar algunas herramientas simples, como las siguientes matrices:

Cuadro 4:

Matriz de poder

<p>Blanco: Toma(n) la(s) decisión(es). Es la persona y/o el grupo dotados de poder de actuar sobre el tema que constituye el eje de la campaña.</p>	<p>Actores beneficiarios de la campaña: las personas con las que trabaja y que deberían beneficiarse de los cambios.</p>
<p>Aliados: Las personas y organizaciones que comparten sus puntos de vista y/o sus objetivos.</p>	<p>Adversarios: Personas y organizaciones que no comparten sus puntos de vista y/o se oponen a sus objetivos.</p>

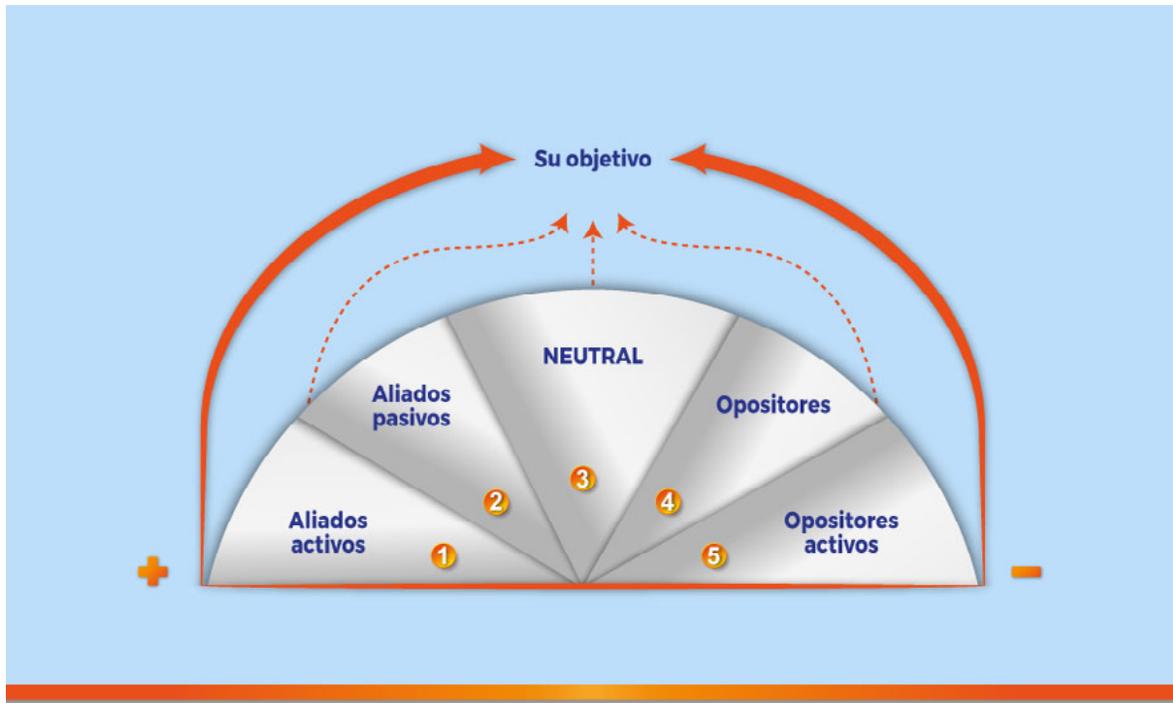
Fuente: Elaboración propia (2020)

1. El espectro de posiciones de los actores

Implica colocar en un espectro a los principales sujetos identificados en el mapa de actores.

Gráfico 6:

Espectro de posiciones de los actores



Fuente: tomado de:

<https://www.newtactics.org/sites/default/files/resources/Map%20the%20Terrain%20-%20Method%20Overview.pdf>

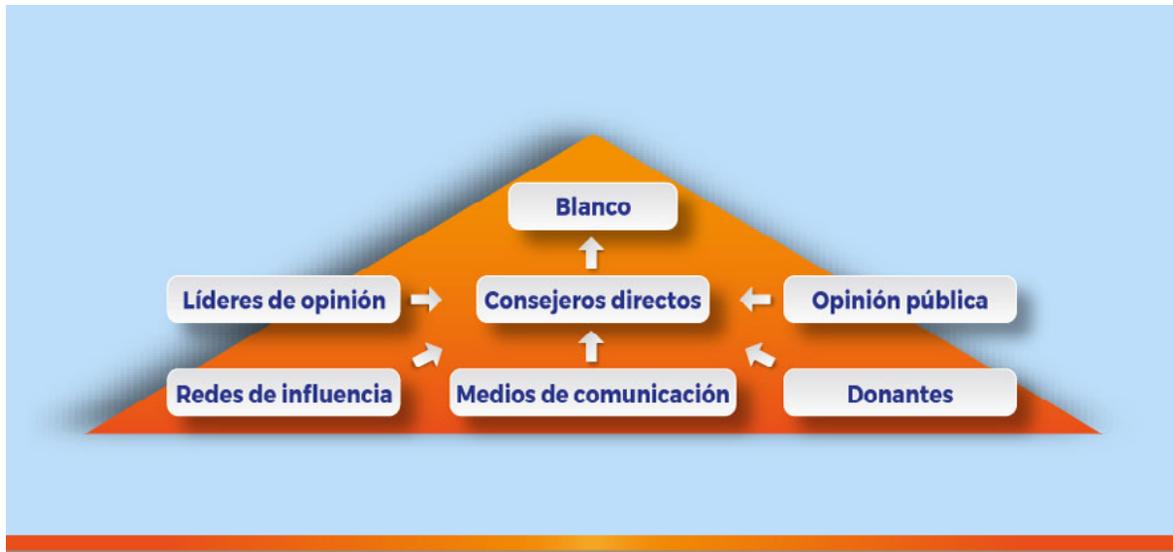
* Al realizar este ejercicio es muy útil usar pequeñas etiquetas adhesivas (post-it) con los nombres de los actores, de manera de poderlos cambiar a medida que se va realizando el proceso y vamos identificando mejor su posición respecto a nuestro problema.

2. El mapa de poder

Se trata de organizar a los actores en relación con quién actúa sobre quién y cómo. En el mapa de poder, las partes interesadas están organizadas en una pirámide con el blanco principal (o los blancos principales) o el actor clave (que toma decisiones) en la parte superior, y debajo de este o estos, sus líderes de opinión y asesores que mayor influencia ejercen sobre el blanco. Estos últimos están influenciados por los individuos y las organizaciones que los rodean y se colocan en la base de la pirámide.

Gráfico 7:

El mapa de poder



Fuente: Adaptación del modelo VSO

<http://www.toolsforchange.net/wp-content/uploads/2012/01/VSO-2009-Participatory-Advocacy.pdf?4c19cd> Página 85

3. El Diagrama de Venn

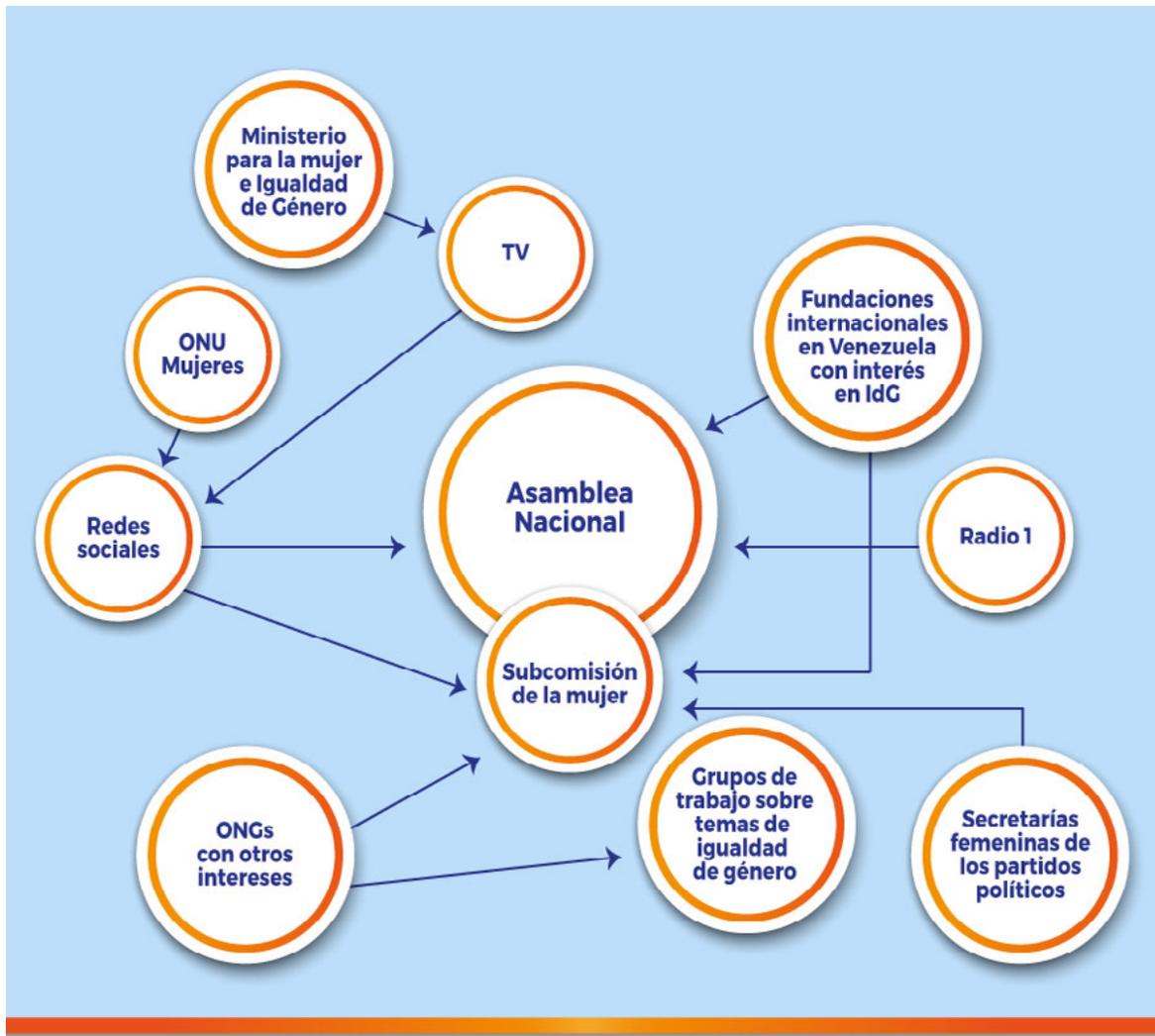
Este diagrama representa a los principales actores, para los que se utilizan círculos de diferentes tamaños con el fin de reflejar su importancia relativa.

