

# **Libro de consulta sobre incidencia política**

“No derrotaremos definitivamente al SIDA, la tuberculosis, la malaria o cualquiera de las otras enfermedades infecciosas que asedian al mundo en desarrollo en tanto no hayamos ganado también la batalla por el agua potable segura, el saneamiento y la atención primaria de salud.”

Kofi Annan, ex Secretario General de las Naciones Unidas



El **Libro de consulta sobre incidencia política** no ha sido diseñado para leerse de principio a fin en una sola sesión.

- **Si desea averiguar qué es incidencia política,** *vea la **Sección 1.***
- **Si desea saber por qué realizamos incidencia política,** *vea la **Sección 2.***
- **Si desea empezar a elaborar planes de incidencia política,** *vea las **Secciones 3 y 4.***
- **Si desea realizar acciones de incidencia política,** *vea las **Secciones 5 y 6.***
- **Si desea seleccionar herramientas de incidencia política,** *vea **la caja de herramientas.***



# Índice

Prólogo	7
Introducción	8
Cómo usar el libro de consulta sobre incidencia política	9
<b>Sección 1</b> Introducción a la incidencia política	11
Gobierno y gobernabilidad	11
La problemática de la política y el poder	12
Espacios de participación para la sociedad civil	13
¿Cómo evolucionan las políticas?	14
Responsabilidad y legitimidad	15
Articulación entre iniciativas de incidencia política a nivel local, nacional e internacional	15
<b>Sección 2</b> WaterAid y la incidencia política	17
Por qué WaterAid realiza actividades de incidencia política	17
Necesidad de gobernabilidad y mayor inversión en el sector de agua y saneamiento	18
¿Qué está obstaculizando la gobernabilidad y una mayor inversión en el sector de agua y saneamiento?	19
El sector de agua y saneamiento y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas	21
<b>Sección 3</b> La incidencia política a nivel de bases	25
Fortalecer la capacidad de las comunidades para hacer incidencia política a nivel de bases	26
<b>Sección 4</b> Planificación del trabajo de incidencia política	29
El ciclo de planificación de incidencia política	29
Identificar los problemas	31
Investigar los problemas	32
Herramientas de análisis de problemas	36
Definir los objetivos	42
Identificar a los destinatarios	43
Definir su mensaje	47
<b>Sección 5</b> Planificación de actividades	53
¿De qué recursos y capacidades dispone la institución para realizar acciones de incidencia política?	54
Forjando relaciones apropiadas con aliados	56
Creación de alianzas	58
Planificación de actividades	60
Planificación del seguimiento y evaluación	63

<b>Sección 6</b>	<b>Actividades de incidencia política</b>	<b>65</b>
	Cabildeo	65
	Campañas públicas	69
	Uso de medios de comunicación	71
	Cómo transmitir su mensaje	74
	Video y representación teatral / teatro callejero	76
<b>Sección 7</b>	<b>Seguimiento y evaluación</b>	<b>79</b>
	Seguimiento	79
	Evaluación	80
	¿Cuál es la diferencia entre seguimiento y evaluación?	80
	¿Qué aspectos del trabajo de incidencia política pueden ser sometidos a seguimiento y evaluación?	81
	¿Cuáles son los desafíos que entraña el seguimiento y evaluación del trabajo de incidencia política?	82
	¿Cómo se evalúan los avances en el trabajo de incidencia política?	82
<b>Sección 8</b>	<b>Recursos informativos adicionales</b>	<b>86</b>
<b>Anexo</b>	<b>Caja de herramientas de incidencia política</b>	<b>90</b>
	1 Cuadro de WaterAid para planear su investigación	90
	2 Algunas consideraciones rectoras sobre los términos de referencia (TdR) de una investigación	91
	3 El árbol de problemas y soluciones	94
	4 El enfoque RAPID	96
	5 Las partes interesadas en el sector de agua y saneamiento	97
	6 Cuadro de análisis de las partes interesadas	98
	7 Análisis integral de los destinatarios	99
	8 Ejemplo de presupuesto para el trabajo de incidencia política	100
	9 Preguntas sobre la gobernabilidad de las alianzas	101
	10 Plan de acción simple de incidencia política	102
	11 Diseño del programa de incidencia política de WaterAid	104
	12 Protocolo de WaterAid sobre campañas públicas	107
	13 Consejos para preparar un buen comunicado de prensa	108
	14 Ejemplos de comunicados de prensa	109
	15 Textos que ameritan lectura	110
	16 Consejos para hablar en público	114
	17 Ejemplo de hoja informativa para acción de cabildeo	115

# Estudios de caso

Llevando las voces de la comunidad al gobierno de Madagascar	26
FEDWASUN en Nepal	28
Selección del momento oportuno en Ghana	31
Creando alternativas convincentes en Karachi	34
Analizando la política versus la práctica en Mozambique	42
El gobierno de Tanzania como destinatario y fuente de influencia	47
UWASNET en Uganda	7
La Red de Acción del Agua (FAN)	9
Reforma de las empresas de servicios públicos para alcanzar los ODM de agua y saneamiento	66
Utilizando visitas a proyectos en Bangladesh	68

# Agradecimientos

Agradecemos la gentil colaboración de las siguientes personas en la producción del Libro de consulta sobre incidencia política: Belinda Calaguas, David Matthews, Abdul Nash Mohammed, James Wicken, Danielle Morley, Dominick de Waal, Henry Northover y Jerry Adams.

Editores/as: Mary O'Connell, Gideon Burrows y Libby Plumb

Traducción al español: Cecilia Sassone

Corrección de estilo: Susana Carrera

Publicado por:

WaterAid

47-49 Durham Street

London SE11 5JD

UK

Tel.: + 44 (0)2077934500

[www.wateraid.org](http://www.wateraid.org)

Organización benéfica registrada No. 288701

Septiembre de 2007

La reproducción y distribución de los materiales del Libro de consulta sobre incidencia política están permitidas siempre y cuando se indique en los créditos.

# Prólogo

WaterAid fue fundada en 1981 por hombres y mujeres del sector de agua del Reino Unido con la pasión y el compromiso de mejorar la salud pública. En muchos sentidos, este sector es el gran heredero de los proyectos de ingeniería en salud pública del siglo XIX, que cambiaron la vida de la población del Reino Unido. Esta población residía mayormente en asentamientos humanos dickensianos, donde abundaban las enfermedades causadas por la falta de agua potable y la presencia de alcantarillas abiertas.

Hoy, más de 1,100 millones de personas alrededor del mundo carecen de acceso a servicios de agua potable y más de 2.6 millones no tienen acceso a saneamiento seguro. Evidentemente, esta situación es un escándalo en pleno siglo XXI.

A medida que WaterAid crecía en experiencia, reputación y capacidad, fuimos aprendiendo que, si bien el financiamiento de mejoras en proyectos de agua y saneamiento es importante, constituye una respuesta insuficiente a la necesidad de atender los derechos de las personas a servicios de agua y saneamiento suficientes, asequibles, seguros y aceptables.

La visión de WaterAid es la de un mundo en donde todos y todas cuenten con acceso a servicios de agua potable y saneamiento. Para lograr este objetivo, es necesario combatir las causas que impiden a una tercera parte del mundo gozar de estos derechos fundamentales. Sin embargo, dichas causas van más allá de las malas prácticas y los programas mal diseñados. Están presentes en las desigualdades jurídicas, económicas, políticas, sociales y culturales de las sociedades en las cuales trabaja WaterAid, así como en todo el resto del mundo en desarrollo. Estas causas no se limitan a las políticas del sector de agua y saneamiento, sino que también incluyen las políticas que afectan el acceso de la gente a estos servicios, por ejemplo, las políticas y programas de erradicación de la pobreza y de promoción del comercio y las inversiones. Entre las causas figuran asimismo las desigualdades entre las clases sociales, los géneros, etnias y otras distinciones sociales, que conducen a la marginación de los sectores vulnerables. Las causas incluyen, además, la calidad del gobierno, la calidad de la gobernabilidad y la capacidad (o incapacidad) de los pobres para elevar su voz y disponer de los medios para hacer a sus gobiernos responsables. Desempeñan un papel asimismo la desigualdad en las relaciones y el desbalance de poder entre los países ricos industrializados del “Norte” y los países en desarrollo del “Sur”.

Al igual que un creciente número de ONG para el desarrollo, WaterAid ha asumido el compromiso de llevar a cabo actividades de incidencia política a fin de maximizar el impacto de las intervenciones de su programa y satisfacer las necesidades globales de agua, saneamiento e higiene. Este compromiso es compatible con los objetivos corporativos de la organización, que incluyen, entre otras cosas, *“influcidar las políticas y prácticas nacionales para que los pobres tengan acceso a servicios seguros, accesibles y sostenibles de agua, saneamiento y promoción de la higiene.”*

El *Libro de consulta sobre incidencia política* no es solo un recurso para el personal de WaterAid y las instituciones socias con las que impulsa proyectos, sino para toda persona o institución que desee comprender, planificar y llevar a cabo actividades de incidencia política de manera sistemática y efectiva.

WaterAid se compromete a combatir los obstáculos que impiden el acceso a servicios básicos de agua y saneamiento. Esperamos que esta edición actualizada del *Libro de consulta sobre incidencia política* les proporcione ideas, métodos y herramientas que les permitan organizar y participar en campañas locales o movimientos que tengan un impacto en decisiones tales como quién puede abrir un grifo o ir al baño con comodidad y dignidad.

Stephen Turner

**Director de Políticas Públicas y Educación**

WaterAid

# Introducción

El *Libro de consulta sobre incidencia política* está dirigido a cualquier persona o institución que desee generar un cambio en la vida de las personas más pobres del mundo.

En este contexto, la incidencia política es la planificación y puesta en práctica de acciones orientadas a cambiar políticas, actitudes y prácticas a favor de los pobres. Puede adoptar muchas formas, desde entrevistas personales con dirigentes políticos hasta la organización de campañas mediáticas para sensibilizar a la opinión pública sobre estos temas.

Para WaterAid, el principio básico de toda actividad de incidencia política es la participación de las organizaciones comunitarias de base. Es solo mediante la participación de las comunidades y las personas afectadas por los problemas, y el empoderamiento de dichos grupos, así como el fortalecimiento de su capacidad para actuar y abogar por sí mismos, que este cambio podrá llevarse a cabo realmente.

Es esta labor a nivel de bases la que imprime credibilidad a las acciones de incidencia política y facilita el logro de los objetivos de las mismas.

El objetivo principal del *Libro de consulta sobre incidencia política* es ayudar al personal de WaterAid y sus organizaciones socias a diseñar planes de acción de incidencia política, a fin de mejorar la oferta de agua y saneamiento para las personas más pobres de los países en donde tienen presencia.

No obstante, el *Libro de consulta sobre incidencia política* fue escrito y estructurado con el propósito de ayudar a cualquier persona, grupo u organización que aspire a llevar a cabo tareas de incidencia política relacionadas con sus propios temas, en cualquier país del mundo.

A lo largo de este libro de consulta proporcionamos algunos ejemplos concretos y prácticos del trabajo de incidencia política de WaterAid y sus instituciones socias, a fin de describir y demostrar las características de una labor de incidencia eficiente.

Al final del informe ofrecemos algunas herramientas, ejemplos de formatos, cuadros y diagramas que los operadores de actividades de incidencia política podrían desear reproducir, adaptar o distribuir, o simplemente utilizar como base para crear algo que se ajuste más a su propia campaña de incidencia política.

Esperamos que encuentren este libro de consulta de utilidad, y agradeceremos sus sugerencias de mejoras o contribuciones para ediciones futuras.

# Cómo utilizar el *Libro de consulta sobre incidencia política*

La **Sección 1** explora la teoría que subyace al trabajo de incidencia política, presentando algunos conceptos clave y preparando al lector/a para los procesos de autoanálisis, investigación y planificación que deben realizarse antes de empezar un trabajo efectivo de incidencia política.

La **Sección 2** examina la incidencia política en relación al trabajo que realiza WaterAid para mejorar los servicios de agua y saneamiento de algunas de las poblaciones más pobres del mundo, especialmente en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

La **Sección 3** examina la participación de las organizaciones comunitarias de base en el trabajo de incidencia política y ofrece algunas herramientas y estudios de caso sobre cómo hacer que esta participación juegue un papel central en los planes de acción de incidencia política, en lugar de ser simplemente un agregado.

La **Sección 4** introduce el ciclo de planificación del trabajo de incidencia política y delinea los pasos que necesita dar una organización para planificar dichas iniciativas, incluyendo el análisis del problema, la identificación de los destinatarios y la selección de los medios adecuados para influir en ellos.

La **Sección 5** les proporciona las herramientas necesarias para llevar a la práctica los planes de incidencia política, incluyendo un análisis de la importancia de formar asociaciones o alianzas efectivas. Presenta diferentes teorías para el abordaje del trabajo de incidencia política.

La **Sección 6** ofrece algunas herramientas concretas que pueden utilizarse para realizar actividades de incidencia política.

La **Sección 7** incide en el siempre importante tema del seguimiento y evaluación.

La **Sección 8** ofrece información y vínculos o enlaces a listados de servidores, redes y organizaciones.

En el Anexo hemos incluido algunas herramientas, ejemplos de formatos, cuadros y diagramas que quienes trabajan en incidencia política podrían desear reproducir, adaptar o distribuir, o simplemente utilizar como base para crear algo más a la medida de su propia campaña de incidencia política.

**Ejemplos prácticos:** Ejemplos de buenas prácticas de incidencia política, tomados tanto de WaterAid como de otras organizaciones

**Rápido y útil:** Listas de verificación, ejemplos y otros instrumentos útiles para apuntalar la planificación de sus acciones de incidencia política

**Idea principal:** Algunas de las principales teorías detrás de la labor de incidencia política

**Caja de herramientas de incidencia política:** Indica que se ha incluido en el anexo un instrumento, formato, cuadro o ejemplo útil desarrollado por WaterAid.



# Sección 1 Introducción a la incidencia política

Hacer incidencia política significa tomar medidas para generar el cambio que se está buscando. Por lo tanto, la incidencia política debe necesariamente darse en un contexto en particular, y centrarse en un objetivo específico.

Es posible que su trabajo de incidencia política esté dirigido a cambiar políticas y prácticas nacionales o incluso internacionales. Pero también puede darse en un contexto muy local; puede implicar empoderar y capacitar a las personas y comunidades locales para que se movilicen por sí mismas con el fin de generar un cambio.

Una estrategia de incidencia política holística, que pretenda lograr un cambio integral – por ejemplo, mejorar los servicios de agua y saneamiento en los países más pobres del mundo – necesariamente comprenderá un trabajo de incidencia política articulado a nivel internacional, nacional, regional y local.

Además, implicará un claro entendimiento de los factores políticos y de poder que ejercen influencia en los destinatarios de sus acciones de incidencia política.

Esta sección se propone describir algunos de los diferentes contextos políticos en los cuales tendrá lugar su trabajo de incidencia política, e ilustrar cómo estos contextos a menudo se influyen mutuamente.

## Lo que aprenderán en este capítulo

- El concepto de “governabilidad” como objetivo de las actividades de incidencia política
- Cómo influyen las consideraciones políticas y de poder en la gobernabilidad, y las repercusiones que tienen para la labor de incidencia política
- Cómo evolucionan las políticas y cómo la incidencia política puede influir en el proceso
- Que la incidencia política en el sector del desarrollo con frecuencia tiene que estar dirigida a varios contextos diferentes a la misma vez

## Gobierno y gobernabilidad

La incidencia política tiene por objeto cambiar políticas, por lo que apunta necesariamente a aquellos organismos, instituciones o personas que son responsables de crear, decidir e implementar las políticas.

¿Quién tiene el poder? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quién tiene influencia, y qué estructuras existen para que ustedes mismos ejerzan influencia?

“Gobierno” es el acto o proceso de gobernar; en particular es el proceso de crear, decidir, ejecutar, controlar y administrar las políticas públicas en una unidad política, es decir, en un estado nación o parte de él, por ejemplo un municipio. La palabra “gobierno” también describe a un grupo de personas que tienen autoridad y la responsabilidad de gobernar un estado, en especial a través de las siguientes instituciones:

- El poder ejecutivo: la sección del gobierno encargada de dirigir el quehacer diario del organismo/estado/municipio que está siendo gobernado, y también de aplicar las leyes
- El poder legislativo: la sección del gobierno que decide qué leyes y políticas deben ser implementadas por el ejecutivo
- El poder judicial: la sección del gobierno responsable de interpretar y hacer cumplir las leyes

Esta clasificación puede ser útil para que las organizaciones decidan en qué sección focalizar sus esfuerzos de incidencia política.

Sin embargo, cuando analizamos la manera en que se ejerce este poder hablamos de “gobernabilidad”. Para llevar a cabo un trabajo de incidencia política efectivo, es importante tener en claro el entorno político en el cual se está trabajando. ¿Cómo es gobernado el país o región? ¿Cuáles son las tradiciones y procesos que influyen en la toma de decisiones? ¿Cómo participan los ciudadanos/as en el ejercicio del poder? ¿Son los tomadores de decisiones responsables de acuerdo al estado de derecho? Las respuestas a estos tipos de preguntas los ayudarán a analizar la situación de gobernabilidad.

### **Idea clave: Gobernabilidad**

La gobernabilidad, de acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), entraña “el ejercicio de autoridad económica, política y administrativa en la gestión de los asuntos de un país en todos los planos. Abarca los mecanismos, los procesos y las instituciones mediante los cuales los ciudadanos y los grupos expresan sus intereses, ejercen sus derechos jurídicos, cumplen sus obligaciones y median en sus diferencias”.<sup>1</sup>

El PNUD agrega que la gobernabilidad trasciende al gobierno e incluye a la sociedad civil y al sector privado. Una “buena gobernabilidad” contiene elementos de rendición de cuentas y transparencia; es efectiva, equitativa y promueve el estado de derecho.