La proximidad entre los círculos indica su grado de interacción: una superposición implica mucha colaboración y un círculo aislado describe a un actor que se encuentra desconectado de los actores principales. Sin embargo, su grado de relevancia debe ser analizado, pues aun lejano a los actores, su influencia puede ser considerable. Por ejemplo, una organización internacional puede no tener conexión con la estructura interna de los partidos políticos en los que se quiere influir para que cambien una política, pero la expectativa de optar por financiamiento externo por parte de esas organizaciones pudiera hacer que se interesen por cumplir con los requisitos que establece la política de la organización internacional en cuanto a la igualdad de género.

Las flechas indican la dirección y el nivel de influencia (por ejemplo: delgado: contacto limitado, grueso: cierta cooperación en la toma de decisiones, muy grueso: influencia considerable).

Gráfico 8:

Ejemplo del Diagrama Venn



Fuente: Adaptación del modelo VSO

<http://www.toolsforchange.net/wp-content/uploads/2012/01/VSO-2009-Participatory-Advocacy.pdf?4c19cd> Página 86

4. El gráfico XY

Las partes interesadas que figuran en el mapa de poder sirven como punto de partida para identificar posibles aliados, bloqueadores y los participantes con bajo grado de compromiso. El trabajo consiste en categorizar a los actores de acuerdo con su nivel de poder e interés o posición con respecto a los objetivos de la incidencia.

a. Usando todo el espacio disponible, dibuje el eje horizontal X (el grado de apoyo o bloqueo) y el eje vertical Y (el grado de influencia).

b. Tome la lista de los actores preparada en la primera etapa, escríbalas en notas adhesivas una tras otra en el gráfico XY de manera que:

- En la parte superior del mapa se coloca al más poderoso e influyente, y

- Se coloque al actor más favorable al objetivo de la incidencia en el lado derecho (los "neutrales" en el eje Y, los bloqueadores a la izquierda)

c. Destaque las diferencias significativas entre sectores o personas clave dentro de la misma organización.

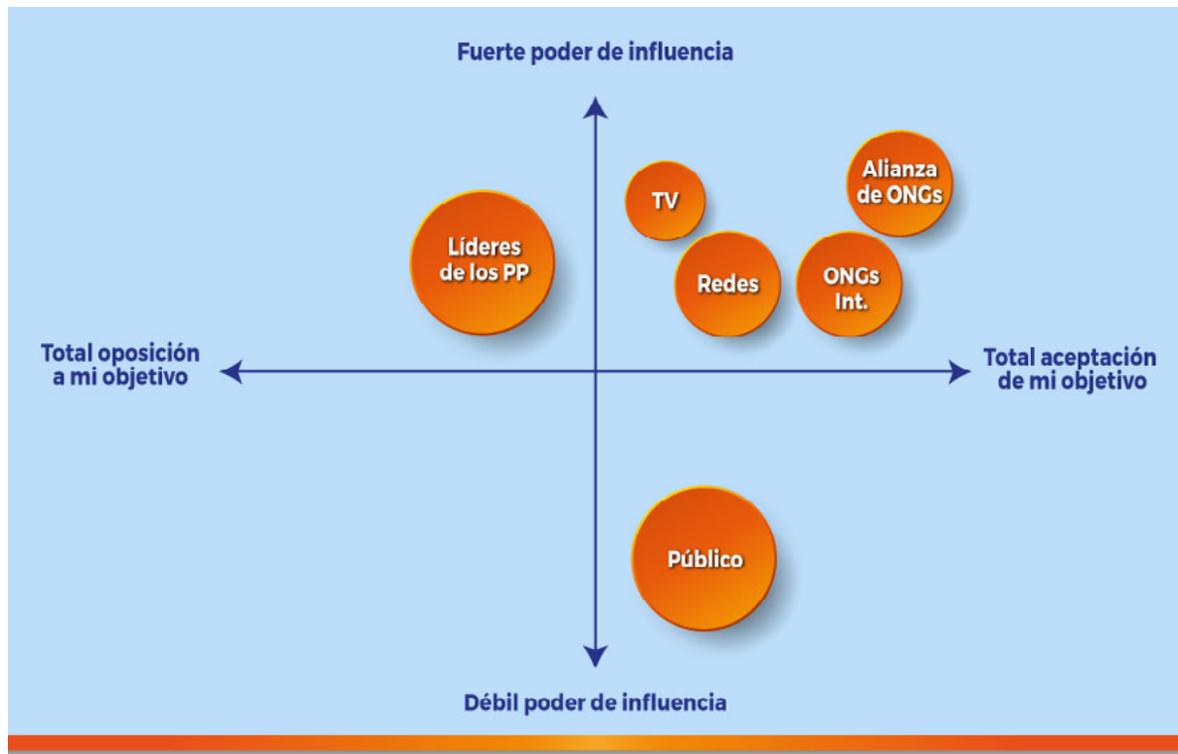
d. Haga una lluvia de ideas con el grupo de promotores de la campaña sobre los motivos de la clasificación elegida para cada actor. Y asegúrese de que todo el grupo esté de acuerdo. Este trabajo debe ser revisado a intervalos frecuentes durante todo el proceso para corregir posiciones e influencias.

B. Ejemplos

Objetivo: ampliar la participación de las mujeres en los puestos de decisión de los partidos políticos.

Gráfico 9:

Ejemplo de gráfico XY



Personas en posiciones de poder →	ej: Secretario o secretaria general del partido	ej.: Diputados	ej.:	ej. Mujeres en los partidos políticos	ej.: Diputadas / Activistas de la sociedad civil
	✓		✓		

Fuente: Adaptación de

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/Tiberghien%2C%202012.pdf>

5. La matriz de influencia

Esta herramienta es simple pero efectiva. Una vez más, el ejercicio consiste en identificar actores en posiciones de poder con un rol decisivo en el cambio que se desea lograr. Para cada actor, se debe analizar su nivel de influencia en el “blanco” (alta, moderada o débil) y su posición respecto al problema (aliado, opositor o neutral). A continuación, debe llenar la tabla con notas post-it para poder mover a los actores a medida que las acciones de la campaña van convenciendo a los neutrales, a los aliados indiferentes o incluso a los opositores indiferentes para convertirse en aliados activos.

Cuadro 5:

Matriz de influencia

Influencia moderada		✓			✓
Débil influencia				✓	
↑ Influencia en el “blanco” Posición →	Opositor activo	Opositor indiferente	Neutral	Aliado indiferente	Aliado activo

Fuente: Elaboración propia (2020)

El ejemplo que sigue, está basado en la campaña de incidencia para la creación de una Ley de ONG en el parlamento de Costa Rica*.

Gráfico 10:

Ejemplo de matriz de influencia



Cuadro 6:**Ejemplo de matriz de influencia**

ACTORES CLAVES	Aliado: agencias de la cooperación internacional	Oponente: empresa privada	Indeciso: medios de comunicación
INTERESES PRINCIPALES	Que las organizaciones de la sociedad civil, en las que han invertido, se mantengan	Eliminar competencia de cualquier índole	Económico
ARGUMENTO PRINCIPAL	Inversiones previas, democratización del país	ONG hacen competencia, desleal. Las ONG son de izquierda	Necesitan mantenerse económicamente
DEBILIDADES	No pueden intervenir directamente en políticas o leyes internas	Sus relaciones con el gobierno son tensas	-Poca conciencia -Gente sensible a ofertas

Fuente: Memoria del taller regional de capacitación en incidencia. Fundación Arias. Costa Rica, Junio 2016

C. Buenas prácticas y prácticas a evitar**Buenas prácticas:**

- Tomar en consideración que el poder no reside solo en las manos de quienes lo detentan por derecho sino también por quienes lo obtienen de facto.
- Verificar nuestras hipótesis sobre la posición y grado de influencia de los distintos actores
- Involucrar a los actores, sobre todo a quienes queremos favorecer con los cambios por los que luchamos. No olvidemos que todas las mujeres no viven los problemas de la misma manera, seamos inclusivas.
- Actualizar el documento cada cierto tiempo, y adaptar la estrategia a los cambios observados.
- Elegir dos herramientas de análisis de poder para comparar resultados y afinar la estrategia
- Crear alianzas en las diferentes organizaciones e instituciones con el fin de ampliar nuestras fuentes de información.

Prácticas a evitar

- “Meter a todos en un mismo saco”. El hecho de pertenecer a una misma institución no necesariamente significa que todas las personas tengan la misma posición respecto al problema.
- Limitar nuestra visión de los actores por razones ideológicas o hacer suposiciones sobre su actitud.
- Trabajar solo con su equipo y no tomarse el tiempo de revisar otras informaciones o de buscar opiniones distintas a las suyas para comprender mejor cómo otros y otras ven el problema.

- Hacer el análisis de poder solo al comienzo y luego trabajar con el mismo documento sin revisar los cambios que han tenido los actores.
- Olvidar que estamos analizando el problema y no el deber ser.
- Eludir el contacto con adversarios, el “blanco” o la competencia y encerrarse en uno mismo.

D. Herramientas

- El espectro de posiciones de los actores
- El mapa de poder
- El diagrama de Venn
- El gráfico XY
- La matriz de influencia

E. Lista de verificación. Paso 4

Elementos para verificar el estado de nuestro proceso	Estatus
¿Comprobamos la posición de los actores?	
¿Validamos nuestras hipótesis con otros actores?	
¿Tenemos claro quién es nuestro blanco?	
¿Sabemos a quién más debemos influir para lograr los cambios que queremos lograr con nuestra campaña de incidencia?	

PASO 5: Trazar la ruta

Lograr el éxito de una campaña de incidencia implica saber cuáles son los cambios que deseamos obtener por parte de qué actor con poder de decisión, si se trata de un texto de ley, de una política, de una decisión. Es importante observar la regla de oro:

// Un proceso de incidencia busca un cambio en una persona con el poder de tomar decisiones //

Tan pronto como los cambios se comiencen a producir, debe tomar en cuenta que habrá que prever una serie de campañas que se llevarán a cabo sucesivamente dentro del mismo marco estratégico; divida este proceso en pequeñas acciones que realizará gradualmente.

A. Los Objetivos: la importancia de saber qué queremos lograr

1. Objetivo general

Una forma de definir el objetivo general de la campaña de incidencia es visualizar en qué consiste la solución al problema y hacer de ese resultado el objetivo general, que debe contribuir al logro de su visión y ser coherente con su análisis del problema.

También debemos reflexionar sobre el efecto de este objetivo en la realidad de las personas a las que queremos restituir o hacer avanzar sus derechos y si contribuye a evaluar o identificar la violación o violaciones de los derechos humanos (ver paso 3 Mapeo del terreno).

Ej: La Asamblea Nacional acepta la discusión de una propuesta de modificación de la ley de partidos políticos para incluir la paridad en todos los cargos de decisión.

Ej. La policía incluye la capacitación de sus agentes para la atención de mujeres víctimas de violencia con el fin de garantizarles una atención adecuada.

En suma, el objetivo debe identificar claramente cuál es la persona o ente que toma la decisión, cuál decisión esperamos que tome y el cambio que quisiéramos para las beneficiarias.

Contenido de un buen objetivo de incidencia

- a. El “actor” político o tomador de decisiones que tiene el poder de convertir el objetivo de la campaña de incidencia en realidad (el secretario del partido, el presidente del parlamento, una comisión, la líder de la comunidad, el tribunal, etc.).
- b. “acción” o respuesta política específica requerida para lograr el objetivo (adoptar una política o asignar fondos para apoyar una iniciativa, cambiar la ley, etc.).
- c. El tiempo requerido y el grado deseado de cambio.

En general, los objetivos de incidencia se centran en un período de 1 a 2 años y la pregunta es, ¿puede formularse y adoptarse la política (ley, etc.) durante ese período?

2. Objetivos específicos

Estos objetivos son, de hecho, etapas para el logro del objetivo general y, sobre todo, contribuyen al cambio de las posiciones de los actores influyentes para lograr la decisión final. Esto generalmente resulta en:

- a. Reducción el posible ensañamiento de los opositores activos.
- b. Neutralización a los opositores inactivos.
- c. Atracción de los neutrales a una posición más favorable.
- d. Activación a los aliados inactivos.
- e. Retención, organización y fortalecimiento de los aliados activos.

No se trata en ningún caso de “derrotar a los opositores”, sino de inclinar la balanza tratando de maximizar el número de aliados, acercar hacia nuestra posición a los aliados y neutrales inactivos, y de minimizar el campo de los opositores, neutralizándolos tanto como sea posible y haciéndolos que cuestionen algunas de sus posiciones o al menos lograr que las suavicen.

Centrarse en los opositores activos consume mucha energía y recursos, generalmente con muy poco éxito, y ofrece a los mismos la oportunidad de atraer neutrales o neutralizar a nuestros aliados inactivos o incluso a los activos.

En general, se requieren de tres a cuatro objetivos específicos para lograr el objetivo general.

Estos objetivos no están necesariamente en secuencia cronológica.

Para cada objetivo, debemos preguntarnos qué actor importante cambia de posición y cuál es su nuevo punto de vista. En otras palabras: ¿Cómo quiero que tal actor se comporte como resultado de mi intervención?

Para hacer el seguimiento, puede ayudar hacer una tabla resumen que guíe la definición de los objetivos específicos.

Tabla 1:

Resumen de objetivos específicos

Actores	Posición actual	Razones de la posición actual	Cambio deseado	Lo que se necesita para que cambie

Fuente: Elaboración propia (2020)

3. Definiendo los objetivos con la técnica SMART

Gráfico 10:

Objetivos SMART



Fuente: Elaboración propia (2020)

• **Específico:** un objetivo específico debe SER específico. Evite usar palabras como “sensibilizar” “empoderar”, “concientizar”, “salud reproductiva”, “democracia”, “transparencia” y otros términos que pudieran ser interpretados de varias formas. En su lugar fórmúelo en término de los resultados concretos que desea obtener, a quién está dirigido, qué se quiere lograr, dónde se realizará la acción, cuándo. Para que sea efectivo, redáctelo con palabras sencillas de entender, de manera clara y comprensible. Asegúrese de que el equipo de la campaña esté de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos. Un objetivo que diga: “formar a las líderes políticas con relación a los avances de los derechos civiles y políticos de las mujeres” es una meta, no un objetivo. Este se podría formular, por ejemplo, de esta manera:

“Informar a las diputadas de los distintos partidos políticos con relación a los avances obtenidos

por las reformas legislativas latinoamericanas respecto a los derechos políticos de las mujeres, con el fin de que promuevan una alianza de mujeres, dentro de los próximos 6 meses”

- **Medible:** un objetivo medible debe ser cuantificable. Para lograr un objetivo, es necesario saber si logramos completamente, o parcialmente, o no logramos el resultado esperado. Si nos planteamos “sensibilizar” o “empoderar” a un grupo de mujeres debemos tener claro cómo saber que lo hemos logrado. ¿Qué hace una mujer empoderada? Podemos pensar que una mujer empoderada expresa abiertamente sus preocupaciones y sus experiencias, denuncia la violación de sus derechos, habla sin tapujos de su sexualidad, entre otros, así que una forma de lograr el “empoderamiento” pudiera consistir en reunir a un grupo de mujeres de distintas ONG que se atrevan a hablar de sus preocupaciones y definan juntas una agenda de lucha. En este caso, el objetivo específico puede definirse como el proceso de: “fortalecer a los grupos de mujeres a través de un evento de 3 días en los que se reunirán alrededor de temas de interés específicos para compartir experiencias y acordar prioridades”, algo cuyo resultado puede medirse.

- **Alcanceable:** Un objetivo debe ser realizable, lo que tiene que ver con los recursos que disponemos, pero también con el grado de compromiso del equipo responsable de la campaña de incidencia. Lograr un objetivo requiere de un esfuerzo y el equipo debe estar dispuesto a realizarlo. Al mismo tiempo, debe ser lo suficientemente amplio y ambicioso como para motivar a todo el equipo a enfrentar los innumerables desafíos que sin duda se presentarán. Mientras más claro esté el quién es el o la responsable de lograr ese objetivo, qué se quiere lograr, a quién va dirigido, dónde será la acción y cuándo se llevará a cabo, más realizable será. Igualmente, recuerde que debe tener claro de qué forma sabrá que el objetivo se ha logrado. Si el objetivo es “empoderar” piense en qué comportamientos concretos tiene una mujer “empoderada” y haga de estos su objetivo.

- **Realista** (y relevante): un objetivo realista es aquel que podemos lograr con nuestro potencial personal y como equipo. Debemos considerar los recursos que tenemos para lograrlo. Al mismo tiempo, hay que buscar que el objetivo sea relevante y que nos inspire y motive. Esto es importante, porque suele pasar que los equipos de las campañas de incidencia comienzan con mucho entusiasmo, pero en el camino algunas de las personas se retiran. El mantener motivado al equipo responsable de ejecutar la campaña de incidencia puede ayudar a minimizar las deserciones. Por otra parte, un objetivo realista toma en cuenta los recursos financieros y humanos reales con los que se cuentan para llevar a cabo la campaña.

- **Definido temporalmente:** hay más posibilidades de lograr un objetivo si tiene un tiempo de inicio y uno de finalización. Debe fijarse una fecha límite (por ejemplo, dentro de 3 ó 6 meses) con, posiblemente, fechas intermedias (dentro de 3 semanas). Hay que evitar los términos vagos del tipo: “esto tenemos que lograrlo lo antes posible”. También hay que tomar en cuenta que los cambios sociales por lo general son lentos, aun así intente definir los plazos lo más precisamente que le sea posible.

Una vez que decida sus objetivos específicos, ya puede comenzar a planificar sus estrategias. Recuerde que una campaña de incidencia tiene como propósito influir a que alguien o algunas personas con capacidad de tomar una decisión cambien de punto de vista para

que se produzca la solución que usted busca, tal y como se la ha imaginado en su objetivo general.

Aun si el contexto de la campaña es una protesta o un enfrentamiento, no olvidemos que el resultado que queremos no es la confrontación ni mucho menos llegar a un nivel de ruptura con el oponente. Si el oponente es activo y fuertemente opuesto a nuestro objetivo, puede terminar enfrentándonos a nivel personal si siente que su fracaso fue humillante.

Esto requiere de algunas técnicas.

¿Cómo influir para lograr el cambio deseado?

- Cuestionar con tacto los puntos de vista del adversario.
- Negociar y escuchar las necesidades del adversario.
- Obtener un acuerdo aceptable para los dos.
- Hacer concesiones aceptables para llegar a un acuerdo.
- Animar al adversario a que se exprese libremente.
- Responder a las objeciones formuladas en contra de los argumentos que su campaña defiende.
- Expresar sus puntos de vista de una manera calmada pero firme.
- Resaltar los aspectos positivos de sus argumentos.
- Abordar los puntos resaltantes de su posición usando un lenguaje positivo.
- Persuadir a través de un razonamiento coherente y no por reacciones emocionales.