Concretamente, la gobernabilidad del agua ha sido definida como:

“El espectro de sistemas políticos, sociales, económicos y administrativos que existen para desarrollar y gestionar los recursos hídricos, y la prestación de servicios de agua a diferentes niveles de la sociedad.”<sup>2</sup>

1 PNUD (2001): Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document (ver <http://magnet.undp.org/policy/summary.htm>, con acceso el 16 de junio de 2006)

2 Rogers, P. y A. Hall. Effective Water Governance; Global Water Partnership, TEC Background Papers No. 7, según se cita en Cleaver, F. y Franks, T. (2005), Water governance and poverty: a framework for analysis; Investigación del BCID No. 13; Bradford University Centre for International Development

## La problemática de la política y el poder

Desde luego, la gobernabilidad y el gobierno no ocurren en un vacío. En primer lugar, tienen lugar a través de grupos y personas individuales, cada uno/a con su propia agenda política y personal, influenciado de distintas maneras y con diferentes niveles de poder.

En síntesis, la gobernabilidad está necesariamente influenciada por la política y el poder.

En consecuencia, la gobernabilidad no siempre sigue un camino racional. El hecho de que un distrito en particular reciba servicios de agua y saneamiento, por ejemplo, a menudo no obedece a sus necesidades, a las políticas vigentes o a la buena planificación de su presupuesto. Con demasiada frecuencia depende de los caprichos de un político que desea satisfacer las necesidades de un electorado en particular.

La política gira en torno a cómo determinados actores – personas particulares, el sector privado, la sociedad civil y otros – de una sociedad se organizan para ampliar su radio de influencia, mientras intentan promover o proteger intereses particulares.

Para el abordaje de las razones por las cuales millones de personas carecen de acceso a un suministro adecuado de agua y saneamiento, es preciso comprender el contexto político y económico en el cual se desarrollan las políticas del sector, así como las relaciones de poder involucradas.

El mismo principio rige para el nivel internacional y nacional, o incluso local o comunitario. Para que la incidencia política sea efectiva, las ONG necesitan desarrollar una comprensión de las relaciones de poder y las políticas a todos los niveles operativos. (Y no deben dejarse influenciar por un partido o un grupo específico, para evitar que los sesgos socaven su trabajo.)

## **Ejemplos prácticos: ¿Quién tiene el poder en el sector de agua y saneamiento?**

Un análisis de las relaciones de poder en el sector de agua y saneamiento les permitirá estudiar relaciones similares en otros temas de incidencia política. He aquí algunos ejemplos de las preguntas que podrían formular:

- ¿Quiénes son las personas a quienes les es negado el acceso a servicios de agua y saneamiento?
- ¿Quién tiene el poder para tomar las decisiones sobre quién obtiene y no obtiene acceso?
- ¿Quiénes serán beneficiados por estas decisiones y cuál es la influencia que ejercen sobre quienes toman las decisiones?
- ¿Quién es responsable de formular y decidir las políticas del sector?
- ¿Quién y qué influye en quienes toman las decisiones?
- ¿Qué interés tienen las instancias de decisión en dar o negar a las personas el acceso a servicios de agua y saneamiento?
- ¿En qué entornos realizan su trabajo quienes toman las decisiones; cuáles son los desafíos y obstáculos que enfrentan al tomar las decisiones acerca del acceso a servicios de agua y saneamiento?
- ¿Quién decide los niveles de financiamiento público para abastecimiento de agua y saneamiento?
- ¿Cómo se asigna y distribuye el financiamiento?

Dependiendo de la importancia que revista un problema para un gobierno y otros destinatarios de acciones de incidencia política, generar un cambio de políticas puede ser relativamente fácil o sumamente difícil para una ONG.

3 Cornwall, A. (2002). Making Spaces, Changing Places: Situating Participation in Development, Documento de Trabajo del IDS No. 170

## **Espacios de participación para la sociedad civil<sup>3</sup>**

**Espacios cerrados:** Algunos espacios de decisión son cerrados, en el sentido que las decisiones son tomadas a puertas cerradas por un grupo de actores designados, por ejemplo, representantes electos y expertos/as, sin ningún margen para una consulta o participación más amplia.

**Espacios invitados:** A medida que se realizan esfuerzos para ampliar la participación, se abren nuevos espacios que pueden denominarse como “espacios invitados”, en que las personas (usuarios/as, ciudadanos/as, beneficiarios/as) son invitadas a participar por diversos tipos de autoridades, por ejemplo, el gobierno, organismos supranacionales u organizaciones no gubernamentales. Los espacios invitados pueden ser institucionalizados o tener un carácter más bien transitorio, por ejemplo, un foro anual o un período intenso de consultas sobre un tema en particular.

**Espacios creados o reivindicados:** Se trata de espacios creados o reivindicados por los ciudadanos/as, ya sea independientemente del gobierno o de manera conjunta entre el gobierno y la ciudadanía. Pueden surgir a raíz de un conjunto de preocupaciones comunes y crearse a consecuencia de una movilización popular, por ejemplo, por problemas vinculados a la identidad u otros problemas, o bien pueden consistir de espacios en los cuales personas con ideas similares se reúnen en pos de un objetivo común.

En ocasiones, participar en debates puede ser un vehículo para que una ONG acceda a un “asiento en la mesa” desde el cual intentar influir en las políticas. Estudiar dichas relaciones de poder puede ser de utilidad para una ONG, en el sentido de definir su estrategia y evitar ser involuntariamente cooptada por los destinatarios de las acciones de incidencia política.

En muchos casos, el problema tiene que ver con la aplicación de una política en particular, y no con la política en sí. En dichos casos, la investigación deberá centrarse en los obstáculos que interfieren con la ejecución de la política. Por ejemplo, una política de estado puede disponer que debe haber cierto nivel de saneamiento per cápita en todo el país, pero concejales municipales corruptos pueden haber impedido la aplicación de esta política en algunas zonas. En este ejemplo, una iniciativa de incidencia política dirigida a quienes diseñan las políticas a nivel nacional estaría fuera de lugar. Se estaría ignorando la raíz del problema, mientras que ejercer presión sobre los concejales municipales para que sean más transparentes y tengan que rendir cuentas puede ser más efectivo.

## ¿Cómo evolucionan las políticas?

Cuando un gobierno reconoce que un problema es de interés público y decide hacer algo al respecto, quienes diseñan las políticas buscan soluciones prácticas en forma de políticas públicas.

Es importante que las ONG y las organizaciones comunitarias entiendan claramente cómo funciona cada una de las diferentes etapas de la formulación de políticas en sus respectivos países o contextos. Esto les servirá para cerciorarse de que su labor de incidencia política se centre en las etapas cruciales del proceso de formulación de políticas – no basta con presentar evidencia a quienes diseñan las políticas, y asumir que el resto se resolverá por sí solo.<sup>4</sup>

### **Idea clave: Políticas públicas<sup>5</sup>**

Una política pública puede describirse como un “curso de acción” adoptado por un gobierno o un órgano legislativo que con frecuencia deriva en “planes y acciones” y genera efectos “sobre el terreno” – o la falta de ellos.

Algunos ejemplos de políticas públicas podrían ser:

- Una declaración de intención, generalmente de un político. Por ejemplo, fomentar el desarrollo económico.
- Un programa de propuestas vinculadas entre sí, que describa la forma en que el gobierno abordará una amplia gama de temas bajo un mismo encabezado. Por ejemplo, un documento estratégico de reducción de la pobreza.
- Una respuesta formal del gobierno a una preocupación pública específica. Por ejemplo, erradicar el cólera.
- Un documento de orientación sobre un sector en particular. Por ejemplo, una política sobre los recursos hídricos o sobre la propiedad de la tierra.
- El presupuesto de un gobierno nacional o local.

El proceso de formulación de políticas, sea cual fuere el contexto de gobernabilidad, es complejo. Comprende una serie de fases superpuestas, así como múltiples subniveles dentro de ellas.

Rara vez se trata de un proceso sistemático, o incluso racional. A menudo se encuentra sujeto a presiones y a consideraciones políticas y de poder tales como las arriba descritas. Puede involucrar a diferentes grupos, con intereses contrapuestos. En ocasiones el diseño de una política puede ocurrir sin que se sepa a ciencia cierta cuál es el problema ni a quién afecta.

### **Rápido y útil: Ejemplos de algunas fases de la formulación de políticas**

- Definición de la agenda
- Diseño de la política
- Toma de la decisión
- Ejecución
- Seguimiento
- Evaluación
- Ajustes
- Revisión

El análisis teórico de la formulación de políticas identifica dos “clases” centrales de actores:

Una **comunidad de políticas**. Ésta incluye a las personas e instituciones involucradas en la formulación de las políticas. Una comunidad de políticas determinada englobaría a los actores interesados en realizar un análisis o proponer un conjunto de alternativas a una política.

Una comunidad de políticas es donde se concentra el conocimiento sobre una política en particular. Por ejemplo, en el sector de agua y saneamiento, la comunidad de políticas estaría formada por las personas e instituciones del gobierno responsables del sector, así como por ONG, consultores/as, promotores/as, centros académicos y de investigación, y *think tanks* vinculados al tema.

Una **red de políticas**. Se trata de un subconjunto de actores que provienen de una comunidad de

4 Chowdhury, N. et al. (agosto de 2006), *CSO Capacity for Policy Engagement: Lessons Learned from the CSPP Consultations in Africa, Asia and Latin America*. Documento de Trabajo del Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI) No. 7, Reino Unido

5 Research and Policy in Development (RAPID), ODI, Reino Unido, tomado de <http://www.odi.org.uk/rapid/Tools/Definitions.html>

políticas. Trabajan juntos o interactúan regularmente con el objeto de generar un cambio específico.

Una red de políticas es donde se desarrollan las acciones vinculadas a un cambio de políticas. Una red de políticas que busca generar un cambio podría incluir a ONG y organizaciones de la sociedad civil, sus aliadas en la comunidad financiera e incluso departamentos o ministerios del gobierno.

## Responsabilidad y legitimidad

6 Chapman, J. y Fisher, T. (1999). *Effective NGO Campaigning*. New Economics Foundation, Londres

Las ONG tienen la obligación de responder ante las instituciones que las financian, su junta de fiduciarios y sus colaboradores públicos, algunos de los cuales pueden no estar a favor del trabajo de incidencia política. La preocupación por la opinión de los actores mencionados puede influir en la posición que adopte una ONG en relación con un tema de políticas determinado.<sup>6</sup>

En respuesta a la creciente participación de las ONG en el trabajo de incidencia política, algunos críticos han expresado su preocupación respecto de la legitimidad del hecho. Dicha preocupación adquiere especial vigencia cuando ONG de países desarrollados hacen incidencia política en nombre de personas del mundo en desarrollo; existe el riesgo de que quienes realizan el trabajo de incidencia política reivindiquen, en nombre de terceros, cosas que carecen de sustento.

7 Hulme, D. y Edwards, M. (eds) (1997). *NGOs, States and Donors: Too Close For Comfort?* Macmillan Press

Si bien un mayor acercamiento entre las ONG y sus instituciones financieras ofrece mayores posibilidades de influenciamiento, también puede ser un “arma de doble filo” que las ONG deben tener presente e intentar mitigar. Las instituciones financieras pueden a su vez intentar influenciar (explícita o implícitamente) la agenda política de las ONG.<sup>7</sup>

Para una efectiva labor de incidencia política, las ONG deben explicar claramente el análisis que subyace a la posición que hayan adoptado en relación con una política, junto con la investigación y evidencia que lo sustentan. Esta información debe ser puesta a disposición de todas las partes interesadas, incluso los colaboradores internos y externos de la ONG.

### **Ejemplos prácticos: Cómo adquiere legitimidad WaterAid**

- WaterAid trabaja con organizaciones socias locales en la ejecución de proyectos de promoción integrada del agua, el saneamiento y la higiene en comunidades desatendidas.
- WaterAid desarrolla buenas prácticas relacionadas con la prestación del servicio, junto con sus organizaciones socias, las mismas que luego demuestra y promociona frente a terceros, incluyendo ONG afines, instituciones financieras, empresas prestadoras de servicios y gobiernos municipales y nacionales.
- La experiencia directa de WaterAid con la prestación de servicios, así como con el trabajo con empresas prestadoras de servicios, le ha permitido desarrollar una amplia comprensión de los desafíos que entraña la prestación del servicio.
- WaterAid se dedica al trabajo de investigación y análisis para comprender el contexto de desarrollo más amplio que rodea al sector de agua y saneamiento, las causas subyacentes de los problemas que enfrenta el sector y posibles soluciones a dichos problemas. Sus esfuerzos están orientados a modificar las políticas existentes que son perjudiciales para los pobres y a conseguir el acceso universal a servicios de agua y saneamiento.
- WaterAid también interactúa con otros actores del sector de agua y saneamiento a nivel local, nacional e internacional, con el objeto de aumentar e intercambiar conocimientos sobre buenas prácticas, compartir investigaciones y promover soluciones de manera conjunta.

## Articulación entre iniciativas de incidencia política a nivel local, nacional e internacional

La incidencia política puede estar dirigida a diferentes contextos políticos, pero en el sector de desarrollo necesitará apuntar la mayoría de las veces a una serie de contextos diferentes al mismo tiempo – particularmente a nivel local, nacional e internacional.

Un trabajo de incidencia política efectivo, por lo tanto, exige una buena comunicación entre los actores que operan a estos diferentes niveles. Después de todo, las causas de los problemas de desarrollo que la incidencia política pretende abordar son ya de por sí complejas y están vinculadas entre sí a todo nivel.

- **Del nivel local al nacional.** Cuando los proyectos locales requieren de incidencia política, el destinatario de las acciones podría encontrarse en el nivel nacional. Por ejemplo, costear un proyecto local de instalación de bombas de agua podría depender de la realización de acciones de incidencia política a nivel nacional, a fin de obtener las partidas presupuestarias necesarias. Un asunto de incidencia política tan relevante a nivel nacional no puede ser abordado únicamente desde el plano local.

Muchos temas nacionales de incidencia política surgen a nivel local, que es donde realmente se sienten sus impactos. Llevar asuntos locales objeto de incidencia política al nivel nacional garantiza que los funcionarios/as y políticos/as respondan a las prioridades de las comunidades pobres.

- **Del nivel nacional al local.** En ocasiones los temas de incidencia política pueden surgir a nivel nacional únicamente, por ejemplo el desarrollo de una estrategia nacional de saneamiento. Sin embargo, estas “ventanas de políticas” ofrecen una oportunidad para destacar el impacto que tienen dichas políticas en las comunidades locales y llevar a la palestra las voces locales.
- **Del nivel internacional al nacional.** Dichos procesos interrelacionados se dan también a nivel nacional/internacional. Por ejemplo, las oficinas nacionales de una ONG pueden desear responder a un asunto internacional – por ejemplo, las condiciones ligadas a los préstamos del Banco Mundial. Al mismo tiempo, las oficinas nacionales de una ONG pueden promover en el plano internacional temas que afectan sus agendas políticas nacionales – por ejemplo, la forma en que los préstamos del Banco Mundial se invierten realmente en el país.

De hecho, cuando los problemas mundiales se abordan simultáneamente a nivel internacional y nacional, la respuesta puede ser mucho más poderosa. Un ejemplo es la campaña mundial por la condonación de la deuda externa, así como la Campaña Mundial contra la Pobreza. Una situación de poder similar se produce cuando se llevan a cabo acciones de incidencia política a nivel nacional y local sobre un tema consolidado.

- **Nacional a nacional.** Los intercambios también pueden funcionar horizontalmente, con diferentes redes nacionales abogando simultáneamente por un tema en particular, cada una de acuerdo a su propio contexto, o bien desarrollando una serie de acciones nacionales de incidencia entre varios países, o a nivel de región (de las regiones de África Occidental o Asia Meridional, por ejemplo).

Las ONG internacionales pueden permitirse este enfoque de incidencia política a múltiples niveles en razón de sus estructuras organizativas. Las organizaciones más grandes pueden estar conectadas a redes internacionales ya sea por vínculos formales o informales, mientras que las ONG nacionales y locales pueden tener acceso a redes a nivel nacional.

Este proceso de articulación e interrelación entre redes de incidencia política a distintos niveles es importante, no solo porque incrementa la legitimidad y la relevancia del trabajo de incidencia política, sino que también permite un apoyo vital entre los diferentes niveles y redes. Las personas que trabajan en incidencia política en organizaciones nacionales dependen de la información detallada de las organizaciones de base comunitaria para sustentar su trabajo de incidencia política, mientras que a su vez pueden ofrecer capacitación, análisis, información y soporte sobre incidencia política a las organizaciones locales.

### ***Ejemplos prácticos: Incidencia política a múltiples niveles en WaterAid***

Algunos ejemplos de actividades de incidencia política interrelacionadas a múltiples niveles en WaterAid incluyen:

- Investigaciones conjuntas sobre temas de interés común para públicos del norte y del sur, por ejemplo sobre la participación del sector privado en el sector de agua y saneamiento
- Acciones concertadas en torno a objetivos comunes, por ejemplo, persuadir a los gobiernos (del norte y del sur) para que los problemas de agua y saneamiento sean incluidos en la agenda de las cumbres internacionales
- Preparación conjunta para conferencias internacionales sobre políticas del agua
- Preparativos y actividades de incidencia política coordinadas en ocasión de la Conferencia Ministerial de Asia Meridional sobre Saneamiento (SACOSAN)

## Sección 2 WaterAid y la incidencia política

La visión de WaterAid es la de un mundo en donde todos y todas tengan acceso a agua potable y saneamiento seguros. Actualmente, más de 1,100 millones de personas carecen de acceso a agua potable y más de 2,600 millones carecen de acceso a saneamiento efectivo. Para hacer frente a esta crisis, WaterAid apoya a organizaciones socias locales en 17 países de África, Asia y la región del Pacífico a medida que trabajan para suministrar servicios de agua potable y saneamiento efectivo a más de un millón de personas cada año, y las ayuda a sustentar los temas que son materia de incidencia política.