B. Ejemplos

Objetivo general:

Paridad legal en las elecciones municipales de 2007, con una cuota de un 40% mínimo y 60% máximo de cada sexo (España, para la aprobación de la Ley de Igualdad de 2007)

Objetivos específicos:

1. La sociedad civil se moviliza para la campaña de incidencia.
2. Cinco medios ofrecen espacios de medios para presentar los argumentos.
3. Cinco actores políticos muestran posiciones positivas en su discurso sobre la cuota para las mujeres.
4. Miembros de la comisión parlamentaria a cargo del proyecto brindan una opinión favorable.

C. Buenas prácticas y prácticas a evitar

Buenas prácticas

El objetivo general de una campaña de incidencia es lograr un cambio real y tangible que afecte a uno de los elementos cruciales que constituyen el problema (en general, se dirige a una causa subyacente). Su elección requiere mucha reflexión porque no se puede hacer todo al mismo tiempo.

- Especificar los objetivos, y especialmente saber cuáles son los actores a los que vamos a “apuntar” (es decir, quienes son o es “el blanco”) y de qué forma deseamos que cambie respecto a su posición.
- Los objetivos reflejan la estrategia general de la persona o equipo que lleva a cabo la campaña de incidencia, pero esto no es suficiente: es necesario validarlos con personas expertas y tener la validación del equipo, incluidas las beneficiarias.
- Los objetivos específicos deben ser SMART.
- La campaña debe llevarse a cabo hasta que logre resultados.
- Valore y difunda cada logro para mantener la motivación del grupo.

Prácticas a evitar

- No se plantee una meta demasiado ambiciosa. Esto hará que la campaña se prolongue, que el equipo se sienta frustrado y aumente el riesgo de que abandonen la lucha.
- Tener demasiados objetivos específicos.
- Que la formulación de objetivos sea un ejercicio puramente técnico sin debate o validación con otras personas.
- Tirar la toalla demasiado pronto.
- Evitar el contacto con los oponentes, el blanco o los competidores y encerrarse dentro de su grupo de personas cercanas.

D. Herramientas

Trazar la ruta para lograr el cambio

Elaborar objetivos SMART

E. Lista de verificación. Paso 5

Elementos para verificar el estado de nuestro proceso	Estatus
¿Nuestros objetivos son SMART?	
¿El conjunto de objetivos específicos nos lleva a lograr el objetivo global?	
¿Tenemos claro si los objetivos específicos nos permiten medir al cambio en los actores?	

PASO 6: Ahora sí, seleccionar la estrategia

Antes de lanzar una campaña de incidencia, es necesario definir el plan estratégico, que le servirá como guía durante todo el proceso. A menudo las campañas fracasan debido a la falta de un plan estratégico claro.

El plan estratégico es un documento que contiene:

1. Los objetivos por alcanzar y cómo lograrlos,
2. Las estrategias y tácticas que se implementarán para lograrlos.

En la práctica, estos aspectos pueden confundirse. Además, si no son lo suficientemente concretos, serán difíciles de interpretar y de utilizar por los equipos de incidencia.

Este último punto remite a la necesidad de comenzar la etapa de la estrategia por la capacitación de los colaboradores de la campaña y asegurarse que tendrán las herramientas conceptuales para responder con argumentos jurídicos, legales o técnicos a los cuestionamientos que se le hagan desde distintos frentes.

Es necesario tener muy claro desde el inicio a qué público está destinada la estrategia pues es a este al que hay que dirigir las acciones y los mensajes de la incidencia. Los mensajes dirigidos a sensibilizar a las y los políticos o legisladores no son iguales a los que tienen por objetivo sensibilizar a la opinión pública, aunque sean parte de la misma estrategia. Si la estrategia los incluye a ambos, se puede iniciar tácticamente con el público en general a fin de introducir el tema en la agenda pública incrementando la conciencia ciudadana sobre el tema y a partir de ahí iniciar el siguiente paso con la táctica dirigida a un “blanco” más preciso.

Otra recomendación que le permitirá desarrollar su estrategia es la de mantener un registro de todos sus contactos, tanto de los contactos existentes como los contactos que se van haciendo durante la campaña, todos deben ser archivados en un mismo sitio. Lo mismo aplica a los resultados de encuestas y entrevistas. Tenga listos unos formatos sencillos que pueda compartir en el “drive” de la cuenta de correos de la campaña y a la que puedan acceder las personas del equipo designadas.

Y sobre el plan estratégico: Una estrategia es la suma de una serie de decisiones, tales como identificar el objetivo (lograr un cambio en las posiciones de ciertos actores influyentes) y los actores a los que se quiere influir. Es el cómo abordar el problema.

La estrategia define: qué debemos hacer para alcanzar el objetivo, los contenidos del plan de acción y la selección de las tácticas.

Las tácticas, por su parte, representan la herramienta, la acción, el aspecto operacional de las estrategias: lo que se debe hacer concretamente. Las tácticas deben ser revisadas periódicamente, pues pueden variar dependiendo del personal, del financiamiento o si cambiamos las estrategias.

Cuadro 7:**OBJETIVO GENERAL:**

Objetivo 1:	
Estrategia 1	Estrategia 2
Táctica a	Táctica a
Táctica b	Táctica b
Táctica c	Táctica c
Objetivo 2:	
Estrategia 1	Estrategia 2
Táctica a	Táctica a
Táctica b	Táctica b
Táctica c	Táctica c

Fuente: Elaboración propia (2020)

A. Ponernos de acuerdo**1. La caja de herramientas de estrategias de incidencia**

Vale la pena insistir en que hacer incidencia no necesariamente significa entrar en confrontación. Por el contrario, la mayoría de las veces, lograr los objetivos implicará una combinación de tácticas como: identificar y trabajar con aliados del entorno del actor que hemos escogido como el “blanco”, influir y operar entre bastidores, comprender y aceptar algunas de las limitaciones que enfrenta el “blanco” o incluso proporcionarle soporte técnico para que desarrolle sus capacidades y apoyarlo a realizar el cambio.

Estas estrategias que indican el “cómo” lograr el objetivo son a menudo complementarias, pero no siempre es un ejercicio fácil elegir las que vamos a usar. Para cada objetivo específico, se debe elegir una o más estrategias que permitan alcanzarlo.

a. Ejemplos de estrategias

- Programa piloto o modelo.
- Colaboración con instituciones públicas.
- Protesta.
- Proceso legal.
- Educación pública y medios de comunicación.
- Investigación.
- Persuasión, cabildeo y negociación.
- Formación de organizaciones y grupos de interés.
- Construcción de coaliciones y alianzas.

- Empoderamiento y conciencia de las personas cuyos derechos están siendo vulnerados. Elegir estrategias para cada objetivo es importante; y debe tener en cuenta ciertos factores determinantes¹.

b. Cómo seleccionar las estrategias

Contexto: cada entorno político es diferente. Cada uno de ellos presenta sus propias oportunidades y limitaciones. Los gobiernos tienen diferentes grados de legitimidad y de poder frente a la sociedad civil, al sector privado, a las corporaciones transnacionales o las instituciones internacionales. Las decisiones políticas se toman de manera diferente dependiendo de la naturaleza del Estado, el espectro político, de la libertad y la tendencia de los medios, etc. En algunas regiones, el poder legislativo tiene más autoridad o es más abierto a las reformas que el ejecutivo. En otros, la formulación de políticas públicas depende más de los Ministerios y en otros aún los Ministerios y el poder legislativo están en abierto enfrentamiento respecto a las políticas que deseamos cambiar. La gente usa estas oportunidades de diferentes maneras. En algunos países, la incidencia local o internacional puede ser más fácil de realizar que la incidencia nacional.

Momento: cada momento histórico presenta diferentes oportunidades y limitaciones políticas. Las tendencias o los pactos económicos o políticos internacionales pueden llevar a un país a reducir o expandir su espacio político y a su vez influir en la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para hacer una campaña de incidencia. Las elecciones o conferencias internacionales pueden ser una oportunidad para plantear cuestiones controvertidas. A veces, una protesta llamará la atención sobre un tema y en otros pueden generar represión.

Organización: al desarrollar nuestra estrategia, es importante tener en cuenta las fortalezas y debilidades de nuestra organización o nuestro grupo.

¿Tenemos apoyos? ¿Cuál es la fortaleza de nuestro apoyo potencial? ¿Tenemos aliados? ¿La toma de decisiones internas es efectiva y apropiada? ¿Con qué recursos contamos? ¿Nuestros objetivos son claros y acertados?

Riesgo: no todas las estrategias de incidencia pueden realizarse en todas partes. En algunos países, la acción directa dirigida a un decisor clave puede ser políticamente peligrosa, o puede disminuir las posibilidades de que el cambio se dé, a mediano o largo plazo. Hay que sopesar si tenemos las herramientas o la capacidad de manejar la reacción de las personas ante los cambios que queremos, sobre todo si estos están fuertemente anclados en creencias culturales. Puede ser el caso si, por ejemplo, involucramos a mujeres de ingresos muy bajos, o de otro modo vulnerables en una campaña para combatir el machismo, y que esto cause, tanto a ellas como al equipo, conflictos con los familiares o la comunidad. No menos riesgoso puede ser cuestionar las relaciones de poder, y los responsables de la campaña de incidencia deben tener claros los riesgos que corren tanto ellos o ellas como las y los activistas de la campaña y asegurarse de que cuentan con las herramientas y las alternativas para manejar esta situación.

¹ Adaptado de MILLER, Valerie, NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?, Institute for Development Research, Vol. 11, No. 5, 1994

Por otra parte, para escoger la estrategia más adecuada debe considerar al menos otros tres factores.

1. El entorno. La elección de la estrategia y de las acciones debe partir de una lectura correcta de las oportunidades de cambio y los desafíos del entorno, tanto de su organización como de cada uno de los responsables de la campaña.

2. Confrontación versus negociación. La decisión de la campaña estará basada en la confrontación o por el contrario en la cooperación y la negociación. La decisión de una u otra estrategia puede significar consecuencias decisivas para el éxito o fracaso de la campaña.

3. Quién es el “blanco”: público, “influencers” o tomadores de decisiones. El “blanco” es la persona o grupo a la que se dirigirá con sus estrategias y acciones de incidencia y a quien o quienes quiere persuadir. Puede ser un individuo, un organismo o institución del sector público o del sector privado, pero también otras asociaciones de la sociedad civil. El público puede referirse a todo el público o a segmentos de este, por ejemplo, mujeres jóvenes de comunidades urbanas; los “influencers” son personas o grupos con influencia, como pueden ser los medios de comunicación, los consultores, los empresarios, entre otros tomadores de decisión, son dirigentes de los partidos políticos, funcionarios y funcionarias públicos, los y las parlamentarias, jueces y juezas, entre otros.

A continuación, se presentan herramientas que pueden ser útiles para seleccionar las estrategias.

Gráfico 11:

Herramientas para seleccionar las estrategias



Fuente: Adaptado de: INSTITUTE FOR DEVELOPMENT'S RESEARCH STRATEGIC THINKING: Formulating Organizational Strategy. Facilitator's Guide, 1998, pp. 48-49

c. Lista de verificación de las estrategias:

En relación con cada objetivo, hagámonos la pregunta siguiente:

¿Qué estrategias serían más apropiadas para convencer a su objetivo (ser cooperativo, persuasivo o más bien entrar en confrontación)?

Intentarás:

¿Desacreditar el discurso de tus oponentes y denunciar sus acciones?

¿Convencer a algunos de los actores clave de apoyar sus posiciones y presionar a sus colegas?

¿Proponer alternativas a los tomadores de decisiones, basadas en evidencias?

¿Apoyar a las y los tomadores de decisiones en la implementación de solución (soporte técnico / ayuda)?

¿Cómo usará los diferentes modos de acción? (experiencia, cabildeo, trabajo en medios, movilización, etc.) para alcanzar tu meta?

¿Qué estrategias aplicar?²

Conveniente: ¿La estrategia impulsará la visión y la misión de nuestro grupo? ¿Aprovechará las fortalezas de nuestra organización? ¿Estará en armonía con las condiciones de vida de la comunidad dentro de la cual estamos trabajando? ¿Nuestro grupo de interés estará en condiciones de participar? ¿Puede esta estrategia reducir las tensiones sociales dentro de la comunidad o más ampliamente, a toda la sociedad o las incrementará?

Adecuada: Si tomamos en consideración las dimensiones del problema ¿Nuestra estrategia será suficiente para resolverlo? ¿Se justifica en términos de los recursos humanos y financieros que vamos a dedicarle?

Eficaz: La estrategia seleccionada ¿logrará el objetivo formulado? ¿Resolverá el problema en un plazo razonable?

¿Cuáles son las consecuencias de la estrategia en términos de tiempo para las personas, energía y equipo versus beneficio?

Capaz de enfrentar otras demandas que surjan: la estrategia ¿aumentará la demanda de servicios y recursos? ¿La estrategia generará resistencia por chocar con las tradiciones, la religión, etc.? ¿Podrá frenar o minimizar esa resistencia? ¿Cómo responderán los que están en el poder a las nuevas exigencias o peticiones de cambio?

En resumen, después de haber desarrollado un conjunto de soluciones para el problema identificado, evaluaremos nuestras opciones para elegir la mejor combinación de acciones para definir nuestra estrategia, sin dejar de ser coherentes en relación con nuestra misión y nuestra visión.

² <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/new-weave-eng-ch10-mapping-strategies.pdf> página 197

Por ejemplo, si nuestra ONG decide tener como objetivo de la campaña de incidencia incrementar la presencia de mujeres en los cargos de decisión de los partidos políticos, podemos:

- Realizar una campaña de información pública sobre la importancia de contar con mujeres en las directivas de las organizaciones políticas.
- Colaborar con las secciones femeninas de las organizaciones políticas para monitorear sus acciones tendientes a incrementar su participación política.
- Lanzar una campaña de incidencia para convencer a las y los parlamentarios de incluir un artículo en la ley orgánica que regula los partidos políticos.

La mejor estrategia es aquella que usa las fortalezas de nuestra organización aprovechando las oportunidades externas y las debilidades de los oponentes.

Aunque las estrategias varían según el tema, contexto y el tiempo disponible, si queremos resolver los problemas a profundidad y de manera duradera se deben atacar también las causas sistémicas, y no solo abocarnos a reducir los síntomas. Al mismo tiempo, también es legítimo avanzar hacia la igualdad de género tratando los síntomas y es un componente clave para obtener la participación de grupos de interés y para obtener su apoyo.

2. La caja de herramientas tácticas

Las tácticas representan el “qué”, la herramienta, la acción, las estrategias operativas: lo que hay que hacer concretamente. La elección de las tácticas también debe cumplir con ciertos criterios como, por ejemplo, la relación entre las fortalezas de su organización y el entorno, las capacidades en términos de recursos, si van a permitir lograr el efecto buscado y no menos importante, la evaluación de los riesgos que corre con cada táctica. Esto último es relevante, en cuanto debe contar con medidas para mitigar cada riesgo. Trate de evitar las tácticas que impliquen un alto riesgo y que puedan poner en peligro a su equipo y a su objetivo. Tener consciencia de los riesgos puede permitirle analizar a tiempo tácticas alternativas y menos riesgosas.

El grupo de incidencia puede realizar un ejercicio en el que colocan en una tabla todas las tácticas posibles para lograr el objetivo y luego evalúan tanto las probabilidades de riesgo como su intensidad (riesgo limitado, moderado, alto).

B. Buenas prácticas y prácticas a evitar

Buenas prácticas

- Evite confrontaciones innecesarias y opte por las soluciones menos costosas en términos de tiempo y recursos.
- Busque soluciones y posiciones aceptables. Negocie. Recuerde que avanzar así sea un paso para la obtención de derechos es mejor que no avanzar nada.
- Seleccione las estrategias y tácticas que el grupo está en capacidad de lograr.
- A los oponentes trate de neutralizarlos enfrascándolos en luchas de importancia secundaria, siempre dentro de un marco ético.

- Use el efecto de los medios presentándoles los elementos más “jugosos”, los más resaltantes.
- Planifique una salida honorable para las y los oponentes.
- Analice los riesgos inherentes a las tácticas y prever planes alternativos.

Prácticas a evitar

- Iniciar acciones en todos los frentes, extender el proceso más allá de lo planificado y darles argumento a las y los opositores.
- Adoptar posiciones maximalistas de todo o nada.
- Buscar el “efecto” a expensas de las habilidades del grupo y de lo que puede hacer bien.
- Reaccionar sin un plan a todas y cada una de las provocaciones de los oponentes.
- Presentar a los medios un discurso técnico o teórico.
- Buscar el reconocimiento y la “paternidad” (o maternidad) de la victoria a expensas de la victoria misma.
- Intentar a toda costa lograr lo planificado sin hacer reajustes durante el proceso.

C. Herramientas

Caja de herramientas estratégicas

Caja de herramientas tácticas

Herramientas para decidir las estrategias y las tácticas

D. Lista de verificación del paso 6

Elementos para verificar el estado de nuestro proceso	Estatus
¿Elaboramos el plan estratégico?	
¿Verificamos la idoneidad de las estrategias de acuerdo a los criterios seleccionados?	
¿Analizamos los riesgos asociados a las tácticas?	

PASO 7: Planificar la ejecución, el monitoreo y el aprendizaje

A. Planificación de la incidencia

No es fácil para una asociación, sobre todo para las más pequeñas y las que realizan sus actividades en ambientes donde no hay datos confiables, entender la relevancia de realizar un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje de todas sus actividades, no solo la que corresponde a la campaña de incidencia, sino un plan anual o trimestral de la organización.

Sin embargo, una estrategia de incidencia política necesita ser medida para estar al tanto de los cambios, avances y retrocesos. Para ello, se crean unos indicadores, que tendremos en cuenta en esta fase de seguimiento y que deberán ser elaborados incluso antes de pensar en las actividades mismas.

El plan está compuesto por indicadores cuantitativos, cualitativos y de rendimiento, así como por la decisión de cuáles serán los momentos clave para la recolección y procesamiento de los datos necesarios para la verificación de los resultados.

Posteriormente, el plan se completará incorporando los indicadores específicos que servirán para medir los resultados de la actividad de incidencia.

¡Atención! Es conveniente verificar que, efectivamente, con las acciones que van a realizarse, se podrán medir los resultados de acuerdo con los indicadores asignados para ello.

1. Preparar la campaña de incidencia

Un indicador clave de rendimiento es un valor medible que demuestra la eficiencia con la que un actor logra sus principales objetivos. Las organizaciones utilizan estos indicadores para evaluar su éxito en el logro de los objetivos.

Estos indicadores cuantitativos o cualitativos deben reflejar si se logra el objetivo y en qué medida.

Recordemos que la sección 5 trató del tema: “trazando el camino hacia el cambio” y mencionamos la importancia de saber hacia dónde se dirige la acción de la campaña, es decir, cuáles son sus objetivos generales. Ahora, ese objetivo debe ser medido, para lo cual elaboramos los indicadores.

Tabla 2:

Plan de indicadores clave

Objetivos	Indicadores	Valor actual	Valor que se desea alcanzar	Método de verificación	Periodicidad de verificación
Objetivo global de la campaña					
Objetivo específico de la campaña No.1					
Objetivo específico de la campaña No.2					
Objetivo específico de la campaña No.3					

Fuente: Elaboración propia (2020)

Segundo, podría elaborarse una matriz de análisis de riesgos, relacionada solo con el logro de los objetivos.