La incidencia política potencia el impacto de los programas de WaterAid en todo el mundo. Un trabajo de incidencia política efectivo puede cambiar los enfoques mundiales, nacionales y locales adoptados para atender las necesidades de agua, saneamiento e higiene de los pobres, con resultados concretos.

Esta sección, que intenta demostrar cómo WaterAid enfoca el tema de la incidencia política y por qué es importante para nuestro trabajo, les brindará ideas acerca de cómo su organización podría encarar su propio trabajo de incidencia política.

El proceso de incidencia política puede ser largo y complejo. Sin embargo, el resultado final puede generar mejoras duraderas para la vida de millones de personas.

### Lo que aprenderán en este capítulo

- Por qué la incidencia política es clave para el trabajo de WaterAid
- Los principios que rigen el trabajo de incidencia política de WaterAid
- Qué cambio estratégico persigue WaterAid mediante el trabajo de incidencia política, y cómo trabaja para lograrlo
- En qué sentido las mejoras en el sector de agua y saneamiento son vitales para los Objetivos de Desarrollo del Milenio

### Por qué WaterAid realiza actividades de incidencia política

En WaterAid la incidencia política es un componente medular de nuestro trabajo para mejorar la situación del acceso al agua y al saneamiento de millones de personas de los países más pobres del mundo. Queremos que mejore la gobernabilidad del sector de agua y saneamiento de modo tal que todas las personas gocen de acceso a estos servicios básicos. Nos preocupan especialmente las necesidades apremiantes de las personas más pobres.

Una gobernabilidad mejorada del sector de agua y saneamiento exige que todos los prestadores del servicio e instituciones públicas a nivel nacional sean responsables ante todos los consumidores/as y ciudadanos/as. Para crear intervenciones que efectivamente modifiquen la situación general de los pobres en cualquier país, una organización debe intentar influir en las políticas gubernamentales de ese país, cambiarlas y obligar al gobierno a rendir cuentas al respecto.

Es por eso que un trabajo de incidencia política efectivo es tan importante para todos los aspectos del trabajo de WaterAid.

#### ***Idea clave: El compromiso de incidencia política de WaterAid***

La estrategia corporativa de WaterAid para el período 2005-2010 compromete a la organización a trabajar con otras instituciones con el objeto de influenciar y cambiar las políticas de las instituciones financieras y los gobiernos a favor de servicios de agua y saneamiento sostenibles, eficaces en función de los costos y beneficios para los pobres.

En todas las iniciativas de incidencia política de WaterAid nos guiamos por un conjunto de principios y valores centrales, a través de los cuales apuntamos a maximizar el impacto de nuestro trabajo:<sup>8</sup>

- Los proyectos y programas de incidencia política deben generar un cambio sostenible a largo plazo.
- Un trabajo de incidencia política efectivo y sostenible debe sustentarse en las experiencias de los pobres; debe apuntar a fortalecer la comprensión de los pobres sobre sus propias experiencias y ayudarlos a participar en el proceso de influenciamiento de políticas.
- Todo el trabajo de incidencia política debe basarse en evidencia y un análisis fundamentado.
- Intentar interactuar constructivamente con los destinatarios del trabajo de incidencia, utilizando una amplia gama de herramientas de incidencia política tales como acciones de cabildeo, trabajo mediático, campañas y coordinaciones en red.
- Trabajar en asociación y colaboración con otras organizaciones afines, y no solo con las entidades socias ejecutoras de servicios. WaterAid debe respaldar las prioridades de incidencia política de sus organizaciones socias en países en desarrollo en relación con el abastecimiento de agua y el saneamiento.
- Basarnos en el principio de solidaridad entre los colaboradores de WaterAid en el Reino Unido y las comunidades con las que trabajamos, no solo nosotros sino también nuestras instituciones socias.
- El desarrollo de capacidades para el personal de WaterAid, y para el personal y los colaboradores de nuestras instituciones socias, debe ser parte integrante del trabajo de incidencia política.

## Necesidad de gobernabilidad y mayor inversión en el sector de agua y saneamiento

Es necesario mejorar la gobernabilidad e incrementar las inversiones en el sector de agua y saneamiento. Estos son los objetivos primordiales del trabajo de incidencia política de WaterAid, que pueden generar beneficios profundos e inmediatos para la gente pobre.

- **Mejoramiento de la salud:** El acceso a agua potable y saneamiento es esencial para la salud humana. Las enfermedades relacionadas con el agua son la mayor causa de enfermedades en el mundo. La gente pobre se encuentra especialmente en riesgo.
- **Mejoras para las mujeres:** El acceso a agua potable y saneamiento seguros es especialmente importante para las mujeres, ya que son ellas quienes soportan desproporcionadamente la carga de recolectar agua de fuentes distantes y se ocupan del cuidado de los niños y niñas enfermos. Igualmente, son ellas las que más sufren por la falta de privacidad y el riesgo de ser atacadas en lugares donde no hay inodoro.
- **Mejora de la educación:** Los maestros/as son más propensos a buscar empleo en una aldea con agua; las niñas son más proclives a asistir a la escuela y permanecer en ella si ésta cuenta con servicios higiénicos, y los niños y niñas tienden a asistir a la escuela con mayor frecuencia si no tienen que dedicar varias horas al día a recolectar agua de fuentes alejadas.
- **Mejor aprovechamiento del tiempo:** El acceso a servicios de agua potable y saneamiento seguro representa un enorme ahorro de tiempo y energía. Recolectar agua puede demandar a las mujeres y los niños y niñas muchas horas cada día, especialmente en África, por lo que mejorar dichos servicios alivia dicha carga y libera tiempo para actividades más productivas.
- **Beneficios económicos:** En los países en desarrollo, las enfermedades ocasionadas por la falta de servicios de agua y saneamiento generan una carga adicional para unos servicios de salud ya de por sí sobrecargados y representan un gasto que podría ser invertido en otras áreas clave.

## ¿Qué está obstaculizando la gobernabilidad y una mayor inversión en el sector de agua y saneamiento?

En 2005 un informe de WaterAid, *Getting to boiling point* (“Llegando al punto de ebullición”), recopiló y analizó diversas evaluaciones del sector de agua realizadas en 14 países de África y Asia Meridional donde WaterAid tiene presencia.

Dicho informe reveló que los sistemas e instituciones que supuestamente deberían garantizar la gobernabilidad del sector son débiles en la mayoría de los países en desarrollo.

El informe concluyó que el principal impedimento para obtener acceso universal a servicios de agua y saneamiento era la falta de rendición de cuentas de las instancias encargadas de planificar el servicio, diseñar las políticas del sector, efectuar inversiones y brindar el servicio, es decir, de las instituciones estatales, las empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento y las instituciones financieras que intervienen en el sector.

Según el informe, el problema no reside en la falta de capacidad técnica o experticia, sino en la ausencia de voluntad política y la falta de rendición de cuentas.

*Llegando al punto de ebullición* resume los principales obstáculos que impiden que más personas tengan acceso a servicios de agua y saneamiento:<sup>9</sup>

- **Priorización:** El agua y el saneamiento no constituyen prioridades para los gobiernos.
- **Transparencia:** Es difícil obtener información precisa.
- **Equidad:** La cantidad de dinero que se invierte en quienes más lo necesitan es insuficiente.
- **Coordinación:** Hay muchos actores involucrados a todos los niveles, pero éstos rara vez coordinan y colaboran eficazmente entre sí; la competencia entre los distintos actores del sector del agua es un fenómeno común.
- **Capacidad:** La responsabilidad de suministrar servicios de agua y saneamiento a menudo se transfiere a los gobiernos y empresas prestadoras de servicios locales, pero a menudo éstos carecen de la capacidad para asumir dicha tarea.
- **Sostenibilidad:** Existe escaso interés en garantizar la existencia de instituciones y políticas que aseguren la sostenibilidad del servicio.
- **Privatización:** Las instituciones financieras siguen defendiendo la privatización, que imponen como requisito para otorgar su asistencia, imponiendo un modelo único para enfrentar los desafíos de sistemas de agua diversos. Mientras tanto, no se alienta la reforma de las empresas de servicios públicos y éstas no aprenden de otras empresas de servicios públicos exitosas.
- **Participación ciudadana:** La participación e intervención ciudadana en las decisiones sobre la forma de suministrar los servicios de agua y saneamiento es mínima, contribuyendo a la falta de rendición de cuentas de las empresas prestadoras del servicio y de los gobiernos.
- **Olvido de los países e instituciones financieras:** Los países más ricos del mundo no están haciendo lo suficiente para cumplir con el compromiso que asumieron en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): construir una alianza global para el desarrollo.

9 Redhouse, D. et al (2005). *Getting to boiling point: turning up the heat on water and sanitation*, WaterAid. Disponible en <http://www.wateraid.org/boilingpoint>

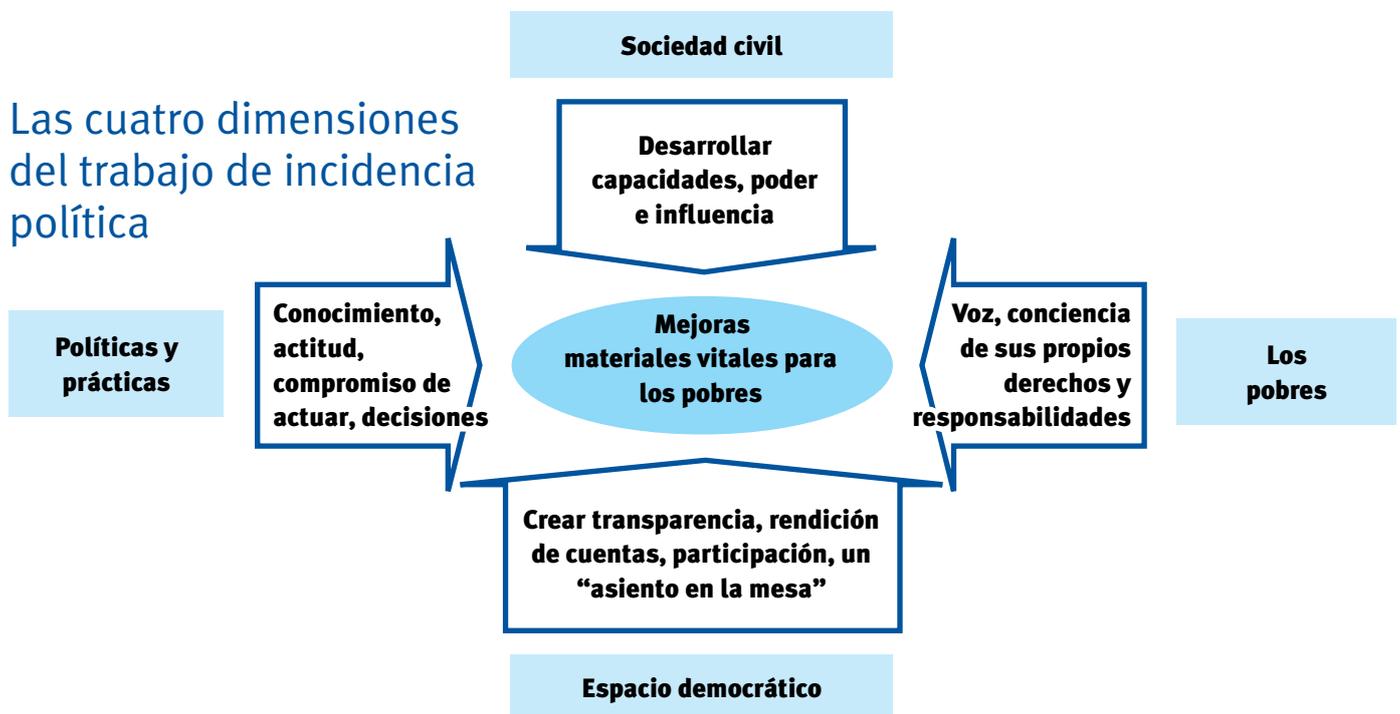
## Ejemplos prácticos: Cómo realiza incidencia política WaterAid

Una ONG que incursione en actividades de incidencia política deberá tener necesariamente una idea definida de qué cambio desea generar, así como de la forma en que considera que puede hacer que ese cambio realmente se lleve a cabo. Otra condición importante es identificar los factores que serán una ayuda o un obstáculo para sus esfuerzos de incidencia política.

### WaterAid busca generar cambios mediante acciones de incidencia política en las siguientes dimensiones:

- **Políticas:** Buscamos generar un cambio en las políticas, programas, prácticas y conductas públicas a todos los niveles. Es necesario informar a quienes diseñan las políticas acerca de los efectos de sus políticas en los sectores más pobres de la sociedad, y promover soluciones alternativas.
- **Sociedad civil:** Buscamos fortalecer y expandir la capacidad de la sociedad civil, así como su organización, rendición de cuentas y poder, para que pueda ocupar un asiento en la “mesa de formulación de políticas”.
- **Democracia:** Intentamos fortalecer la “legitimidad” política de la sociedad civil para participar en el diseño de las políticas, así como reforzar la rendición de cuentas y la transparencia de las instituciones públicas.
- **Beneficio personal:** Buscamos mejorar la situación material de los pobres, es decir, su calidad de vida y oportunidades en términos de salud, educación y medios de vida. Asimismo, intentamos fortalecer la conciencia ciudadana de las personas como seres con derechos y obligaciones.

### Las cuatro dimensiones del trabajo de incidencia política



### Por medio de sus acciones de incidencia política, WaterAid busca generar los siguientes cambios estratégicos:

- **Financiamiento:** Se duplicará de todas las fuentes (gobiernos nacionales, instituciones financieras, autofinanciamiento, sector privado local, comunidades y microfinanciamiento) y se focalizará en el desarrollo sostenible y el acceso equitativo a servicios de agua y saneamiento.
- **Planeamiento sectorial:** Se tornará más accesible y transparente y con mayor rendición de cuentas. Se sustentará en un proceso de consulta con el concurso de todas las partes interesadas.
- **Saneamiento asequible:** Se convertirá en una prioridad para los gobiernos y tendrá su propia estrategia, partida presupuestaria, mecanismo institucional y seguimiento de los resultados. Esto incluye todos los ámbitos del saneamiento, tanto domiciliario y público como ambiental, y en zonas tanto rurales como urbanas.
- **Beneficio para los pobres:** Las reformas e inversiones en el sector urbano de agua beneficiarán a los pobres urbanos y procurarán servicios de agua y saneamiento para los pobladores/as de centros urbanos.
- **Capacidad:** Se mejorará la capacidad de los gobiernos municipales para prestar servicios de agua y saneamiento. Los gobiernos locales trabajarán en forma participativa en la planificación del servicio, la movilización de recursos locales, la supervisión y la instalación de servicios de agua y saneamiento para todos y todas.
- **Rendición de cuentas:** La mayor conciencia pública e interés de los medios llevarán a un mayor escrutinio parlamentario y mayor rendición de cuentas respecto de las actividades en el sector.
- **Participación:** Una participación ciudadana efectiva obligará a las empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento a ser más eficientes y receptivas y a incrementar su rendición de cuentas frente a los pobres.

### Los siguientes factores son fundamentales para el logro de dichos cambios:

- Voluntad política: Crear entre los gobiernos y otros prestadores de servicios la voluntad política necesaria para servir a los pobres y los sin voz, y especialmente para priorizar el sector de agua y saneamiento y reformar las instituciones públicas en pos de este objetivo de desarrollo.
- Comunidades de políticas: Fortalecer la influencia y la capacidad de los analistas, investigadores y otros/as profesionales locales, combinando sus aptitudes para contribuir al diseño de políticas basadas en evidencia.
- Acciones públicas: Empoderar a los pobres y fortalecer las organizaciones y redes de la sociedad civil para que exijan a los gobiernos y las entidades prestadores de servicios que asuman su responsabilidad.
- Espacio político: Crear plataformas de diálogo para gobiernos, empresas prestadoras de servicios y ciudadanos/as, donde se negocien los servicios, y políticas que impacten en éstos.

## El sector de agua y saneamiento y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas

En la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas que se llevó a cabo en septiembre de 2000, 189 líderes mundiales se comprometieron a cumplir un conjunto de objetivos conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que obligan a la comunidad internacional a abordar los problemas más acuciantes que enfrentan los países en desarrollo. Los ODM constituyen un “anzuelo” efectivo para abogar por una mayor priorización política y financiera de acciones conducentes al logro del objetivo de desarrollo de WaterAid de lograr el acceso universal a servicios de agua y saneamiento.

### **Ejemplos prácticos:** *La meta de agua y saneamiento de los ODM*

La meta 10 del ODM 7 se compromete a “garantizar la sostenibilidad ambiental” en los países en desarrollo, reduciendo a la mitad el porcentaje de habitantes que carecen de acceso sostenible a agua potable y saneamiento básico antes de 2015.

Si bien los ODM fueron suscritos en 2000, para empezar la meta mencionaba el tema del agua únicamente y tuvo que hacerse un considerable trabajo de incidencia política durante otros dos años para que finalmente se aprobara una meta de saneamiento. WaterAid y otras ONG del Reino Unido, entre ellas Tearfund, su organización socia en la campaña “Water Matters” (“El agua sí importa”), presionaron a los gobiernos para que adoptasen programas de acción financiados, tanto en el sector de agua como en el de saneamiento. El petitorio de la campaña le demostró al gobierno del Reino Unido la importancia que su población le atribuye a estas cuestiones – lo cual se hizo evidente cuando un petitorio con más de 120,000 firmas le fue entregado en Downing Street en agosto de 2001.

En 2002, en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de Johannesburgo, se estableció una meta concreta: reducir a la mitad el número de personas que carecen de acceso a saneamiento adecuado antes de 2015.

El acceso a agua limpia y a saneamiento adecuado es clave para el logro de la mayoría de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. WaterAid cree que el agua potable y el saneamiento constituyen la base para lograr avances en otras áreas (ver información al reverso).

Nuestras actividades de incidencia política pretenden demostrar firmemente cómo la inversión en servicios de agua y saneamiento tiene un impacto profundo y duradero sobre la pobreza.