Existen varios tipos de riesgos que generalmente se articulan alrededor de los:

- Riesgos internos (en el interior del grupo que lleva a cabo la campaña),
- Riesgos externos (relacionados con el contexto).

Sin embargo, si se identifican demasiados riesgos, especialmente de alta probabilidad y alto impacto, el grupo que promueve la campaña debe pensar seriamente sobre el proceso ya pudiera verse seriamente comprometido.

¡Atención! Los riesgos deben ser hechos probables, predecibles sobre los que la organización no tiene control. Si están bajo su control, puede ser que sea necesario revisar la planificación o la manera en la que se está conduciendo la gestión de la campaña con el fin de minimizarlos.

Ejemplo de riesgos externos: disolución de la Asamblea Nacional, crisis de gobernabilidad, catástrofe natural, conflicto armado.

Ejemplo de riesgos internos: no hay seguridad de recibir a tiempo el financiamiento necesario para las acciones propuestas, la coalición se resquebraja, existen conflictos internos, no hay acuerdo sobre la estrategia.

Tabla 3:

Matriz de gestión de riesgos

Objetivos	Riesgos	Probabilidad Alta (3) Mediana (2) Baja (1)	Posible impacto	Medidas a tomar para atenuar el riesgo
OGC: Objetivo general de la campaña				
Objetivo específico de la campaña No.1				
Objetivo específico de la campaña No.2				
Objetivo específico de la campaña No.3				

Fuente: Elaboración propia (2020)

Ejemplo: campaña de incidencia sobre las cuotas de mujeres

Nota: esta matriz fue realizada a título de ejemplo y no es una campaña real.

Cuadro 8:

Ejemplo campaña de incidencia sobre las cuotas de mujeres

Objetivos	Indicadores	Valor actual	Valor que se desea alcanzar	Método de verificación	Periodicidad de verificación
OGC: cuota de 40% mínimo y 60% máximo de mujeres para las elecciones parlamentarias	Número de votantes a favor del proyecto de ley Representatividad de los grupos parlamentarios El voto de las mujeres parlamentarias Coincidencia de las medidas propuestas por las parlamentarias con las propuestas por la coalición que conforma el grupo de incidencia	No se sabe	84 de 165 votan si 5 grupos parlamentarios de 15 apoyan la ley 85% de las diputadas mujeres votan si (22/26) 75% de coincidencia	Análisis de los resultados del voto Análisis de la ley votada Vs las demandas de la coalición	Una vez, al votarse la ley
Sociedad civil está movilizada a favor de la campaña de defensa de los derechos de las mujeres	Numero de asociaciones involucradas Representación de las asociaciones no feministas	10 No se sabe	100 100% de las asociaciones de derechos humanos y de defensa de los derechos ciudadanos	Listado de asociaciones presentes en las convocatorias de calle Listado de las asociaciones que firman los petitorios Número de personas que firman los petitorios	En el momento del lanzamiento de la campaña. Durante la campaña. Al final del proceso
Cinco medios de comunicación ofrecen sus espacios para presentar los argumentos	Número de medios comprometidos Número de espacios disponibles Representatividad de los medios (de diferentes corrientes políticas) Tamaño de la audiencia	No se sabe	5 25 3 500.000	Número de emisiones de radio y TV que difundieron la campaña Número de artículos de prensa escritos para la campaña Análisis de la audiencia	Durante la campaña
Cinco actores los políticos muestran posiciones positivas en su discurso sobre la cuota de mujeres	Número de actores políticos involucrados Número de diputados interesados Representatividad de familias políticas	No se sabe	5 70 diversificada	Listas de asistencia informes de las visitas del grupo de defensoras de la campaña Análisis del discurso	En el momento del lanzamiento de la campaña. Durante la campaña. Al final del proceso
Asegurar la opinión favorable de los miembros de la Comisión parlamentaria a cargo del proyecto	Número de diputados de la comisión que votan a favor del proyecto Porcentaje de adecuación del proyecto presentado a el plenario de la AN respecto a las solicitudes del grupo de defensores de la campaña	No se sabe	2/3 75%	Informe de la comisión ante la plenaria	Durante la campaña Al momento de presentar el informe a la plenaria

Fuente: Elaboración propia (2020)

2. El plan de actividades de la campaña

En esta etapa es necesaria la identificación clara y precisa de las actividades a realizar como parte del plan de incidencia, así como sus responsables, los recursos necesarios y el tiempo en que han de realizarse.

El plan de actividades identifica de forma clara y precisa las actividades a realizar como parte del plan de incidencia, así como sus responsables, los recursos necesarios para cada etapa y el tiempo en que han de realizarse.

El plan de actividades se puede hacer de una forma sencilla, de manera de poderle dar seguimiento periódico. Debe ser compartido con todo el equipo y darle seguimiento a lo largo de la campaña.

Tabla 4:

Plan de actividades de la campaña

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Actividades	Acciones	Responsables	Fechas, duración	Presupuesto
OGC							
Objetivo 1							
Objetivo 2							
Objetivo 3							
Actividades de monitoreo y evaluación							

Fuente: Elaboración propia (2020)

3. Preparar los indicadores.

Es conveniente establecer un plan de monitoreo de los indicadores relativos a las operaciones de la campaña de incidencia. Se trata de que el equipo decida los indicadores que usará para medir los resultados de cada acción de la campaña. De la misma forma, conviene analizar los riesgos operativos propios de la campaña para planificar medidas de mitigación de dichos riesgos y considerar otras acciones alternativas.

Se puede elaborar una tabla similar a la matriz de gestión de riesgos para cada actividad relacionada con cada objetivo.

Tabla 5:

Plan de indicadores de la actividad relacionados con el Objetivo 1:

Actividad	Riesgos	Probabilidad alta, media, baja	Neutral	Posible impacto	Medidas de atenuación de riesgos
Actividad 1					
Actividad 2					

Fuente: Elaboración propia (2020)

En todo sistema de indicadores subyace una concepción del objeto o área de la realidad que tales indicadores evalúan. Al elaborar indicadores que traten la situación de las mujeres se debe cuidar de no introducir sesgos androcéntricos e incluir aquellas dimensiones que son importantes de la posición y función de las mujeres en la sociedad, su retroceso o progreso y que los indicadores convencionales pueden no reflejar adecuadamente.

4. Arrancando la campaña de incidencia: El plan operativo

Este ejercicio es el momento de la verdad. Es hora de volver a verificar todo para garantizar la consistencia general de la campaña. Con frecuencia, es aquí donde nos damos cuenta de las inconsistencias y de las lagunas entre nuestras capacidades y recursos, por un lado, y lo que quisiéramos hacer, por el otro.

En este momento es importante validar el plan operativo tanto con el grupo que ejecutará la campaña como con las organizaciones aliadas.

También se recomienda hacer, como ejercicio, una versión simplificada de la campaña para discutirla con los diferentes actores, así como con la población de afectada por la violación de sus derechos.

Por lo tanto, se trata de mostrar:

El plan de indicadores **estratégicos** (de los objetivos) y el plan de indicadores **operativos** (de las actividades). También debe incluirse al menos dos de los momentos claves del proceso, un momento de evaluación final junto con un espacio para el intercambio de aprendizaje, de los que hablamos en el paso 8.

Estos momentos deben planificarse en las actividades dado que requieren de presupuesto.

- Matrices de gestión de riesgos (estratégicas y operacional).
- El tablero de actividades (plan operativo).

5. Los mensajes de la campaña de incidencia

No exageramos al decir que el éxito de una campaña de incidencia depende en gran medida en formular claramente el mensaje que queremos transmitir a la audiencia que previamente seleccionamos por la influencia que puede tener en las decisiones del “blanco”. Busque apoyo en su red de especialistas para construir mensajes que atraigan la atención de su audiencia.

Atención: los grandes publicistas internacionales han demostrado que emitir mensajes positivos llega más a las audiencias que los mensajes negativos. En ese sentido, no basta con mencionar los problemas que causan la violación de los derechos de las afectadas, sino que es necesario plantear las soluciones y mencionar los beneficios que va a traer la restitución de los derechos.

Los mensajes pueden ser de varios tipos. Aquí presentamos ejemplos de cuatro de ellos:

Mensajes fundamentados en valores: “un sistema con cuotas aumenta la probabilidad de

que una mujer reciba respaldo de su partido. Esto da la oportunidad a que un mayor número de mujeres con talento entre en la carrera para optar por los cargos a elegir.”

Mensajes basados en datos reales (pueden ser más convincentes): “en promedio, de cada 10 postulantes a un cargo legislativo, solo 2 son mujeres. Una cuota puede duplicar ese número”.

Mensajes que promueven el debate: “las investigaciones muestran que las mujeres políticas, en general, trabajan más duro por sus electores que sus homólogos masculinos”.

Mensajes sobre las consecuencias positivas que tendrá la audiencia si se logran los objetivos: “Si hay más mujeres electas a la Asamblea Nacional, habrá mejores leyes para defender los derechos económicos de las mujeres”.

Es recomendable estudiar el efecto de los mensajes antes de lanzar la campaña, para poder hacer los cambios necesarios a tiempo. Esto puede hacerse a través de grupos focales, entrevistas individuales, a través de cuestionarios o encuestas sobre plataformas web o en las redes sociales.

B. Buenas prácticas y prácticas a evitar

Buenas prácticas

- Realice esta etapa con las y los responsables designados de cada organización, en grupos pequeños y solo después preséntelos a los equipos ampliados para enriquecerlos y validarlos.
- Consulte periódicamente el plan, adáptelo, modifíquelo y mantenga un registro de todo el proceso, incluyendo fotos, listas de asistencia, artículos de prensa, mensajes en las redes sociales. Será un documento valioso para justificar posteriormente el uso de los recursos y además para tener un recuento histórico de la campaña.
- Sea breve y flexible. Planifique solo las actividades que está en capacidad de realizar con eficacia.
- Informe, mantenga un canal de comunicación abierto con el equipo, con las organizaciones aliadas y con las o los sujetos de derechos por quien se realiza la campaña de incidencia.