## Por qué la oferta de agua y saneamiento es fundamental para todos los Objetivos de Desarrollo del Milenio\*

ODM	Relación con el sector de agua y saneamiento
<b>Eradicar la pobreza extrema y el hambre (Objetivo 1)</b>	<p>Sin acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La búsqueda y recolección de agua demandan tiempo y energía.</li> <li>• La mala salud y las enfermedades frecuentes merman la productividad y los ingresos.</li> <li>• El tiempo, la energía y los recursos económicos de las familias se utilizan para lidiar con enfermedades frecuentes.</li> <li>• La desnutrición infantil crece a un ritmo vertiginoso, y se ve agravada por enfermedades relacionadas con el agua.</li> </ul> <p>Con acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mejor salud conlleva una mayor capacidad para desarrollar y mantener un medio de vida sostenible.</li> <li>• El tiempo y la energía pueden destinarse a actividades productivas y/o de autoempleo.</li> </ul>
<b>Lograr la educación primaria universal (Objetivo 2)</b>	<p>Sin acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las enfermedades diarreicas y los parásitos reducen el índice de asistencia a la escuela y drenan la energía de los niños y niñas.</li> <li>• Las niñas a menudo son obligadas a quedarse en casa para ayudar a acarrear agua y cuidar a familiares enfermos.</li> <li>• Las tasas de deserción escolar entre las niñas son más altas en lugares con escuelas sin instalaciones sanitarias separadas para niños y niñas.</li> </ul> <p>Con acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las escuelas son un ambiente saludable.</li> <li>• Se producen mejoras en la tasa de matrícula, asistencia, retención y rendimiento escolar.</li> <li>• Mejora la oferta de maestros/as.</li> <li>• Las niñas se sienten seguras y mantienen su dignidad mientras están en la escuela.</li> </ul>
<b>Promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres (Objetivo 3)</b>	<p>Sin acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres de las zonas rurales dedican hasta una cuarta parte de su tiempo a extraer y acarrear agua – a menudo de mala calidad.</li> <li>• Las mujeres y las niñas sufren humillaciones, acoso y/o abuso sexual mientras defecan al aire libre.</li> </ul> <p>Con acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres y las niñas disfrutan de servicios sanitarios privados y dignos.</li> <li>• Se reduce la carga de acarrear agua para las mujeres y las niñas.</li> <li>• Se reduce la carga de cuidar a parientes enfermos para las mujeres y las niñas.</li> <li>• Las mujeres tienen mayor participación en la toma de decisiones y se produce una distribución más equitativa del trabajo.</li> <li>• Demostrar lo anterior puede ayudar a mejorar la situación de las mujeres en otros sentidos.</li> </ul>
<b>Reducir la mortalidad infantil (Objetivo 4)</b>	<p>Sin acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las enfermedades diarreicas, incluyendo el cólera y la disentería, son responsables de la muerte de más de dos millones de niños y niñas al año.</li> <li>• La leche suministrada por biberón es a menudo mortal debido al uso de agua contaminada en la mezcla.</li> <li>• Los anquilostomas, la culebrilla y los gusanos redondos o nematodos se reproducen y debilitan el organismo de millones de niños y niñas.</li> </ul> <p>Con acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mejor nutrición y menos enfermedades favorecen el crecimiento físico y mental de los niños y niñas.</li> <li>• Se produce un marcado descenso en el número de muertes a causa de enfermedades diarreicas.</li> </ul>

ODM	Relación con el sector de agua y saneamiento
<b>Mejora de la salud materna (Objetivo 5)</b>	<p>Sin acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El agua contaminada y las malas prácticas de higiene aumentan las posibilidades de infección durante el trabajo de parto.</li> <li>• La recuperación después del trabajo de parto es lenta y difícil.</li> </ul> <p>Con acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La buena salud e higiene aumentan las probabilidades de un embarazo saludable.</li> <li>• Disminuyen las probabilidades de infección durante el trabajo de parto.</li> </ul>
<b>Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades (Objetivo 6)</b>	<p>Sin acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para hacer la limpieza, bañarse, cocinar y cuidar de familiares enfermos.</li> <li>• Mayor probabilidad de infecciones debido al uso de aguas contaminadas y la falta de acceso a saneamiento e higiene; empeoramiento del estado general de los enfermos.</li> <li>• De la carga de la enfermedad a nivel mundial, el 23% es atribuible a la falta de salud ambiental, y el 75% de esta cifra se produce a causa de la diarrea.</li> </ul> <p>Con acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos ataques al sistema inmunológico de los enfermos/as de VIH/SIDA, lo cual les permite gozar de un mejor estado de salud.</li> <li>• Mejores posibilidades, más higiénicas y dignas, para el cuidado de los enfermos/as, aliviando la carga de los cuidadores/as.</li> <li>• El tratamiento del VIH es más efectivo cuando se dispone de agua y comida limpias.</li> <li>• La madres infectadas por el VIH pueden utilizar agua potable para preparar leche de fórmula.</li> <li>• Menores fuentes de agua contaminada y menos agua estancada alrededor de los puntos de agua reducen los ambientes favorables a la propagación de mosquitos.</li> <li>• El agua limpia y la higiene son importantes para la reducción de una serie de parásitos, entre ellos el tracoma y el gusano de Guinea o Medina (causante de la dracunculosis).</li> </ul>
<b>Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (Objetivo 7)</b>	<p>Sin acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suciedad, enfermedades y degradación del entorno natural, sobre todo en asentamientos urbano marginales y ocupaciones ilegales.</li> <li>• Los ríos y suelos de las zonas rurales siguen siendo objeto de degradación por acción de las heces.</li> </ul> <p>Con acceso a servicios de agua y saneamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción significativa de la contaminación ambiental producida por las heces y aguas residuales.</li> <li>• Procedimientos sostenibles para el tratamiento de aguas servidas y la eliminación de excretas.</li> </ul>
<b>Fomentar una alianza mundial para el desarrollo (Objetivo 8)</b>	<p>Bajo el ODM 8, los y las líderes mundiales se comprometieron a impulsar cuatro metas: desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio, que incluya el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos y la reducción de la pobreza; atender las necesidades especiales de los países menos desarrollados; atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños estados insulares; y encarar de manera integral los problemas de la deuda externa de los países en desarrollo.</p> <p>Para mayor información sobre los compromisos contraídos en el marco de los ODM, visite la página web: <a href="http://www.unmillenniumproject.org">www.unmillenniumproject.org</a></p>

\* Adaptado de DFID 2004 y WSSCC 2004, presentado en “Ensuring sustained beneficial outcomes for water and sanitation (WatSan) programmes in the developing world”, Brian Mathew 2005, tesis doctoral, IWE Cranfield University UK, y publicado por el IRC, Países Bajos



## Sección 3 La incidencia política a nivel de bases

Las actividades de incidencia política que apuntan a fortalecer la capacidad de las comunidades locales en ocasiones se conoce como “incidencia política a nivel de bases” o *rooted advocacy*. El término se refiere al proceso de dar una voz a las comunidades, especialmente aquellas que carecen de poder y son vulnerables. En esencia, implica involucrar a las comunidades y líderes locales en la medida de lo posible en el trabajo de incidencia política.

10 Chapman, J., y Fisher, T., op.cit.

La incidencia política a nivel de bases permite a la población articular sus propias necesidades y deseos, lo cual les infunde la confianza y la capacidad necesarias para influir en las decisiones que afectan su futuro.<sup>10</sup>

Para las ONG en particular, el trabajo de incidencia política a nivel de bases es vital. Si la mayoría reclama activamente que las comunidades locales tengan una voz más fuerte en los asuntos que les conciernen, quiere decir que las ONG deben involucrar a las comunidades locales en su propio trabajo de incidencia política.

### Lo que aprenderán en este capítulo

- Qué es la incidencia política a nivel de bases
- Cómo utiliza WaterAid la incidencia política a nivel de bases en el sector de agua y saneamiento
- Cómo desarrollar las capacidades de las comunidades para que puedan hacer incidencia política por sí mismas

11 Encuentro global de WaterAid sobre incidencia política 2002, Documento sobre efectos y aprendizajes clave

### **Idea clave:** La incidencia política a nivel de bases<sup>11</sup>

Para WaterAid, la incidencia política a nivel de bases implica empoderar a las personas que se ven directamente afectadas por las políticas del sector de agua y saneamiento de modo tal que se conviertan en actores clave en la generación de los cambios necesarios y no sean solamente beneficiarios pasivos. En la práctica, esto significa que las personas afectadas necesitan:

- analizar su situación en materia de agua y saneamiento
- determinar la problemática que emerge de su análisis
- definir cuáles son los problemas prioritarios en relación con los cuales es necesario actuar
- identificar sus necesidades de desarrollo de capacidades
- hablar en su propio nombre

“Incidencia política a nivel de bases” significa brindar a grupos de la sociedad civil locales y nacionales el apoyo que necesitan para desarrollar sus capacidades a fin de que puedan hacer incidencia política por sí mismos.

Depende de que las comunidades tengan líderes con capacidad para articular sus demandas – a veces enérgicamente – en nombre de la población a la cual representan, así como los medios para comunicar dicha información a quienes cuentan con el poder para modificar las políticas.

También depende de que existan buenos flujos de información. Las comunidades necesitan ser informadas por los gobiernos, organizaciones y otros actores acerca de los asuntos que les afectan y los procesos que permiten su participación, y que existen para que sus voces puedan ser escuchadas.

Desde luego, la incidencia política a nivel de bases no es fácil ni está libre de contratiempos. Depende de que los líderes comunitarios tengan la voluntad de participar y cuenten con la información y los canales necesarios para hacerlo.

Las estructuras de consulta formales, tales como los foros comunitarios y los documentos de consulta, son vitales. Quienes toman las decisiones rara vez se sentarán a esperar que se les acerquen a comunicarles las opiniones de las comunidades. La incidencia política a nivel de bases exige, por lo tanto, que se faciliten diferentes plataformas para interpelar a dichos decisores como parte del proceso de diseño de políticas. Dichas plataformas necesitan ser lo suficientemente amplias y accesibles como para dar cabida a los distintos intereses de las comunidades, por ejemplo las necesidades de las mujeres.

### **Ejemplos prácticos: Wateraid y la incidencia política a nivel de bases**

WaterAid está comprometida con el fortalecimiento de la capacidad de incidencia política de los beneficiarios/as directos de los proyectos que apoya, así como de la comunidad en general y la sociedad civil.

El objetivo de WaterAid de generar un cambio político durante la Década del Agua de las Naciones Unidas (2005-2015) requiere que las organizaciones de base y organizaciones de la sociedad civil se involucren más en el escrutinio de los gobiernos y las empresas prestadoras de servicios y participen más intensamente en el proceso de toma de decisiones.

Los principios rectores de WaterAid que rigen el trabajo de incidencia política a nivel de bases son:

- La incidencia política a nivel de bases tiene por objeto generar cambios sociales que perduren en el tiempo.
- Debe sustentarse en información proporcionada por las personas a favor de cuyos intereses realiza incidencia política WaterAid.
- Debe estar cimentada en las experiencias de los pobres, y capacitarlos para que comprendan sus experiencias a cabalidad.
- Debe comprometer la participación de los pobres en el proceso de influenciamiento de políticas.
- Debe basarse en evidencia clara y en un análisis legítimo, y no en retórica carente de contenido.
- Debe contribuir a que las personas se conviertan en defensoras de sus propios intereses.
- Todas las actividades y los destinatarios a quienes van dirigidas deben estar claramente definidos para que el trabajo de incidencia política sea efectivo, de modo tal que:
  - los objetivos de desarrollo sean alcanzables y todas las partes involucradas los entiendan
  - los procesos de influenciamiento sean entendibles y transparentes para los involucrados
  - se identifique a los organismos a influenciar, así como a las personas dentro de ellos
  - los mensajes centrales sean acertados
  - la difusión de los mensajes sea apropiada

Una comprensión sistemática de lo que constituyen buenas prácticas de incidencia política a nivel de bases pasa por reconocer que no hay una sola forma "correcta" de hacer las cosas. Las ONG tienen que interiorizar la necesidad de diversidad y complejidad. Las personas y comunidades tienen conocimientos previos, costumbres de trabajo en equipo y sus propias capacidades, que es preciso reconocer y aprovechar.

La incidencia política a nivel de bases no puede ser solamente un proceso de transferencia de "herramientas" y experticia en materia de incidencia política, si no va acompañada del reconocimiento y la comprensión de los contextos vigentes en la comunidad.

## **Desarrollando capacidades comunitarias de incidencia política a nivel de bases**

### **Ejemplos prácticos: Llevando las voces de la comunidad al gobierno**

En el 2000, WaterAid Madagascar ayudó a su institución socia, Taratra, a fortalecer las voces de ciertos actores de la comunidad del sector de agua y saneamiento mediante la realización de 10 talleres "toko telo".

El objetivo de los talleres era promover las relaciones entre los comités de regantes, la administración local y el gobierno. "Toko telo" significa "tres piedras", que representaban las tres entidades involucradas en el proceso de consulta.

Los talleres brindaron apoyo y canalizaron las preocupaciones de la comunidad por medio de un esfuerzo para congregarse a las tres partes interesadas. Los líderes comunitarios aprendieron que uniendo fuerzas podían defender sus intereses con mayor eficacia. La ventaja de construir una red desde abajo fue que permitió a los comités fortalecer sus capacidades y crear relaciones estructuradas para alcanzar sus objetivos.

El resultado fue que los comités de regantes locales lograron que se les reconociera mayor autoridad y participación, al lado de otros actores del desarrollo. De ese modo, se convirtieron en verdaderos catalizadores del cambio.

El desarrollo de capacidades tiene que ser tanto estratégico como práctico. Desde el punto de vista estratégico, las comunidades deben contar con las herramientas necesarias para entender y reflexionar adecuadamente sobre los problemas que enfrentan y los procesos a su disposición para darles respuesta. Desde el punto de vista práctico, necesitan herramientas tales como información y posibilidades de conectar con organizaciones afines, para dar curso apropiado a lo que han aprendido y decidido.

El desarrollo de capacidades tiene por objeto:

- Fortalecer destrezas: de cabildeo, negociación, movilización pública, etc.
- Aumentar los niveles de conocimiento: generar mayor conocimiento, conciencia y análisis de los problemas que se presentan y las consideraciones políticas subyacentes, así como de las causas subyacentes de barreras tales como la pobreza, la desigualdad y la falta de acceso a información.
- Mejorar las estructuras: entre otras cosas, los mecanismos de coordinación, formación de redes y fortalecimiento institucional.
- Incrementar los recursos: para investigación, acceso a información, viajes, compra de libros, etc.

Aquí, el acceso a información es fundamental. Introducir información de diversas fuentes sobre un tema de interés puede propiciar un análisis crítico del tema entre las comunidades. Dicha información puede presentarse de diferentes formas, todas las cuales son importantes. Los conocimientos formales, tales como las políticas del gobierno y los procesos de consulta, deben ser presentados al mismo tiempo que se destaca la importancia del conocimiento informal, por ejemplo el concepto que la comunidad tiene de sí misma y de sus experiencias.

El objetivo superior es incrementar y enfatizar la toma de conciencia de la comunidad acerca de su derecho a ser escuchada, y su confianza en sí misma para hacer valer dicho derecho.

### ***Rápido y útil: ¿Dónde se requiere desarrollar capacidades?***

El desarrollo de capacidades debería encajar en casi cualquier etapa de los preparativos para el trabajo de incidencia. Las ONG y otras instituciones podrían considerar las siguientes preguntas en relación con cuál es el mejor momento y la mejor área para insertar el desarrollo de capacidades en sus planes de incidencia política:

- Destrezas de reflexión, conocimiento, estructuras, recursos
- ¿De quién son las prioridades en las que están trabajando y cómo fueron determinadas?
- ¿Las comunidades por las que ustedes y sus organizaciones socias realizan actividades de incidencia política participan en el trabajo de incidencia política? De no ser así, ¿cómo pueden ser involucradas?
- ¿Participan en la ejecución del trabajo de incidencia política de su organización? ¿Cómo pueden participar más?
- ¿Han compartido ustedes toda su información y análisis con ellas, en la medida de lo posible?
- ¿Han participado en el diseño de soluciones a los problemas vinculados a las políticas?
- ¿Pueden ustedes incrementar el acceso de las comunidades a información y análisis?
- ¿Las comunidades desean que ustedes las ayuden a incrementar su capacidad de influenciamiento?
- ¿Cómo pueden aumentar su exposición a procesos políticos?
- ¿Tienen necesidades de capacitación que ustedes puedan atender, o ayudarlas a atender?
- ¿Qué contactos pueden facilitarles? ¿Cómo pueden ayudarlas a ampliar sus redes?

Es posible que las organizaciones deban considerar también cómo fortalecer sus propias capacidades de incidencia política, y si necesitan implementar un proceso interno de desarrollo de capacidades. Si su organización no cuenta con las habilidades o conocimientos adecuados, no podrá llevar a cabo un trabajo de incidencia efectivo. (La siguiente sección les ayudará a identificar los requerimientos de capacitación y otras necesidades como parte del proceso de preparación para el trabajo de incidencia política.)

### **Rápido y útil: Consejos útiles sobre el desarrollo de capacidades<sup>12</sup>**

- **No se apresuren:** El desarrollo de capacidades es un proceso de largo aliento.
- **Aprovechen las capacidades locales:** Las capacidades se fortalecen respetando los sistemas de valores locales. Refuercen las capacidades existentes utilizando la experticia disponible a nivel local, y aprovechen las fortalezas de las instituciones ya existentes.
- **Recuerden que se trata de un proceso voluntario:** El desarrollo de capacidades se basa en el aprendizaje voluntario, apuntado por un genuino compromiso e interés. Motiven e incentiven a su grupo objetivo para alentar el desarrollo de capacidades.
- **No olviden su responsabilidad de rendir cuentas:** El diálogo franco, la transparencia y una participación de ancha base son cualidades esenciales porque el desarrollo de capacidades no es un proceso neutral frente al poder. Recuerden rendir cuentas ante sus beneficiarios/as finales.
- **Enfatice la sostenibilidad:** La capacidad se encuentra en el centro del desarrollo; por consiguiente, el desarrollo de capacidades debe promover efectos de desarrollo sostenibles.
- **Sean flexibles:** El desarrollo de capacidades que ustedes impartan debe ser compatible con las expectativas de las organizaciones locales. Sean lo suficientemente flexibles como para responder a las necesidades y agendas locales.
- **Comprométanse:** Manténganse involucrados aún en circunstancias difíciles. Cuanto más débil la capacidad, mayor será la necesidad.

12 Adaptado de Blagescu, M., y Young, J. (enero de 2006), citando a Lopes y Theisohn (2003), *Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations*. Documento de trabajo ODI 260

### **Ejemplos prácticos: FEDWASUN en Nepal**

A lo largo y ancho de Nepal, cientos de comités de usuarios de agua participan en la reparación y el mantenimiento de proyectos de agua y saneamiento a nivel de las comunidades locales. Sin embargo, debido a la falta de conocimiento, apoyo efectivo y coordinación, sus esfuerzos no son tan eficaces como podrían serlo.

Muchas comunidades siguen careciendo de agua; otras no logran mantener los sistemas de suministro que sí poseen. Muchas otras no son conscientes de sus propios derechos en relación con el agua, ni de las obligaciones de su gobierno.

En julio de 2002 se creó una federación de usuarios de agua, con capacidad para hacer incidencia política en representación de los comités de usuarios. La Federación de Usuarios de Agua Potable y Saneamiento de Nepal (FEDWASUN, según sus siglas en inglés) fue oficialmente inscrita en Katmandú en mayo de 2004. Para agosto de 2006 se contaba con 29 sucursales distritales en todo el país.

FEDWASUN es un foro de la sociedad civil centrado en las personas. Realiza incidencia política sobre temas prácticos y a nivel de políticas desde el punto de vista de los usuarios/as frente a las autoridades competentes.

Por un lado, FEDWASUN ofrece apoyo conducente a la resolución de los problemas de agua y saneamiento de grupos de usuarios a través de la recolección y el análisis de información y actividades de incidencia política frente a las autoridades pertinentes. Por otro, FEDWASUN se ha convertido en un puente entre la población y las empresas prestadoras de servicios, ya que ha podido coordinar la participación de grupos de la comunidad.

A través de la coalición, que forja relaciones sorprendentes entre el gobierno y grupos de usuarios a nivel local y nacional, FEDWASUN considera que ayuda a que las voces de la población sean escuchadas.

# Sección 4 Planificación del trabajo de incidencia política

Una vez que tengan definido en qué consiste el trabajo de incidencia política, los contextos en los cuales se puede llevar a cabo y el importante factor de la participación de la comunidad, podrán pasar a la siguiente etapa de planificación del trabajo de incidencia política.

Los principios que rigen para la planificación de programas de incidencia política se asemejan a los de cualquier otro programa, con la consiguiente necesidad de dejar en claro los objetivos y metas, y por supuesto el seguimiento y evaluación de las actividades.

Sin embargo, debido a que el trabajo de incidencia política a menudo se realiza en un contexto político determinado, en donde partes interesadas y destinatarios tienen su propia agenda e influencias, este trabajo puede ser algo más complejo.

El ciclo de planificación del trabajo de incidencia política tiene por objeto identificar los factores que podrían influir en el resultado de dicho trabajo. Asimismo, prepara a las ONG para tomar en consideración factores que no han sido identificados, a medida que éstos van apareciendo.

Un enfoque de incidencia sistemático y analítico, que investigue debidamente los temas, identifique a los grupos objetivo y los resultados esperados y tenga en claro los mensajes clave que desea transmitir, tiene todas las probabilidades de devenir en una estrategia de incidencia política dinámica y efectiva.

El objetivo de esta sección es demostrar cómo desarrollar una estrategia de incidencia política eficaz, basada en planes de acción viables. Se ofrecen técnicas prácticas y un marco sistemático para la elaboración de su propia estrategia de incidencia política.

## Lo que aprenderán en este capítulo

- Cómo una buena planificación es central para cualquier estrategia de incidencia política
- Los principios del ciclo de planificación del trabajo de incidencia política, así como herramientas para ponerlos en práctica
- Cómo investigar los temas adecuadamente antes de emprender el trabajo de incidencia política
- Cómo identificar sus objetivos, sus destinatarios/as y sus mensajes de incidencia política

## El ciclo de planificación del trabajo de incidencia política

La planificación del trabajo de incidencia política es similar a la planificación de cualquier etapa de un proyecto. Se trata de identificar cuáles son los objetivos y cómo alcanzarlos. Esto supone la definición de las actividades a ejecutar y la asignación de las responsabilidades requeridas para llevarlas a cabo.

El ciclo de planificación del trabajo de incidencia es un método útil para organizar su material y el trabajo que tienen que hacer. Los guiará, paso por paso, a través del proceso, desde la identificación de los problemas medulares en los que necesitan trabajar hasta la elaboración de un plan de acción específico para llevar a cabo su trabajo de incidencia política.

El ciclo se divide en dos partes diferenciadas: las primeras etapas son de carácter más bien estratégico, mientras que las segundas materializan dicho marco estratégico y lo convierten en un plan de acción viable.

La planificación del trabajo de incidencia política es un ciclo porque, aunque hay algunos pasos secuenciales, otros se desarrollan en paralelo o pueden cambiar el orden de su secuencia según el grado de avance. Se trata, además, de un proceso repetitivo: el seguimiento y evaluación permanente conducirá a la actualización del plan de acción y ajustes al mismo, como también lo harán las diferentes reacciones de sus destinatarios a su trabajo de incidencia.



### **Rápido y útil:** Marcos cronológicos del ciclo de planificación

Las ONG con demasiada frecuencia tienden a reaccionar muy tarde frente a los temas. Los debates ya se han realizado y las decisiones ya han sido tomadas antes de que empiecen su trabajo de incidencia política para cambiar cosas que tal vez podrían haberse prevenido con anticipación.

Un buen trabajo de incidencia política exige un análisis adecuado de los marcos cronológicos requeridos para el abordaje de los temas en los que se desea incidir. Un seguimiento adecuado de la dirección que toma el proceso de formulación de políticas permitirá conocer los marcos cronológicos con antelación y podría incluso permitir a las ONG influir en dichos plazos.

En particular, puede haber eventos y oportunidades importantes relacionados con el tema en el que se desea incidir, tales como conferencias internacionales, fechas límite de procesos de consulta y reuniones, que deberán incorporar en su actividad de incidencia política. No tener en cuenta dichos espacios disminuirá el posible impacto de su labor.

### **Ejemplos prácticos: Elección del momento oportuno en Ghana**

El 24 de agosto de 2005, el Ministerio de Hacienda y Planificación Económica de Ghana invitó a asociaciones, colectivos y personas particulares a presentar memorandos como insumos para enriquecer el proceso de elaboración del presupuesto para el 2006.

WaterAid respondió colaborando con otros/as profesionales del sector de agua y saneamiento de Ghana. Publicó anuncios en dos periódicos de circulación nacional, convocando a “activistas y amigos/as del sector” a trabajar en forma conjunta para hacer oír sus voces en la planificación del presupuesto.

Se celebró un foro de incidencia política en septiembre, que contó con una amplia participación de representantes de los gobiernos locales y el gobierno central, instituciones financieras, la sociedad civil y profesionales del sector. Los debates se centraron en la baja cobertura de la oferta de agua y saneamiento en Ghana, la lentitud de los avances hacia el cumplimiento del ODM del sector y los enormes déficits financieros. Se discutieron los vínculos entre el sector de agua y saneamiento y otros sectores importantes, como salud y educación.

El consenso fue que el abastecimiento de agua y saneamiento debía ser la piedra angular de las prioridades y la agenda de desarrollo del gobierno, y que el ODM para el sector no se cumpliría si no se incrementaba sustancialmente el financiamiento.

La reunión brindó a WaterAid la oportunidad de recoger evidencia y generar el apoyo necesario para reclamar mayor financiamiento para el sector de agua y saneamiento en el presupuesto. Un memorando exigiendo más fondos en el 2006 y en los años subsiguientes fue firmado por todos los “amigos/as del sector” y entregado a las autoridades gubernamentales competentes.

La intervención se llevó a cabo en el momento oportuno, enriqueciendo las deliberaciones del gobierno el torno al presupuesto en el momento preciso, y focalizándose en las instancias de decisión: ministros/as y parlamentarios/as, que tenían en sus manos la decisión final sobre el presupuesto.

El momento cumbre se dio cuando el Ministerio de Hacienda pidió copias electrónicas del memorando y solicitó cuadros con datos y cifras para utilizarlos en presentaciones en el marco de las negociaciones en torno al presupuesto.

Antes de que concluyera el mes de noviembre, el Ministerio de Hacienda publicó un anuncio en el periódico Daily Graphic Newspaper, expresando su reconocimiento a las personas y organizaciones, entre ellas WaterAid Ghana, por los aportes realizados.

## Identificar los problemas

13 WaterAid, *Marco para los programas y las políticas del sector* (2006). Incidencia sobre políticas – temas

### **Ejemplos prácticos: Los temas prioritarios para WaterAid<sup>13</sup>**

Los siguientes seis temas de políticas han sido identificados en respuesta a los graves vacíos en las acciones a nivel nacional e internacional que se requieren para alcanzar la meta de agua y saneamiento de los ODM:

- Modelos de financiamiento innovadores para el sector de agua y saneamiento
- Reforma del sector urbano de agua
- Cómo alcanzar el ODM de saneamiento
- Gobiernos locales y descentralización
- Eslabonamientos entre el agua y la pobreza
- Rendición de cuentas a nivel local, nacional y mundial

El primer paso en la planificación del trabajo de incidencia política es identificar los problemas a ser abordados.

Para ello, sin embargo, es necesario priorizar los temas que le interesan a su organización y demostrar la importancia relativa de los mismos para los sectores que aspiran a representar. Para identificar los principales temas en los que desean focalizar su trabajo, posiblemente tengan que acortar la lista, producir una lista breve, examinar cada uno de los temas que figuran en ella y priorizarlos.

### **Rápido y útil: ¿Qué es un “buen” tema de incidencia política?**

Utilicen la lista de verificación a continuación para identificar los temas de incidencia política que deberían ser priorizados.<sup>14</sup>

Trabajar en el tema:

- ¿mejorará verdaderamente la vida de las personas?
- ¿dará a la población un sentido de su propio poder?
- ¿será amplia y profundamente interiorizado?
- ¿generará la creación de organizaciones y alianzas duraderas?
- ¿ofrecerá oportunidades para que las mujeres y otros sectores aprendan sobre política y participen en ella?
- ¿forjará nuevos/as líderes?
- ¿promoverá la toma de conciencia sobre, y el respeto por, los derechos de las personas?
- ¿establecerá conexiones entre preocupaciones locales y temas a mayor escala, incluso a nivel mundial?
- ¿ofrecerá la posibilidad de recaudar fondos?
- ¿permitirá a la organización impulsar su visión y misión?
- ¿tiene posibilidades de salir victorioso (el tema)? ¿Tiene un objetivo definido, un marco cronológico establecido y una solución definida en relación con la política?

14 Veneklasen, L., y Miller, V. (2002). *A New Kind of Power, People and Politics – The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. EEUU

## Investigar los temas

### **Idea clave: Importancia de la investigación**

Una comprensión integral de los temas en los cuales su organización centrará su labor de incidencia política es vital en las primeras etapas del ciclo de planificación del trabajo de incidencia política. Es solo a través de la investigación que se podrá desarrollar un argumento genuinamente racional y producir la evidencia para sustentarlo.

La investigación añade credibilidad a sus posiciones de incidencia política. Les proporciona la información necesaria para hacer una planificación adecuada, elaborar sus mensajes y llevar a cabo sus acciones de cabildeo.

La investigación también puede ayudarlos a forjar alianzas, a medida que solicitan apoyo para reunir la información que necesitan de otras organizaciones y personas. De hecho, trabajar en una investigación con, por ejemplo, analistas políticos y diseñadores de políticas, puede ayudarlos a forjar lazos estrechos en una etapa muy incipiente, y estos vínculos pueden resultarles muy útiles luego, en una etapa posterior, al pasar a la etapa de cabildeo.

Además, si trabajan con organizaciones y comunidades en la recolección de la información necesaria, las ayudarán a fortalecer sus capacidades y destrezas ciudadanas – un aspecto central de un buen trabajo de incidencia.

El Instituto de Desarrollo de Ultramar (el ODI británico) ha definido la investigación como “el esfuerzo sistemático de aumentar el bagaje de conocimiento.”<sup>15</sup> Otra definición podría ser: “recolección, análisis y difusión sistemática de información.”<sup>16</sup>

Ciertamente es importante que su investigación esté bien estructurada, adopte un enfoque sistemático e incida en temas fundamentales. Para cada fuente de información, es preciso analizar la credibilidad de la fuente. La información proporcionada debe quedar debidamente registrada, y su utilidad para el tema objeto de estudio debe ser evaluada.

En el trabajo de incidencia política, su investigación debe necesariamente abarcar tres aspectos fundamentales:

- Análisis del problema
- Análisis del contexto en el cual tiene lugar el problema
- Definición del marco cronológico para su trabajo de incidencia política

15 Research and Policy in Development (RAPID), ODI, UK, definido en (2006): <http://www.odi.org.uk/rapid/Tools/Definitions.html>

16 Ver Pratt y Loizos (1992). *Choosing research methods: data collection for development workers. Development Guidelines* No. 7, Oxfam, Reino Unido

## **Rápido y útil: Una investigación confiable**

Una investigación debe ser:

- Objetiva, libre de sesgos
- Representativa de todo el grupo objeto de investigación, y no de un solo punto de vista
- Acertada y confiable
- Metódica y sistemática

En una investigación de calidad, existen algunas etapas clave por las que deben transitar para recopilar la información antes de iniciar su programa de incidencia política:

### • **¿Qué información necesitan?**

Resulta conveniente enfocar esta etapa en términos de las preguntas que necesitan responder. ¿En qué consisten sus déficits de conocimiento?

Dividir en partes la información requerida los ayudará a planear su investigación de la misma, especialmente ayudándolos a distinguir entre información que les resultará más fácil de obtener y aquella que les exigirá más esfuerzo.

### • **¿Dónde se puede encontrar la información?**

Es necesario que identifiquen fuentes que contengan información ya existente, recopilada por otros investigadores/as y quizás consignada en informes, consultas del gobierno, estadísticas o planes de proyectos. Esto no los exime de la tarea, sin embargo, de verificar si la información secundaria recogida es verosímil y confiable, y si está actualizada.

En otros casos es posible que necesiten reunir información primaria por sus propios medios, a partir de las fuentes originales. Podrían considerar la necesidad de llevar a cabo una encuesta de campo, o entrevistas. La información primaria puede ser recogida de una variedad de fuentes, desde una encuesta con los habitantes de una localidad hasta una investigación del proceso de diseño de políticas que lleva a cabo el gobierno.

### • **¿Quiénes contribuirán con su investigación?**

Si han tomado la decisión de llevar a cabo una investigación primaria, tendrán que identificar a quién entrevistar o encuestar. Para que su investigación sea creíble, tendrán que cerciorarse de que el grupo objeto de estudio constituye una muestra representativa. La muestra de entrevistados debe ser lo más amplia y representativa posible, dependiendo del tiempo y los recursos a su disposición. Tiene que ser un fiel reflejo de la población en su conjunto, información a partir de la cual extraerán sus conclusiones.

¿Estará formada su muestra simplemente por un porcentaje de la población objeto de estudio, seleccionado de manera aleatoria, o intentarán encuestar a todos los habitantes de un ambiente específico, por ejemplo, de un suburbio? Al definir su muestra, deberán identificar las características principales de quienes la conforman, tales como el uso que hacen del agua y su edad, sexo y situación dentro de la familia, ya que dichos factores pueden influir en las respuestas a su investigación.

### • **¿Cómo recolectarán la información?**

Si están llevando a cabo una investigación primaria, es importante que registren los datos de manera exacta y sistemática. Esto significa que deben tener una idea clara de cómo recolectarán la información, por ejemplo mediante entrevistas, cuestionarios, observación directa, análisis estadístico o algún otro instrumento de recolección de datos (ver abajo).

Independientemente del método que decidan utilizar, deberán cerciorarse de que la recopilación de los datos sea sistemática y coherente, que no se dé nada por sentado y que los datos puedan ser fehacientemente comprobados. Además, el método tiene que ser lo suficientemente flexible como para registrar la información que se genere si los hallazgos toman un rumbo inesperado. En general, además, sus métodos de investigación deben respetar la cultura y la privacidad de los entrevistados.

### **Ejemplos prácticos: Creando alternativas convincentes en Karachi**

La investigación desempeñó un papel importante en el éxito del trabajo de incidencia política realizado en la ciudad pakistani de Karachi, donde WaterAid financia el Proyecto Piloto Orangi – Instituto de Investigación y Capacitación (OPP-RTI).

Los estudiantes de dicho centro de estudios documentaron la autoconstrucción de alcantarillas en sectores de bajos ingresos de la ciudad, como evidencia para sustentar el cabildeo del proyecto ante las autoridades de Karachi, a favor de un plan realista de ampliación de alcantarillas de bajo costo para las comunidades pobres de la ciudad.

La documentación reunida por los estudiantes le ha servido al proyecto OPP para sustentar su cuestionamiento de los planes de alcantarillado y drenaje del gobierno para la ciudad de Karachi y presentar alternativas rentables y viables, sin necesidad de recurrir a préstamos externos.