Prácticas a evitar

- Redactar indicadores que luego no podrá medir.
- No evaluar los riesgos.
- Improvisar.
- No darle importancia a mantener registros del proceso de la campaña (por pensar que es una pérdida de tiempo).

B. Herramientas

- Plan de indicadores clave
- Matrices de gestión de riesgos (estratégicos y operacionales)
- Plan de actividades
- Plan de mensajes de la campaña

E. Lista de verificación del PASO 7

Elementos por verificar	Estatus
¿Realizamos los planes?	
¿Concuerdan los planes y las matrices?	
¿Incluimos a todos los equipos?	
¿Realizamos un pretest para verificar el efecto de los mensajes en nuestra audiencia?	

PASO 8. Cómo evaluar nuestros resultados

Ha llegado el momento de hacer un balance del impacto de la campaña de incidencia en los efectos planificados y esperados. Ya sea que se trate del cambio de actitud o de creencias en un sector de la opinión pública o de una o un actor influyente, de lograr que un número importante de líderes femeninas nacionales se conviertan en voceras de un proyecto de reforma, de sumar apoyos para llamar la atención sobre una norma que no se aplica, de ejercer presión para que un tema entre en la agenda política, o cualquiera que hay sido el objetivo de la campaña, deben estar claros los criterios que permitan afirmar que la campaña fue un éxito.

Para la evaluación del éxito de la campaña nos formularemos este tipo de preguntas:

- ¿Qué cambios trajo la campaña en nuestra audiencia en cuanto al conocimiento y las opiniones sobre el tema?
- ¿Logramos los objetivos?
- ¿Qué estrategias y tácticas funcionaron y cuáles no?
- ¿Qué cambios deberíamos realizar en las estrategias para seguir en la dirección de lograr cambios más duraderos, más profundos?
- ¿El proceso fortaleció la capacidad del grupo para futuras campañas de incidencia?
- ¿Fortaleció nuestras alianzas?

Al igual que elaboramos indicadores para ir haciendo seguimiento al desarrollo de la campaña, elaboraremos indicadores de resultado, esto es, variables que proporcionen un medio sencillo y confiable para medir los resultados. Recordemos que todo indicador debe ser construido en base a definiciones precisas de los aspectos que se pretende evaluar e ir acompañado de una fuente de verificación confiable.

Cuadro 9:

Ejemplos de resultados, definiciones e indicadores:

Resultado esperado	Definición	Ejemplo de indicadores
Cambios en actitudes y valores	Cambio en la percepción de la audiencia o del "blanco" respecto a un tema o propuesta de política pública	<ul style="list-style-type: none"> · Porcentaje de miembros de la audiencia que tienen una actitud favorable respecto al tema · Porcentaje de miembros de la audiencia que afirman que el tema es importante para ellas o ellos.
Acciones realizadas en colaboración con otras personas o grupos	Individuos o equipos trabajando juntos	<ul style="list-style-type: none"> · Logro de un acuerdo entre organizaciones para una agenda común · Acciones realizadas con éxito en conjunto por las organizaciones
Aumento de la capacidad de incidencia de la ONG	La organización tiene la capacidad de llevar a cabo una estrategia de incidencia	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor conocimiento sobre movilización y tácticas organizativas. · Aumento de las capacidades para presentarse ante los medios · Aumento de la capacidad de investigación y manejo de datos
Mayor conocimiento sobre un tema	La audiencia reconoce que existe un problema y se familiariza con la política pública propuesta	<ul style="list-style-type: none"> · Porcentaje de miembros de la audiencia que aumentaron su conocimiento del tema
Aumento de la cobertura mediática	Cantidad o calidad de la cobertura mediática.	<ul style="list-style-type: none"> · Número de medios que cubren la campaña · Número de artículos publicados en los medios · Número de personas de la ONG expertas en presentaciones públicas
Aumento del apoyo político	Disposición de los tomadores de decisión para actuar o apoyar el tema o la propuesta de política pública	<ul style="list-style-type: none"> · Número de parlamentarios, líderes u otras y otros funcionarios electos que apoyan públicamente los esfuerzos de la campaña · número de veces que mencionan el tema en sus discursos o en los debates · Número y representación partidista de quienes apoyan el cambio de legislación · Número de votos a favor o en contra de una propuesta de ley
Aumento del apoyo público	Voluntad de la audiencia de apoyar la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> · Porcentaje de la audiencia dispuesta a tomar acción respecto a un tema específico · Asistencia a eventos organizados para la campana (foros, marchas)
Nuevos promotores políticos	Individuos de altos perfil que adoptan un tema y lo apoyan públicamente.	<ul style="list-style-type: none"> · Nuevos promotores o grupos de interés · Número de acciones que han realizado para apoyar el tema.
Coaliciones más fuertes	Relaciones con otras organizaciones o individuos que apoyan o participan en la estrategia de incidencia	<ul style="list-style-type: none"> · Número, tipo, y/o solidez de las relaciones desarrolladas con otras organizaciones
Más voces influyentes que se suman a la campaña	Aumento del número de individuos con los que se puede contar para nuevas campañas de incidencia o acciones sobre el tema.	<ul style="list-style-type: none"> · Número de nuevas personas o grupos que ofrecen su apoyo · Nuevos públicos que representan a grupos distintos entre quienes defienden la causa

Fuente: Adaptado de The Advocacy Strategy Framework, A tool for articulating an advocacy theory of change, de J. Coffman y T Beer <https://www.evaluationinnovation.org>

A. Lecciones aprendidas durante el proceso

La evaluación debe servirnos para obtener una retroalimentación útil que permita cambiar las estrategias que no funcionaron y documentar las que nos ayudaron a obtener resultados positivos. Se trata de un proceso continuo, creativo, flexible, cuya principal utilidad es la de permitirnos lograr el objetivo dentro del plazo que establecimos para ello.

El proceso de incidencia no es lineal o raramente lo es, pues a menudo nuestras audiencias o nuestros aliados obedecen a múltiples intereses, lo que hace que su comportamiento pueda cambiar en medio de la campaña. Por ello, es recomendable, que el equipo le haga seguimiento al efecto que van teniendo las estrategias sobre el comportamiento de sus audiencias y de las y los aliados y al final del proceso pueda realizar una evaluación final sobre cuánto apoyo ha logrado sumar a su causa. Un cambio que esperábamos lograr en un año puede acelerarse debido a un hecho imprevisto y debemos estar listos para aprovecharlo, aunque eso altere el plan previsto originalmente. Todo esto son lecciones que debemos aprender y documentar.

B. Repensando la estrategia

La incidencia es un proceso a largo plazo.

Cualquier acción o política puede cambiar o diluirse en algún momento debido a la falta de atención o la acción de los oponentes. Aunque la necesidad de abordar su problema puede haber sido aceptada como algo importante, la corriente de opinión pública podría cambiar mañana, y descubrir que ya no cuenta con el apoyo que pensaba.

Los temas de interés de la opinión pública cambian constantemente, las organizaciones aliadas también varían el tipo de actividades en las cuales se involucran, los legisladores se interesan en algunos temas durante un breve período y luego los olvidan durante la siguiente campaña electoral. O dejan sus funciones y las o los que los reemplazan no saben nada de su organización ni del tema. Así que el proceso de la incidencia es largo y hay que estar preparado para obtener avances sucesivos, cada uno resultado de una nueva campaña de incidencia.

Digamos que ha participado en una campaña para que se apruebe una norma electoral de paridad en los cargos de elección y que, tal como sucedió con el artículo 144 de la Ley Orgánica del Sufragio y la Participación Política que garantizaba una cuota de 30%, fue “desaplicada” por el Consejo Nacional Electoral en sesión extraordinaria celebrada de 21 de marzo del año 2000, mediante la Resolución n. 000321-544. Un avance seguido de un revés, pero eso solo significa que su trabajo de incidencia no ha terminado. Y cuando se logre aprobar una Ley de paridad ¿qué sucederá si las organizaciones políticas no cumplen con la norma?

El camino para transformar la desigualdad de género solo ha comenzado y queda un largo camino por recorrer, y tomará tiempo y esfuerzo continuo incluso mantener lo que se ha logrado. Su trabajo como defensor o defensora de derechos es a largo plazo. Ser flexible y mantener la visión a largo plazo es la única forma para adaptarse a los cambios y poder

modificar sus estrategias a medida que las circunstancias lo requieran. Insistir, perseverar y entender que es necesario crear una visión a largo plazo que comparta el mayor número posible de personas, sobre todo de las y los sujetos de derechos afectados por el tema en cuestión.

C. Alianzas, consensos y desacuerdos

Para mantener una campaña de incidencia, es importante que todos los involucrados comprendan la naturaleza del esfuerzo a largo plazo. Participar en un proceso de planificación participativa, como se describió en este manual, puede ser de gran ayuda: si las personas de las que depende son parte de la planificación, tendrán una idea muy clara de cuánto tiempo puede tomar el esfuerzo y cuáles son los pasos intermedios. Manténgalos enfocados en su visión y comprométase a sostener los acuerdos, pues sentirán mayor compromiso y estarán más propensos a sostener el esfuerzo en el tiempo.

Comprometerse con un esfuerzo a largo plazo significa comprometerse a encontrar y mantener recursos de personas, dinero y tiempo (todos relacionados) adecuados para el alcance de su campaña. Significa fomentar entre el personal, los voluntarios, los aliados y los partidarios el impulso para continuar trabajando hacia una visión a largo plazo. Significa monitorear y ajustar regularmente tanto su plan como sus estrategias y metas y objetivos en respuesta a los cambios del mundo real. Y significa trabajar indefinidamente por negociar los desacuerdos para no perder los apoyos logrados, tanto dentro de su equipo como con sus aliados, significa nunca rendirse hasta que su visión se realice, y luego continuar manteniendo esa realización.