Como resultado, cuatro *nallas* o zanjas abiertas están siendo convertidas en alcantarillas de cajón, beneficiando con ello a cerca de dos millones de personas. La documentación facilitada también le ha permitido al proyecto OPP proponer alternativas a la propuesta de financiamiento del Banco Asiático de Desarrollo (ADB) para un proyecto de gestión de aguas residuales en Korangi.

Debido a la propuesta del proyecto OPP, la propuesta de financiamiento del Banco Asiático de Desarrollo fue descartada por el Gobernador de Sindh, lo que significa un ahorro para el gobierno de Sindh de un nuevo préstamo por un valor de US\$70 millones, así como una reducción del costo del proyecto, de US\$95 millones a cerca de US\$25 millones. La publicación del proyecto OPP, Propuesta para un sistema de eliminación de aguas servidas para Karachi, jugó un importante papel en esta decisión.

Además, el proyecto OPP produjo dos volúmenes sobre la Encuesta del Abadis de Katchi en Karachi en urdu e inglés. Esta publicación tuvo un gran impacto en las políticas relacionadas con el agua y el saneamiento en Karachi y condujo a la elaboración de programas más racionales, rentables y favorables a los pobres.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> “News from OPP- RTI Pakistan”, noviembre de 2005, <http://www.achr.net/pakistan.htm>

#### **• ¿Cómo analizarán y presentarán la información?**

Una vez recolectada la información, será preciso cotejarla de manera sistemática. Solo así podrán analizarla correctamente, identificando patrones recurrentes y profundizando su análisis de la situación.

A continuación, deberán poner por escrito sus hallazgos, tanto para ustedes como para sus colegas (incluso si se trata solamente de un documento interno). El proceso de poner sus resultados por escrito los ayudará a analizar la información y extraer conclusiones. Recuerden incluir información sobre la metodología utilizada y la muestra recolectada.

### **Caja de herramientas de incidencia política: Cuadro de planificación de la investigación**

El siguiente cuadro los ayudará a formular las preguntas que necesitan responder. También los ayudará a desglosar las preguntas en preguntas de investigación más específicas. Les permitirá registrar qué fuentes de información ya existentes podrían ayudarlos a responder a las preguntas, y cómo recolectar información adicional.

Tema / pregunta de investigación	Subtema / pregunta de investigación	Fuentes de información	Métodos de recolección de información	Responsable(s) / cuándo deben estar disponibles los datos

Una versión de este cuadro fue utilizada por WaterAid para llevar a cabo un estudio de investigación sobre el sector de agua y saneamiento en 14 países de Asia y África durante el período 2004/5 para el informe de síntesis y evaluaciones nacionales, *Llegando al punto de ebullición*, publicado en 2005.

En el anexo encontrarán un análisis completo de dos de los principales temas tratados en dicha investigación, para fines ilustrativos.

**Ver la Caja de herramientas de incidencia política: Cuadro de planificación de la investigación de WaterAid... p. 90**

### **Rápido y útil: Uso de consultores/as en su investigación**

¿Tienen tiempo y recursos para llevar a cabo la investigación necesaria al interior de su organización? De no ser así, podrían considerar la posibilidad de encargar la investigación, por ejemplo a una institución académica, un centro de investigación u otra ONG.

Aún si contratan consultores/as externos para su investigación, necesitarán tener una idea clara de qué es lo que desean averiguar, de qué fuente y cómo desean que se les facilite la información.

Es imprescindible que elaboren términos de referencia claros para su consultor/a y que indiquen la finalidad de la investigación, las preguntas centrales que deben ser respondidas, el marco cronológico y el presupuesto. Deberán indicar la frecuencia con que requerirán informes de avances y cómo deben ser presentados dichos avances (en reuniones personales o mediante informes, mensajes electrónicos, etc.). Por último, deberán establecer claramente qué aspecto debe tener el producto de la consultoría, incluyendo el largo y el plazo de entrega.

Deberán establecer también cómo se va a coordinar el trabajo del consultor/a, y asignar los recursos correspondientes. Esta información deberá figurar por escrito en el contrato de consultoría.

Consejos para el uso de consultores/as:

- Consideren la posibilidad de un concurso, haciendo circular los términos de referencia y pidiendo a los y las postulantes que demuestren su capacidad para realizar el trabajo.
- Acuerden los honorarios antes de iniciar el trabajo, así como los plazos, las fechas de inicio y fin, los procedimientos de rescisión del contrato, cómo se cubrirán los gastos, los procedimientos para que el consultor reclame los gastos y el pago de sus honorarios, y si estarán sujetos a impuestos .
- Asegúrense de que el contrato estipule que el consultor/a debe estar disponible inmediatamente después de la entrega del trabajo, en caso de que hayan dudas o preguntas o se requieran modificaciones.
- Debe quedar claramente establecido que los resultados y el informe de la investigación son propiedad de su organización y no pueden ser utilizados por el consultor/a sin su consentimiento.
- Elaboren un contrato, que ambas partes deben firmar. Adjunten dicho contrato a los términos de referencia, con una copia para cada uno de los signatarios.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Términos de referencia de WaterAid... p. 92**

## Herramientas de análisis de problemas

Una vez que hayan identificado los temas que más les preocupan y hayan recogido la información pertinente sobre ellos, el siguiente paso del ciclo de planificación del trabajo de incidencia política consiste en someter los temas a un análisis profundo.

Analizar sus temas les permitirá identificar cómo influir en ellos y qué partes interesadas están mejor posicionadas para ejercer dicha influencia.

Hay diferentes formas de analizar un tema, pero cada una de ellas en realidad intenta hacer lo mismo: desglosar el tema en partes más pequeñas. Esto ayuda a entender el tema así como el contexto en el cual éste tiene lugar y cómo contribuir a generar un cambio.

En esta sección presentamos cuatro herramientas diferentes para analizar su tema y determinar cómo encaja en su labor de incidencia política: el marco de análisis de problemas, el árbol de problemas, el marco RAPID y el análisis PESTLE.

18 Miller y Covey (1997). *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*. Institute for Development Research (IDR), EEUU

## 1. El marco de análisis de problemas<sup>18</sup>

Esta metodología de análisis consiste en dividir el problema en una serie de subtemas. Bajo cada subtema, se examinan las consecuencias del problema, sus causas y posibles soluciones.

Tema:			
Subtemas	Consecuencias	Causas	Soluciones
Subtema 1			
Subtema 2			
Subtema 3			

Por ejemplo:

Tema: Acceso a agua potable en regiones rurales			
Subtemas	Consecuencias	Causas	Soluciones
Subtema: No hay suficientes pozos de agua en las zonas rurales de la región.	Los pobladores/as de las zonas rurales dedican varias horas del día a recolectar agua de los pocos pozos existentes.  Los pobladores/as recogen agua contaminada de otras fuentes.  Etc.	El gobierno está sesgado frente a ciertos grupos étnicos en comparación con otros y favorece la creación de pozos de agua en algunas comunidades más que en otras.  Financiamiento de pozos de agua motivado por consideraciones políticas en el distrito electoral del que son oriundos los políticos.  Falta de asignación de recursos a la instalación de pozos de agua.  Etc.	Cambios en las políticas, prácticas, leyes, actitudes y conductas  Etc.

Tengan en cuenta que preguntar constantemente “por qué” contribuye a la realización de un análisis en profundidad del problema.

Por ejemplo, un análisis más exhaustivo de las causas de la insuficiencia de pozos de agua puede revelar limitaciones estructurales generales que permiten que se lleve a cabo una asignación de recursos políticamente motivada; por ejemplo, la carga de la deuda externa sobre la economía del país puede impedir que se invierta lo suficiente en el abastecimiento de agua en el campo.

19 Start, D., y Hovland, I. (2004). *Tools for Policy Impact. A Handbook for Researchers*. ODI

## 2. El árbol de problemas<sup>19</sup>

El método de análisis del árbol de problemas es una de las muchas formas en que se puede planificar un proyecto y una herramienta muy utilizada por muchas organizaciones de desarrollo. Se trata de un método visual para analizar un problema en particular, trazando gráficamente los diferentes aspectos del problema en grandes láminas de papel. Funciona especialmente bien cuando se desea analizar colectivamente un problema. El “árbol” de problemas permite a los y las participantes visualizar la relación entre el problema principal y sus problemas derivados, así como sus causas subyacentes.

El tronco del árbol representa el problema central, sus raíces representan las causas del problema y las ramas representan los efectos de dicho problema.

- Dibujen la forma de un árbol en un gran papelógrafo, y escriban el problema o tema central o principal en el tronco del árbol.
- En pequeños trozos de papel o cartulina, escriban las causas del problema. Éstas se ubicarán en la parte inferior del árbol, a modo de “raíces”.
- En trozos diferentes de papel o cartulina, escriban las consecuencias que se derivan del problema principal. Éstas se ubicarán a los costados del árbol, a modo de “hojas”.
- Como parte del ejercicio grupal, podrán usar el árbol como herramienta de debate y negociación mutua acerca de la prioridad y ubicación de las diferentes hojas y raíces. El corazón del ejercicio radica en la discusión, el debate y el diálogo que se generan a medida que los factores se van clasificando y ordenando, a menudo formando subdivisiones en las raíces y ramas.

El siguiente paso del proceso del árbol de problemas consiste en empezar a desglosar las causas del problema, de modo tal que puedan determinar en qué área tendrán mayor efecto.

- Tomen uno de los trozos de papel con las causas principales (las raíces del árbol) y conviértanlo en el tronco del árbol (problema central). Ahora pueden analizar las causas de ese problema de la misma manera, quizás mostrando las áreas donde podrían ejercer influencia.

El paso final consiste en utilizar el árbol para ayudarlos a definir sus objetivos de desarrollo o sus objetivos específicos, por qué deberían intentar alcanzar sus objetivos de desarrollo y lo que necesitan hacer para lograrlo. Pueden convertir el árbol de problemas en un árbol de objetivos, reformulando cada uno de los problemas como un resultado positivo deseable – como si el problema ya hubiera sido resuelto.

- Escriban su objetivo de desarrollo en el tronco del árbol – éste será lo opuesto a la afirmación negativa sobre la causa del problema, definida en el paso dos. Por ejemplo, “no hay suficientes pozos de agua en las zonas rurales”, pasaría a ser “hay suficientes pozos de agua en las zonas rurales”.
- Para definir con mayor precisión el propósito de sus objetivos de desarrollo, escriban en pedazos de papel los beneficios que se generarán si se alcanza ese objetivo de desarrollo. Éstas serán las “hojas” de su árbol.
- Ahora, escriban en trozos de papel o cartulina los pasos o acciones que deben realizar para alcanzar ese objetivo de desarrollo. Éstas serán las “raíces” de su árbol.

Nuevamente, las afirmaciones negativas que conforman las raíces de su problema se cambiarán por afirmaciones positivas. Por ejemplo, “financiamiento insuficiente para servicios de agua y saneamiento en el área rural” puede tornarse en “lograr que se destine suficiente financiamiento para servicios de agua y saneamiento en el área rural”.

### ***Caja de herramientas de incidencia política: El árbol de problemas***

En el anexo encontrarán algunos formatos de árboles de problemas, tal como se describieron arriba.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Árboles de problemas.... p. 94**

20 Edwards y Hulme (1992). *Making a Difference: NGOs and Development in a Changing World*. Save the Children y Earthscan, Londres.

### **Idea clave: Soluciones confiables**

La búsqueda de soluciones o alternativas verosímiles es una característica importante de la planificación del trabajo de incidencia política. Las ONG con frecuencia son criticadas por realizar campañas de incidencia política en contra de una política o práctica en especial, pero sin proponer alternativas realistas.

Las campañas de incidencia política que hacen lo anterior corren el riesgo de ser ineficaces y comprometer la credibilidad de las ONG frente a los destinatarios de los mensajes de incidencia.

En la medida de lo posible, las ONG deben presentar alternativas debidamente elaboradas, que garanticen la mejora del nivel de vida de la población, sin los costos sociales y ambientales que imponen los sistemas actuales.<sup>20</sup>

Las alternativas deben incluir los resultados de la investigación y la experiencia sólida de una serie de fuentes, apuntalados por información de respaldo acerca de la viabilidad de la alternativa propuesta.

Una ONG no puede limitarse a presentar ejemplos de sus propias buenas prácticas. La investigación, las revisiones de pares y las discusiones con los destinatarios de las actividades de incidencia política son todos elementos que pueden aportar a este proceso.

### **3. El enfoque RAPID**

El equipo del programa de Investigación y Políticas para el Desarrollo (RAPID) del Instituto para el Desarrollo de Ultramar (ODI) elaboró el método RAPID para ayudar a desarrollar una comprensión de las políticas e influencias políticas vinculadas a un tema en particular, e identificar a las partes interesadas y los actores involucrados en dichas políticas.

Para realizar actividades efectivas de incidencia política, las ONG tienen que analizar las relaciones de poder involucradas en un tema en particular, así como los procesos de toma de decisiones pertinentes. Si, por ejemplo, una ONG tiene previsto hacer incidencia política a favor del financiamiento de servicios de agua y saneamiento para las zonas urbanas pobres, tendrá que analizar exactamente quién toma las decisiones relativas al financiamiento de los servicios de agua y saneamiento y cómo se toman dichas decisiones.

El enfoque RAPID ayuda a garantizar que se planteen las preguntas correctas para desarrollar la comprensión arriba referida. Ver el cuadro en la página siguiente en relación con este tema.

Una vez que hayan identificado las respuestas a las preguntas centrales del enfoque RAPID, podrán utilizarlas para definir los pasos siguientes a seguir en su trabajo de incidencia política, y cómo proceder al respecto.

Para cada respuesta, necesitarán identificar qué acciones tomar en relación con la pregunta, y cómo proceder al respecto.

### **Caja de herramientas de incidencia política: El enfoque RAPID**

En el anexo encontrarán un cuadro ilustrando algunas de las acciones importantes que se desprenden del proceso RAPID, así como una explicación de cómo llevar a cabo dichas acciones. Deberán utilizar esta metodología a medida que transiten del análisis de su problema de incidencia a la planificación de las acciones a tomar al respecto.

**Ver Caja de Herramientas de incidencia política: El enfoque RAPID... p. 96**

## Entorno externo

1. ¿Quiénes son los principales actores o donantes internacionales en el proceso relacionado con la política?
2. ¿Qué influencia tienen? ¿Quién ejerce influencia sobre ellos?
3. ¿Cuáles son sus prioridades en materia de cooperación al desarrollo y sus agendas políticas?
4. ¿Cuáles son sus prioridades y mecanismos de investigación?
5. ¿Cómo afectan las estructuras sociales y las costumbres el proceso de diseño de la política?
6. ¿Existen procesos o tendencias económicas, políticas o sociales más globales?
7. ¿Existen perturbaciones y tendencias exógenas que afectan el proceso de diseño de la política?

## Contexto político

1. ¿Quiénes son los actores clave vinculados a la política (incluyendo quienes la diseñan)?
2. ¿Existe una demanda de investigaciones o ideas nuevas entre los encargados de formular la política?
3. ¿Cuáles son las fuentes de resistencia a la elaboración de una política basada en evidencia?
4. ¿Cuál es el contexto de la política?
  - a. ¿Cuáles son las estructuras de formulación de políticas?
  - b. ¿Cuáles son los procesos de formulación de políticas?
  - c. ¿Cuál es el marco jurídico/político relevante?
  - d. ¿Cuáles son las oportunidades y los plazos para contribuir con insumos a los procesos formales?
5. ¿Cómo afectan las estructuras e intereses políticos, sociales y económicos a nivel comunitario, nacional y mundial el margen de maniobra de quienes diseñan la política?
6. ¿Quién determina los objetivos superiores y los productos de la política?
7. ¿Cómo influyen los supuestos y los discursos imperantes (¿cuáles?) en la formulación de la política? ¿Hasta qué punto se trata de decisiones rutinarias, incrementales, fundamentales o emergentes y quiénes apoyan o se resisten al cambio?

## Vínculos

## Vínculos

1. ¿Quiénes son las principales partes interesadas?
2. ¿Quiénes son los expertos/as en la materia?
3. ¿Qué vínculos y redes existen entre ellos?
4. ¿Qué roles juegan? ¿Son intermediarios entre la investigación y la concreción de la política?
5. ¿De quién es la evidencia y la investigación que comunican?
6. ¿Qué personas o instituciones tienen el suficiente poder para influenciar la política?
7. ¿Tienen legitimidad estos actores y redes involucrados con la política? ¿Tienen una base de apoyo social entre las comunidades pobres?

## Contexto político

## Evidencia

## Evidencia

1. ¿Cuáles son las teorías actuales o los discursos imperantes?
2. ¿Existe suficiente evidencia (basada en investigaciones, experiencia, estadísticas)?
  - a. ¿Qué tan divergente es la evidencia entre sí?
3. ¿Con qué tipo de evidencia se cuenta?
  - a. ¿Qué tipo de evidencia es convincente para quienes diseñan la política?
  - b. ¿Cómo se presenta la evidencia?
4. ¿Es relevante la evidencia? ¿Es acertada, concreta y aplicable?
5. ¿Cómo se recogió la información y quién lo hizo?
6. ¿La evidencia recogida y la fuente de la misma son percibidas como creíbles y confiables por los actores involucrados en la política? ¿Por qué se recogió la evidencia?
7. ¿Hay alguna información o investigación que haya sido ignorada? ¿Por qué?

21 Tomado de: Ian Chandler, (2006). *Effective Advocacy training course materials*. The Pressure Group. Reino Unido

#### 4. El análisis PESTLE<sup>21</sup>

El análisis PESTLE representa un marco para estudiar el entorno y las tendencias externas que pueden afectar el tema en el cual se está trabajando. Después de haber elaborado una lista de los factores PESTLE, deberán identificar cuáles de ellos son importantes para su trabajo, ya sea como oportunidades o como amenazas.

En el análisis PESTLE, su tema es analizado en función de los siguientes factores en el país en el que están trabajando:

**Políticos:** por ejemplo, el gobierno y las instituciones del gobierno, el poder legislativo y el poder judicial, así como cualesquier otros movimientos políticos o grupos de presión.