D. Qué nos faltó prever y qué aprendimos

Todo proceso de incidencia es en sí un proceso de aprendizaje. Las organizaciones y las y los defensores que se comprometen en una causa no necesariamente se involucran contando desde el inicio con todas las competencias, los recursos, el apoyo o la práctica necesarias para tener éxito en las distintas etapas del proceso. Su principal característica es el compromiso real que sienten con una causa, en este caso la causa de la defensa de los derechos por la igualdad de género. Son defensores y defensoras persistentes y apasionadas con la convicción de que se trata de una causa necesaria, justa y recta. Se preocupan profundamente por las desigualdades y están dispuestas a poner su esfuerzo para mejorar las condiciones para que el mundo sea un mejor lugar para todas y todos. Los errores cometidos y los aciertos permitirán ir fortaleciendo las competencias de las y los defensores para lograr el éxito del plan estratégico a mediano y largo plazo. Evalúen los pasos intermedios y saquen lecciones de cada uno de ellos, manteniendo su enfoque en el corto plazo, el realizable, más pequeño y accesible, sin perder de vista el largo plazo. Revise su plan anual para adaptar sus estrategias, a la vez mirando lo que está sucediendo ahora y previendo lo que sucederá en el futuro.

Evite sobre todo que usted o su equipo se sientan frustradas por lo lejos que parece estar el objetivo final. Contagie a los demás de su entusiasmo y con su visión a largo plazo. La igualdad es un principio por el que siempre valdrá la pena seguir luchando.

Los cambios necesarios, para que las mujeres vivamos mejor y se respeten nuestros derechos, dependen de la capacidad que desarrollemos de forjar alianzas entre nosotras, de reunir a grupos de la sociedad civil, mujeres activistas, autoridades, para juntos avanzar en la eliminación de las discriminaciones, en la generación de capacidades para integrar la perspectiva de igualdad de género en la legislación y políticas públicas a nivel nacional, aprovechando las oportunidades que brinda el sistema internacional en materia de igualdad y en materia de derechos humanos.

Si a nivel mundial, el avance hacia igualdad de las mujeres es lento, en Venezuela estamos viviendo un retroceso en todos los órdenes, que afecta de una manera muy particular y dramática a las mujeres y a los niños y las niñas. Ante las urgencias notorias en todos los ámbitos, el económico, el de la salud, la seguridad, la educación, la lucha por los derechos políticos de las mujeres ha quedado en un segundo lugar, siempre supeditado a otras luchas que parecen más urgentes. Sin embargo, solo podremos construir un mejor futuro para el país, de bienestar para todos y todas, si las mujeres estamos junto a los hombres dirigiendo la reconstrucción y conducción del país. Los ejemplos en otros países así lo demuestran, razón por la cual los organismos multilaterales están apoyando las iniciativas que promueven la igualdad.

Las herramientas de incidencia política presentadas en este Manual, se han pensado como medios de fortalecer los espacios de interlocución política, la concertación de las mujeres entre ellas y los distintos actores tanto de gobierno como de la sociedad civil, así como de la articulación de procesos y organizaciones a nivel nacional. Estos esfuerzos de articulación y de generación de consensos no estarán exentos de dificultades, pero sin duda permitirán visibilizar demandas que, de tener éxito, tendrán un impacto diferencial en la vida de las mujeres y los hombres. Aún cuando los procesos de incidencia pueden parecer lentos o limitados, permiten avanzar, sin conflicto, hacia una mayor igualdad y por ende, hacia el objetivo de construir una mejor democracia.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Los cambios necesarios, para que las mujeres vivamos mejor y se respeten nuestros derechos, dependen de la capacidad que desarrollemos de forjar alianzas entre nosotras, de reunir a grupos de la sociedad civil, mujeres activistas, autoridades, para juntos avanzar en la eliminación de las discriminaciones, en la generación de capacidades para integrar la perspectiva de igualdad de género en la legislación y políticas públicas a nivel nacional, aprovechando las oportunidades que brinda el sistema internacional en materia de igualdad y en materia de derechos humanos.

Si a nivel mundial, el avance hacia igualdad de las mujeres es lento, en Venezuela estamos viviendo un retroceso en todos los órdenes, que afecta de una manera muy particular y dramática a las mujeres y a los niños y las niñas. Ante las urgencias notorias en todos los ámbitos, el económico, el de la salud, la seguridad, la educación, la lucha por los derechos políticos de las mujeres ha quedado en un segundo lugar, siempre supeditado a otras luchas que parecen más urgentes. Sin embargo, solo podremos construir un mejor futuro para el país, de bienestar para todos y todas, si las mujeres estamos junto a los hombres dirigiendo la reconstrucción y conducción del país. Los ejemplos en otros países así lo demuestran, razón por la cual los organismos multilaterales están apoyando las iniciativas que promueven la igualdad.

Las herramientas de incidencia política presentadas en este Manual, se han pensado como medios de fortalecer los espacios de interlocución política, la concertación de las mujeres entre ellas y los distintos actores tanto de gobierno como de la sociedad civil, así como de la articulación de procesos y organizaciones a nivel nacional. Estos esfuerzos de articulación y de generación de consensos no estarán exentos de dificultades, pero sin duda permitirán visibilizar demandas que, de tener éxito, tendrán un impacto diferencial en la vida de las mujeres y los hombres. Aun cuando los procesos de incidencia pueden parecer lentos o limitados, permiten avanzar, sin conflicto, hacia una mayor igualdad y por ende, hacia el objetivo de construir una mejor democracia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las prácticas de lobby injustas y opacas constituyen uno de los riesgos principales de corrupción a los que se enfrenta Europa, y seis de cada diez ciudadanos europeos consideran que su gobierno está gravemente influenciado por ciertos intereses particulares, o que éstos se han apropiado completamente del gobierno (p.4) “El Lobby en Europa, Influencia encubierta, acceso privilegiado”. Suzanne Mulcahy. Transparency International España, 2015

https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2015/11/lobbying_eu-report_esp_web.pdf

<https://www.care-international.org/files/files/Manual%20de%20Incidencia%20de%20CARE%20International.pdf>

Lo que difiere en relación con la defensa de los derechos de las mujeres es que sabemos que, para tener éxito, debe hacerse de una manera que reconozca las relaciones de poder y las estructuras desiguales que perpetúan la desigualdad y oprimen a las mujeres y las niñas. También debe reconocer que las mujeres enfrentan discriminaciones basadas en múltiples capas de identidad (...) que dan forma a las experiencias individuales de cada mujer.

PLAN YOUR POWER. WOMANKIND. (2020/pág.9)

https://www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2020/08/IWDA_WW_Plan-Your-Power-Toolkit_final.pdf

Una campaña de promoción (también conocida como campaña de incidencia) es un conjunto de acciones dirigidas a generar apoyo a una política o propuesta. Las metas de una campaña de promoción pueden abarcar desde la elaboración y aprobación de una ley contra la violencia doméstica hasta la reforma del sistema judicial, pasando por la interposición de una causa instrumental en los tribunales nacionales utilizando las normas internacionales de derechos humanos o por la aplicación de dichas normas y el monitoreo de su cumplimiento en un contexto local (ONU Mujeres/2010)

<https://www.endvawnow.org/es/articles/92-qu-es-una-campaa-de-promocin.html>

La promoción y el cabildeo son herramientas efectivas para los defensores de género, campeones masculinos, la sociedad civil y otras partes interesadas para responsabilizar a los líderes de sus compromisos sobre acciones concretas y cuantificables que garanticen que las mujeres puedan disfrutar de sus derechos plenamente y en igualdad de condiciones. Estos incluyen la capacidad de ejercer la libertad y las elecciones (...) y participar de manera significativa en la toma de decisiones y los procesos políticos.” iKnowPolitics /2021

<https://www.iknowpolitics.org/es/focus-areas/6058>



ASOCIACIÓN VENEZOLANA PARA UNA EDUCACIÓN SEXUAL ALTERNATIVA

*Desde 1984 trabajando por los derechos sexuales
y los derechos reproductivos en Venezuela*

AVESA es una organización no gubernamental feminista, que promueve los derechos sexuales, derechos reproductivos, el derecho a una vida libre de violencia y la igualdad de género, a través de la generación de conocimientos, actividades de atención, prevención, educación, investigación y promoción de apoyos sociales y políticos, dirigidos a personas y organizaciones en el ámbito nacional, con efectiva participación en redes internacionales.

 Avenida Libertador,
Edif. La Línea, Torre A,
Piso 10, Oficina 104-A,
Urb. Los Caobos,
Caracas - Venezuela

 + 58 (212) 781.92.10

 avesa3@gmail.com

 @AVESA_ONG_VZLA

 facebook.com/avesa.org

 [avesaong](https://www.instagram.com/avesaong)

 www.avesa.blog



ALIADAS EN CADENA

APOYANDO EL DESARROLLO DE LA MUJER

Aliadas en Cadena A.C. es una organización sin fines de lucro, de mujeres para mujeres, fundada en el 2006; con el objetivo de contribuir a la erradicación de la pobreza femenina, promoción de los Derechos Humanos de las Mujeres y su empoderamiento en lo personal, social y económico. La Organización funciona en el ámbito nacional a través de una red de siete Núcleos distribuidos en ciudades claves. Cuatro de ellos ubicados en la ciudad de Caracas y tres en ciudades como Maracaibo, Barquisimeto y Valencia.

 SEDE PRINCIPAL
Av. Francisco de Miranda
Edif. Mene Grande Piso 5,
Ofc. 5-4. Urb. Los Palos Grandes
Caracas - Venezuela

 + 58 (212) 935.9337 / 935.9338

 aliadasencadena2006@gmail.com

 @aliadasencadena

 Aliadas en Cadena



Por Nosotras

Acción por la Igualdad para el Desarrollo