**Económicos:** por ejemplo, el PBI, la deuda externa, las fuentes de ingresos del estado, los empleadores del sector privado, la distribución del ingreso, etc.

**Sociológicos:** por ejemplo, la situación demográfica, los sectores de educación y salud, las tasas de empleo, la propiedad de la tierra y los medios de comunicación.

**Tecnológicos:** por ejemplo, la infraestructura de tecnología informática y el acceso a telecomunicaciones.

**Legales:** por ejemplo, las restricciones y otros factores jurídicos relevantes para su labor de incidencia política.

**Relacionados con el entorno:** por ejemplo, el estado de deforestación y desertificación, la contaminación, las sequías e inundaciones, la vida silvestre y/o la agricultura.

#### **Rápido y útil: Evaluación de los riesgos**

En algunos países tratar públicamente algunos temas políticos, económicos, jurídicos o ambientales puede poner en peligro la seguridad personal ya sea de quienes trabajan haciendo incidencia, o de los sectores que representan. Estos factores deben ser tomados en cuenta con sumo cuidado al planificar iniciativas de incidencia política – las herramientas mencionadas anteriormente deberían permitirles hacerlo.

Obtener el consentimiento de quienes pudieran estar en peligro y cerciorarse de que los riesgos sean comprendidos y mitigados, es vital. Establecer alianzas con otras organizaciones puede ayudar en estas circunstancias. Alternativamente, las personas o grupos pueden trabajar anónimamente a través de organizaciones externas (por ejemplo, organizaciones que tengan un perfil internacional), ejerciendo presión sobre quienes toman las decisiones sin exponerse a peligros.

## **Ejemplos prácticos: Analizando la política versus la práctica en Mozambique**

Largos años de guerra civil han dejado a Mozambique convertida en una de las naciones más pobres de África. Millones de personas viven muy por debajo de la línea de pobreza; el mozambiqueño promedio tiene una esperanza de vida menor a los 40 años. En este país, WaterAid ha concentrado sus esfuerzos en desarrollar capacidades locales para proporcionar infraestructura de agua y saneamiento, junto con programas de facilitación social destinados a lograr cambios de higiene positivos en la población.

El manual de políticas del gobierno establece que las comunidades son responsables de la operación y el mantenimiento de los sistemas de agua, y que debe permitírseles elegir las tecnologías más apropiadas.

Sin embargo, un estudio de WaterAid reveló que la bomba manual “Afridev”, de fabricación local, estaba siendo utilizada en la práctica por el gobierno y sus instituciones socias como la única opción tecnológica oficial. Se comprobó que esta tecnología no era sostenible para la mayoría de las comunidades, debido a su alto costo y a la baja disponibilidad de repuestos, así como a la escasa capacitación ofrecida a las comunidades para el mantenimiento de las bombas. WaterAid decidió buscar otras opciones tecnológicas viables que pudieran ser promovidas por el gobierno, a fin de mantener el acceso de la población a servicios de agua potable.

En el 2002, WaterAid realizó un taller al cual invitó a la ONG Bombas de Mecate, de Nicaragua, para que presentara a las instituciones socias de WaterAid, tanto del gobierno como del sector privado, las bombas de cuerda y su aplicación en Nicaragua. WaterAid y sus entidades socias finalmente decidieron adoptar y adaptar el modelo de bomba de cuerda desarrollado en Madagascar, aparentemente más apropiado para Mozambique. Un programa de instalación comenzó en 2003, después que las instituciones socias de WaterAid incluyeran la bomba de cuerda y la bomba manual Afridev en sus programas de educación comunitaria. Muchas comunidades eligieron la bomba a cuerda como su opción tecnológica preferida, por considerarla más económica y más fácil de mantener y porque suele haber más repuestos – por ejemplo, sogas – disponibles localmente que para el modelo Afridev.

Se organizaron reuniones permanentes para monitorear el desarrollo de la bomba a cuerda en las provincias de Niassa y Zambézia, permitir que terceros aprendieran acerca de esta tecnología y desarrollar especificaciones mejoradas de los materiales para los contratos de fabricación. Finalmente, en 2005 la Dirección Nacional de Agua (DNA) aceptó oficialmente introducir de manera piloto la bomba a cuerda en tres provincias del país. Esta iniciativa contó con el apoyo de WaterAid en Niassa, de UNICEF con la asistencia técnica de WaterAid en Zambézia, y de CARE en Cabo Delgado. La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (CODESU) se encargó del útil aspecto de la coordinación y brindó financiamiento y apoyo a este grupo en forma de lineamientos técnicos.

Después de tres evaluaciones anuales del proyecto piloto, todo parece indicar que los ministros del gabinete pronto aprobarán la bomba de cuerda como la segunda opción tecnológica manual oficial. Se trata de un gran avance para el sector.

A largo plazo, este hecho podría implicar para WaterAid y sus instituciones socias la posibilidad de innovar, diseñar e implementar proyectos de agua y saneamiento sostenibles en el país.

## **Definir los objetivos**

Luego de las etapas de investigación y análisis de los temas o problemas, y de las relaciones de poder asociadas, la siguiente etapa consiste en empezar a definir objetivos específicos para su trabajo de incidencia política.

Necesitarán definir exactamente qué es lo que desean que ocurra, y en qué plazos. Establecer los objetivos les permitirá tener una idea clara qué es lo que están intentando lograr, y los ayudará con la planificación y el diseño de sus actividades de incidencia política. A más largo plazo, contar con objetivos específicos claros les permitirá asimismo evaluar y someter a seguimiento su trabajo de incidencia política.

Una manera consolidada de establecer lo que podrían ser sus objetivos o estrategias centrales es someter su problema a un minucioso análisis SMART.

**Específico:** ¿qué es exactamente lo que desean que suceda?

**Mensurable:** ¿cómo sabrán cuando lo hayan logrado?

**Alcanzable:** ¿es realista, o siquiera posible, alcanzar su objetivo, considerando los recursos y el tiempo que tienen disponibles?

**Relevante:** ¿es relevante y apropiado para todas las partes interesadas, y para el problema en sí?

**Con límite de tiempo:** ¿para cuándo desean que se lleve a cabo?

### *Ejemplos prácticos: Objetivos SMART para el sector de agua y saneamiento*

Algunos objetivos de incidencia SMART podrían ser, por ejemplo:

- Convencer al Ministerio de Educación de adoptar un programa nacional de promoción de la higiene, como parte del plan de estudios de primaria y secundaria para todos los niños en edad escolar, en un plazo de 12 meses.
- Aumentar en un 50 por ciento el financiamiento para saneamiento en los cinco distritos más pobres, dentro de un plazo de 18 meses.
- Convencer al Oficial Administrativo Mayor a nivel distrital y/o municipal y al Concejo distrital y/o municipal de una región o comunidad específica del valor de las ONG en la prestación de servicios de agua y saneamiento en las comunidades durante la fase de elaboración del nuevo plan estratégico de la autoridad en cuestión.
- Derogar la ordenanza municipal que impide a la empresa de servicios de agua conectar a los hogares de los distritos urbano marginales dentro de los próximos dos años.
- Asegurar que el subsidio al precio de los servicios de agua y saneamiento sea destinado al 20 por ciento de los hogares más pobres de la ciudad tan pronto como entre en funcionamiento.
- Asegurar que la autoridad nacional de planificación económica y para el desarrollo incluya metas de cobertura de agua y saneamiento en el nuevo plan quinquenal de desarrollo del país.

Algunos objetivos de incidencia política no tan SMART podrían ser:

- Promover la educación en higiene en las escuelas
- Promover el uso de saneamiento entre las comunidades pobres

## Identificar a los destinatarios

El trabajo de incidencia política consiste básicamente en influir en todos aquellos que tienen el poder para hacer efectivo un cambio. Su investigación y análisis deberían haber puesto de manifiesto, a estas alturas, los cambios que desean generar, así como los factores políticos y de otro tipo que tienen injerencia en los asuntos que les conciernen.

El paso siguiente consiste en identificar a aquellas personas que tengan mayores probabilidades de ser sus aliados en su labor de incidencia política y a las que puedan convencer de ser sus aliados, o al menos facilitadores para ayudarlos con la tarea. Deberán identificar, además, a quienes se interpongan en su camino hacia el logro de sus objetivos de incidencia política.

Deberán identificar exactamente a quiénes necesitan convencer e influenciar a fin de lograr los cambios deseados. Ésos son los destinatarios de su labor de incidencia política. Más importante aún, tendrán que adaptar sus “petitorios” a lo que su instancia de decisión objetivo esté en condiciones de cumplir.

## **Caja de herramientas de incidencia política: Las partes interesadas en el sector de agua y saneamiento**

En el anexo encontrarán un desglose de las partes interesadas clave de WaterAid para los proyectos nacionales de mejoramiento del sector de agua y saneamiento en los que trabajan, para fines ilustrativos.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Las partes interesadas en el sector de agua y saneamiento... p. 97**

Es conveniente iniciar el proceso de identificación de su destinatario identificando a todas las partes interesadas y actores implicados en su tema en particular. Éstos pueden ser rápidamente clasificados en función del rol que ejercen en relación con su tema de incidencia política. Sus destinatarios/as, amigos/as, partes interesadas de la comunidad y otros involucrados/as deberán figurar todos en la matriz.

<b>Adversarios</b> personas que se oponen a su posición pero que pueden no ser directamente responsables de tomar decisiones	<b>Beneficiarios o base de apoyo social</b> personas a las que su organización representa
<b>Aliados</b> personas u organizaciones que pueden ayudarlos a alcanzar su objetivo de incidencia política	<b>Partes interesadas internas</b> colegas y otras personas de su organización que tienen un interés en el proceso y el resultado

Es importante recordar que las matrices de este tipo no son estáticas, ni tampoco tienen que ser dibujadas estrictamente en el sentido arriba indicado. Los grupos pueden pasar de ser adversarios a aliados (o viceversa), a medida que se desarrolla su trabajo de incidencia política. Sus beneficiarios también pueden empezar siendo adversarios de su trabajo, y pueden requerir convencimiento acerca de la validez del mismo.

## **Rápido y útil: Epidemias sociales**

Una forma de enfocar la interacción entre las partes interesadas de un tema en particular, y la forma en que dichas relaciones pueden conducir al éxito de la iniciativa de incidencia política, es entender cómo las tendencias sociales en ocasiones se propagan como un virus. Un pequeño cambio puede “prender” como una buena idea, conduciendo eventualmente a un cambio dramático.

Malcolm Gladwell, en su libro *El punto clave*,<sup>22</sup> sugiere que las ideas en primer lugar se difunden debido a la exposición y al contagio; en segundo lugar, debido a pequeñas causas, y en tercer lugar mediante una subida o caída dramática en un momento “en que todo puede cambiar a la vez”.

De acuerdo a dicho enfoque, un factor pequeño puede “inclinarse” la balanza, de una tendencia pequeña a una gran tendencia, y la influencia de unas cuantas personas puede marcar una gran diferencia si cuentan con las cualidades necesarias. Los actores centrales en este proceso son:

**Conectores:** personas que trabajan en red, que saben cómo transmitir información a las principales partes interesadas y son respetadas por su acceso a ellas

**Expertos:** especialistas en información que adquieren información y tienen la capacidad de educar a otros

**Vendedores natos:** individuos poderosos, carismáticos y persuasivos que gozan de confianza y credibilidad y son escuchados

Si pueden identificar a los actores arriba señalados en relación con su tema específico, bien podrían convertirse en algunos de sus destinatarios.

22 M. Gladwell (2000).  
*The Tipping Point*, Abacus

Una vez que hayan identificado a las partes interesadas y fuentes de influencia clave de un tema o problema en particular, vale la pena analizarlas, tanto a ellas como su posición frente al tema, a fin de focalizar sus actividades de incidencia política en las personas correctas. No tiene mucho sentido invertir recursos tratando de convencer a alguien que ya de por sí apoya la causa, o alguien que no tiene el poder para tomar decisiones que los ayuden a sacar adelante sus objetivos de incidencia política.

**Caja de herramientas de incidencia política: Cuadro de análisis de las partes interesadas**

Un análisis les brindará claridad acerca de sus aliados, adversarios y destinatarios y los ayudará a priorizar y planear sus estrategias.

Para cada parte interesada, deberán identificar tres aspectos en relación a su tema:

- ¿Cuál es la actitud de la parte interesada frente a la posición que ustedes defienden? (por ejemplo, muy en contra, en contra, neutral, a favor, muy a favor)
- ¿Qué tan importante es el tema para su parte interesada?
- ¿Cuánta influencia tiene su parte interesada en relación con el tema?

En el anexo encontrarán un modelo de cuadro que les permitirá llevar a cabo este análisis.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Cuadro de análisis de las partes interesadas...p. 98**

Utilizando el cuadro de análisis de las partes interesadas de la Caja de herramientas de incidencia política, que vimos arriba, ahora pueden empezar a priorizar a las partes interesadas en función de si deberían o no ser destinatarias de su labor de incidencia política.

En resumen, las partes interesadas que consideran que el tema es importante y tienen influencia en él, tenderán a ser sus destinatarios claves, tal como lo ilustra el siguiente diagrama:

<b>Importancia del tema para los destinatarios objetivo</b>	Alta	Destinatarios secundarios	Destinatarios prioritarios	Destinatarios prioritarios
	Media	Ignorar	Destinatarios secundarios	Destinatarios prioritarios
	Baja	Ignorar	Ignorar	Destinatarios secundarios
		Baja	Media	Alta

**Influencia del grupo objetivo en este tema**

Un análisis similar les permitirá identificar a aquellas personas que posiblemente sean sus aliados y adversarios clave con relación a su tema de incidencia política.

- ▶ Aquellos que ejerzan la mayor influencia pero se encuentren más en contra de su posición serán los destinatarios clave de sus iniciativas de convencimiento;
- ▶ Aquellos que detentan la mayor influencia y estén más a favor de su posición probablemente sean sus aliados clave.
- ▶ Aquellos que detentan una influencia alta y mantengan una posición neutral frente a su problema bien podrían ser los destinatarios clave de las etapas tempranas de su labor de incidencia política.

<b>Actitud del grupo objetivo frente a su posición</b>	Muy a favor		Aliados principales	
	A favor			
	Neutral		Campo de batalla clave	
	En contra			
	Muy en contra		Adversarios principales	
		Baja	Media	Alta

**Influencia del grupo objetivo en este tema**

### **Idea clave: Fuentes de influencia**

Al confeccionar su lista de partes interesadas y destinatarios, resulta conveniente identificar asimismo destinatarios secundarios, explorando con mayor profundidad el proceso de toma de decisiones.

Con frecuencia, es posible que no puedan llegar a las personas encargadas de tomar las decisiones, no importa cuán efectiva haya sido la planificación de sus actividades de incidencia política. En lugar de ello, es posible que su trabajo de incidencia política deba focalizarse en personas que sí tienen acceso a los responsables de tomar decisiones. Estas “fuentes de influencia” pueden ser su vía de acceso más importante para generar un cambio por intermedio de dicha relación.<sup>23</sup>

Las fuentes de influencia pueden encontrarse en muchos lugares, y no solamente entre quienes conforman el círculo inmediato oficial de quienes toman las decisiones. Pueden ser medios de comunicación, parlamentarios/as, instituciones financieras, líderes espirituales, otros departamentos o ministerios del gobierno, o sindicatos.

23 Ian Chandler, op. cit.

Una vez identificados sus destinatarios principales, podrán decidir cuál es la mejor forma de intentar influenciarlos. Existen diversas formas de influir en las partes interesadas, partiendo de la matriz de análisis que ya hemos utilizado.

Por ejemplo, es posible que deseen intentar convencer a una parte interesada que actualmente considera que su tema es de baja prioridad o importancia para su sector, para que priorice el tema o aumente su interés en el mismo.

O quizás decidan aumentar la influencia de sus aliados y otras partes favorables a su posición, o de hecho reducir la influencia de quienes tienen una posición contraria.

### **Caja de herramientas de incidencia política: Análisis integral de destinatarios**

Tras identificar a los principales destinatarios de su trabajo de incidencia política, pueden plantearse aún más preguntas para establecer exactamente hacia dónde enfilar su trabajo con el fin de convencerlos.

Podrían preguntarse en relación con cada destinatario:

- ¿Qué sabe sobre el tema?
- ¿Cuál es su actitud frente al tema?
- ¿Qué cosas le importan realmente?
- ¿Quién tiene influencia sobre él/ella?
- ¿Qué influencia o poder tiene en relación con el tema?

En el anexo encontrarán, con fines ilustrativos, un cuadro modelo, elaborado para una iniciativa de incidencia política ficticia de WaterAid.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Análisis integral de destinatarios... p. 99**

## **Ejemplos prácticos:** El gobierno de Tanzania como destinatario y fuente de influencia

Desde 1991 hasta 1996, WaterAid Tanzania desarrolló un innovador enfoque de colaboración en el sector de agua y saneamiento de la región de Dodoma. WaterAid reunió a funcionarios/as gubernamentales del Departamento de Agua, el Departamento de Desarrollo Comunitario y el Departamento de Salud para trabajar en equipos distritales en la provisión de servicios integrales de agua, saneamiento y promoción de la higiene.

Éste enfoque fue reconocido como exitoso por el gobierno central. A principios de 1998, WaterAid fue invitada a participar en el comité de coordinación nacional que estaba terminando una política rural nacional para los recursos hídricos, socializando las experiencias adquiridas a partir del trabajo de los equipos distritales en temas tales como participación comunitaria y colaboración interdepartamental.

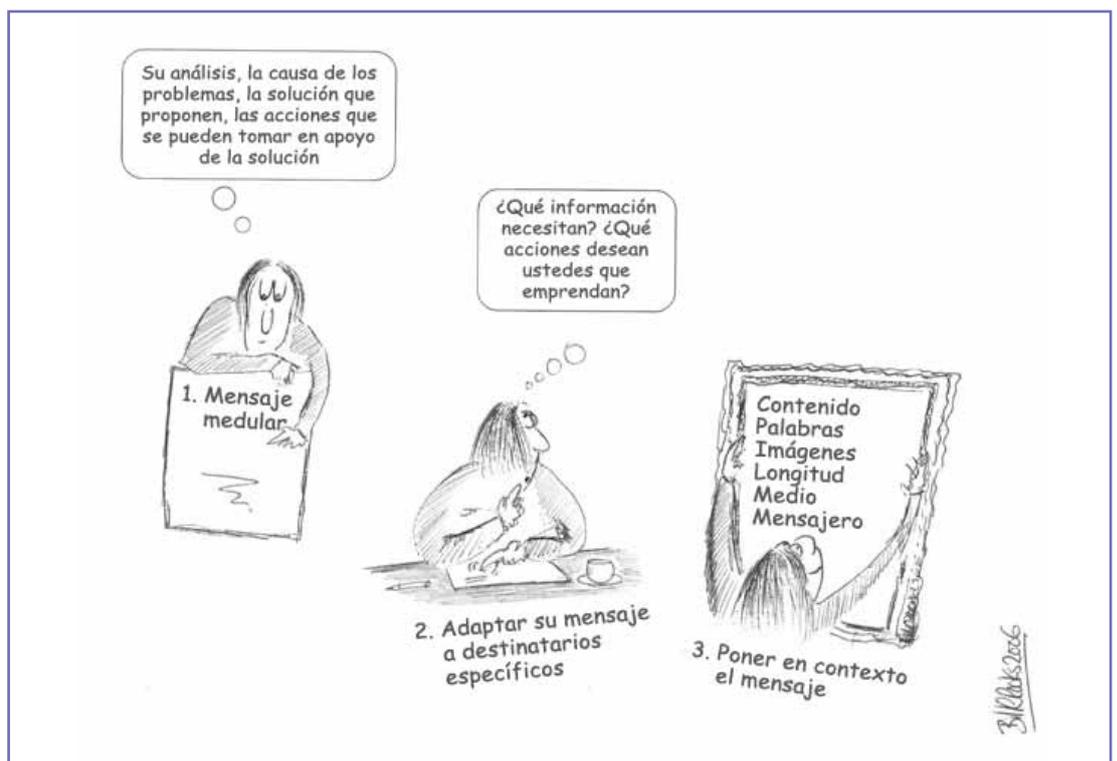
El hecho de que el gobierno reconociera y buscara replicar este enfoque de colaboración fue consecuencia del trabajo de incidencia política que llevara a cabo el equipo local y nacional de WaterAid.

Fue también el resultado del trabajo de incidencia realizado por funcionarios/as del gobierno que habían participado en la iniciativa interdepartamental, y de los responsables del sector de agua y saneamiento que fueron testigos de lo efectivo que podía ser ese enfoque de trabajo.

Éstos últimos promocionaron el enfoque del programa en conferencias a nivel nacional y organizaron visitas a los proyectos para ministros/as, parlamentarios/as y otros importantes funcionarios/as. De este modo, el gobierno no solo fue un destinatario sino también una fuente de influencia y un patrocinador.

## Definir su mensaje

Su mensaje es un resumen del cambio que desean generar, sustentado en el trabajo que han realizado para investigar su tema e identificar destinatarios clave. Utilizando información y un análisis sólido, los grupos pueden desarrollar su posición sobre un tema, crear argumentos convincentes y diseñar un mensaje que comunique todo lo anterior en pocas palabras.



La comunicación de este mensaje es fundamental para un trabajo de incidencia política efectivo, como lo es la comunicación en general – entre sus aliados y partes interesadas, pero también en la presentación de sus mensajes a destinatarios/as externos, desde quienes diseñan las políticas hasta las comunidades afectadas.

Crear un mensaje único permite a todas las partes interesadas – desde quienes redactan los materiales de incidencia política y organizan eventos, hasta los portavoces, el personal y los voluntarios/as – mantener una posición de unidad en torno al mensaje.<sup>24</sup>

24 Ian Chandler, op cit.

### **Idea clave: Poner en contexto el mensaje**

“Lo que subyace a todas las actividades de incidencia política es la propuesta de un cambio en las ecuaciones de poder – una actividad esencialmente política. Y en el mundo de la política, no hay ningún asunto que sea considerado completamente justo o apropiado por todas las partes o personas involucradas... Poner en contexto el problema, por ende, exige un estudio detallado de los destinatarios a la vez que un amplio conocimiento propio sobre el problema.”<sup>25</sup>

25 NCAS/Christian Aid (1999). Advocacy workshop. SEARCH. Training Centre. Bangalore, India.

Deberán elaborar un mensaje único, que todas las comunicaciones deben promover. No se trata de un slogan; de hecho, las palabras en sí podrían no ser utilizadas en público. Se trata de una frase breve que condensa el mensaje principal que desean que sus destinatarios recuerden. Es conveniente probar su mensaje único con terceros, incluso si no trabajan en su tema, para cerciorarse de que sea fácil de entender.

### **Rápido y útil: Un mensaje claro**

- debe describir en forma resumida el cambio que desean generar
- debe ser breve y enérgico, de apenas una o dos oraciones
- debe ser comprensible para quienes no conozcan el tema, y estar libre de términos especializados
- debe incluir el plazo dentro del cual aspiran a lograr su objetivo
- debe incluir las razones por las cuales el cambio es importante
- debe incluir cualesquier acciones que deseen que tomen los destinatarios en respuesta a su mensaje
- debe ser digno de recordar

### **Ejemplos prácticos: La propuesta de WaterAid**

En el marco del trabajo que realiza WaterAid con la ONG de Bangladesh, Dushtha Shasthya Kendra (DSK), se han instalado varios puntos de agua en distritos urbano marginales de Dhaka. Sin embargo, salvo los puntos de agua apoyados por el proyecto, negociados por separado, la Autoridad de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de Dhaka sigue reconociendo únicamente la propiedad oficial de la tierra como base para el derecho al suministro de agua.

Para hacer frente a este desafío e instalar puntos de agua en todas las comunidades urbano marginales de Dhaka, DSK y WaterAid han elaborado el siguiente mensaje:

“Las autoridades estatales deben cesar de vincular la prestación de servicios con los derechos sobre la tierra y reconocer las necesidades de las comunidades urbano marginales no oficiales en los próximos tres años.”<sup>26</sup>

26 Ahmed, R. (2003). DSK: a model for securing access to water for the urban poor. Informe de campo, WaterAid Bangladesh

### **Poniendo en contexto su mensaje**

Una vez definidos sus mensajes principales, tendrán que ponerlos en contexto en función de los destinatarios a los que se busque llegar.

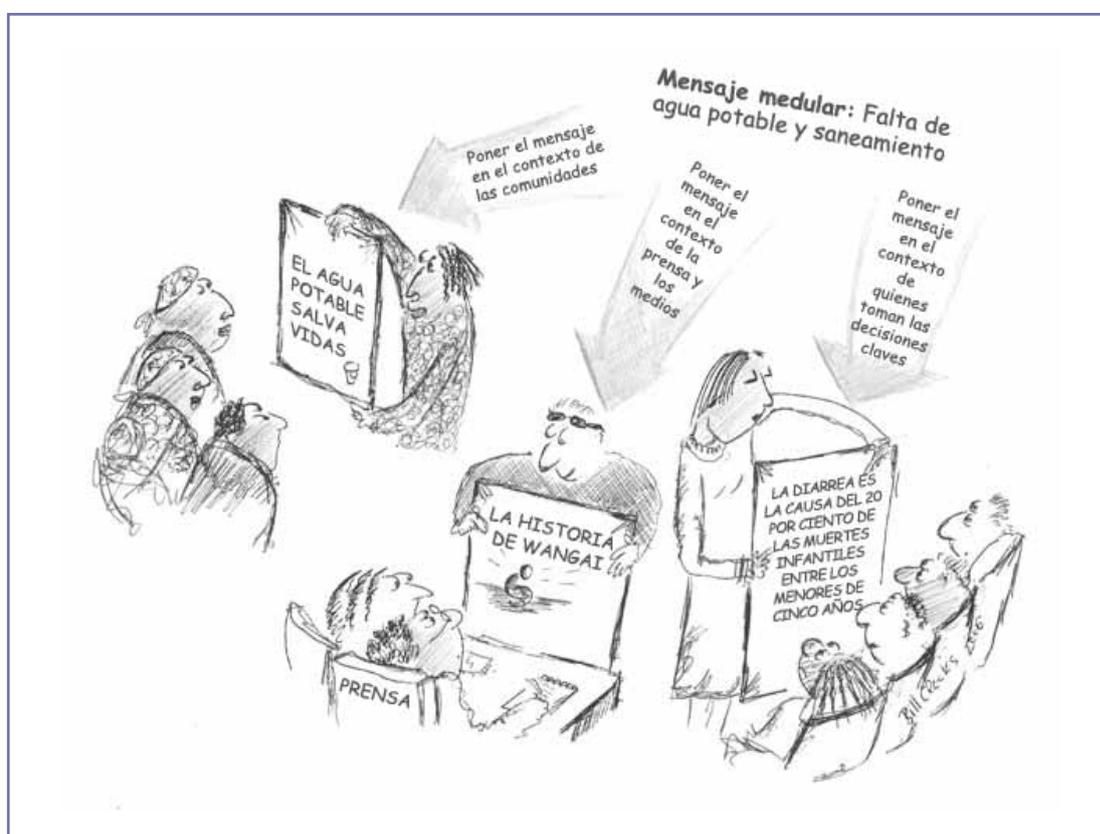
Si bien su posición general sobre el tema de incidencia política se mantiene incólume, deberán intentar adaptar la presentación de su mensaje con el fin de obtener el mayor impacto posible en un grupo de destinatarios determinado.

Comprender los temas que le preocupan a su destinatario de incidencia política les permitirá establecer vínculos entre su mensaje y las preocupaciones de éste, y por lo tanto aumentará las probabilidades de una respuesta positiva por parte de su destinatario.

27 Ian Chandler, op.cit.

No obstante, el proceso de definir y poner en contexto el mensaje debe ser también coherente con su posición general. Poner en contexto el mensaje es algo que tiene que hacerse sin diluir los hechos, comprometer valores medulares o restar valor a las personas con las que se trabaja.<sup>27</sup>

- **Poner el mensaje en el contexto de su grupo objetivo:** Su análisis del tema y de quién es responsable de, y una fuente de influencia para, un cambio de políticas, determinará la forma en que presenten su mensaje medular frente a sus destinatarios específicos.
- **Adaptar el mensaje a sus destinatarios:** ¿Cuál es la manera más persuasiva de presentar su mensaje medular a los destinatarios objetivo? ¿Qué información necesitan y no necesitan? ¿Qué medidas clave en particular desean que éstos tomen?
- **Ponerlo en perspectiva para mayor eficacia:** ¿Qué marco práctico hará que su mensaje sea más efectivo? ¿Qué debería contener? ¿En qué formato debería presentarse? La longitud, las imágenes e inclusive el mensajero son importantes.



Por ejemplo, el problema de la falta de agua potable e instalaciones sanitarias adecuadas debería ponerse cada vez en un contexto diferente, según los destinatarios a los que esté dirigido el mensaje:

Destinatarios	Mensaje
Ministros/as de economía	A escala nacional, la diarrea es responsable del 20 por ciento de las muertes infantiles entre los menores de cinco años, y las infecciones parasitarias intestinales siguen socavando el estado nutricional y el desarrollo físico y mental de la madre y el niño/a. En el 2000, el gobierno se comprometió a reducir en dos tercios para el 2015 el número de niños y niñas que mueren antes de cumplir los cinco años, en el marco del cumplimiento de los ODM. Una inversión mínima en agua potable e instalaciones sanitarias de bajo costo reportará grandes beneficios para la salud y la supervivencia del niño/a y el adulto. Quisiéramos solicitar una reunión con usted para conversar sobre este tema en mayor detalle.
Parlamentarios/as	Una investigación en varios países ha demostrado que el acceso a agua y saneamiento tiene una serie de impactos de gran alcance. Éstos incluyen: el tiempo que se ahorra en recolectar agua; el ahorro de consumo calórico-energético; el mejoramiento de la salud, especialmente para los niños y niñas; considerables impactos ambientales positivos; aumento de la producción agrícola; ahorro de días perdidos en la escuela; fortalecimiento del capital comunitario; así como mayores beneficios psicológicos. Además, el apoyo permanente a las comunidades incrementa su capacidad para sostener tanto los sistemas de abastecimiento de agua y saneamiento como los cambios de conducta en materia de higiene. Sabemos que, cuando se les pregunta, los pobres consideran el acceso al agua como una de sus tres prioridades principales, sino como su más alta prioridad. Quisiéramos solicitar una reunión con usted para conversar sobre estos temas en mayor detalle.
Profesionales de la salud	La Organización Mundial de la Salud afirma que el 65 por ciento de los casos de mortalidad infantil por enfermedades diarreicas como el cólera en los países en desarrollo podría prevenirse mediante el suministro de agua potable y saneamiento. Estimados recientes indican que la diarrea es la segunda mayor causa de mortalidad infantil en los países más pobres del mundo. El acceso a agua potable tiene una amplia gama de beneficios para la salud de las comunidades, y las mejoras ambientales producidas por la oferta de saneamiento tienen mayores impactos y costos más bajos que los medicamentos para curar las enfermedades. Quisiéramos solicitar una reunión con usted para conversar sobre posibles formas de trabajar juntos.
Medios de difusión y prensa	<p>Wangai tiene seis años. Su madre camina cinco kilómetros diariamente por la mañana hasta el punto de agua más cercano, para recolectar agua potable para la familia. Sin embargo, cuando Wangai y sus amigos tienen sed, beben del lecho de un río cercano, que es donde beben las vacas y cabras. La familia de Wangai no tiene letrina y utiliza el lecho del río para hacer sus necesidades todos los días antes que amanezca. Wangai tiene dos hermanos y una hermana; tenía dos hermanas más, pero ambas murieron de disentería antes de cumplir los cuatro años.</p> <p>Wangai ha visitado a su primo que vive en una ciudad vecina, donde hay un buen suministro de agua y cada casa tiene su propia letrina. Ha visto que los familiares de este primo no se enferman y que su tía no ha perdido ningún bebé a causa de enfermedades. Quisiera que hubiera instalaciones similares en su aldea.</p>
El público en general	El agua potable salva vidas; las enfermedades transmitidas por el agua y la falta de saneamiento son responsables hoy de miles de muertes en las zonas rurales de Tanzania. Cada aldea debería contar al menos con un pozo de agua y letrinas adecuadas. Hable con su concejal municipal hoy: averigüe cómo puede ayudar a llevar instalaciones que salvan vidas a su propia aldea y vea cómo crecen y se desarrollan sus hijos e hijas.

## El medio de transmisión

El éxito de la difusión de un mensaje estriba en prestar cuidadosa atención no solo al mensaje en sí sino también a la forma en que éste es transmitido – lo cual se conoce como el “medio de transmisión”.

Es conveniente considerar cuál es el medio más eficaz para transmitir su mensaje, así como el mensajero más eficaz para difundirlo – todo esto dependerá de los destinatarios a los que estén tratando de llegar.

### **Rápido y útil:** *El medio de transmisión y el mensajero*

#### El medio de transmisión

- Carta
- Llamada telefónica
- Reunión
- Comunicado de prensa
- Entrevista televisiva/radial
- Folleto
- Afiche
- Anuncio en la prensa
- Estudio de investigación
- Conferencia

#### El mensajero

- Miembro del personal
- Organización
- Experto/a independiente
- Celebridad
- Narrador/a neutral
- Beneficiario/a



## Sección 5 Planificación de actividades

Esta sección los ayudará a capitalizar la información estratégica que hayan recopilado – investigación, identificación de destinatarios, etc. – en beneficio de su trabajo de incidencia política, y a materializarla en planes de acción. Les ofrecemos algunos marcos teóricos para una ejecución acertada de sus planes de incidencia política, junto con algunos estudios de caso que ilustran cómo WaterAid ha llevado a cabo este tipo de iniciativa.

El capítulo subsiguiente les ofrecerá algunos métodos concretos para llevar a cabo el trabajo de incidencia política, desde reuniones de cabildeo hasta la organización de campañas mediáticas.

De importancia crucial para este capítulo es el examen de los pasos basados en actividades del ciclo de planificación (ver la página 52). Recuerden: el ciclo de planificación del trabajo de incidencia política es sólo una herramienta. En el mundo real, tendrán que adaptar tanto su planificación como sus actividades y hacer las cosas en un orden diferente o paralelo.

Incluso es posible que tengan que retomar etapas anteriores, a la luz de información nueva que hubiera podido surgir o de los avances que vayan realizando.

### Lo que aprenderán en este capítulo

- Cuáles son algunas actividades clave del trabajo de incidencia política
- Cómo evaluar de qué recursos, capacidad y presupuesto disponen para ejecutar las actividades
- Como forjar alianzas más sólidas, para una incidencia política más efectiva
- Cómo planificar sus actividades de incidencia política

Hay una gran cantidad de enfoques de incidencia y abundantes actividades que pueden realizarse como parte de su labor de incidencia política. Estas actividades concretas se encuentran descritas en el próximo capítulo; el presente capítulo les indicará cómo crear un plan para poner en práctica diversas actividades como parte de su trabajo de incidencia política sobre un tema en particular.

Las actividades de incidencia política pueden ser divididas en cuatro grandes rubros:

- **Cabildeo:** el proceso de tratar de influir directamente en quienes toman las decisiones, por ejemplo, políticos, funcionarios/as públicos o presidentes/as de empresas
- **Campañas públicas:** actividades para comprometer al público y movilizar apoyo visible a favor de la posición de su organización
- **Trabajo mediático:** sensibilizar al público respecto de sus temas, con miras a modificar actitudes y comportamientos, y obtener apoyo para sus otras actividades de incidencia política
- **Desarrollo de capacidades:** incrementar el conocimiento de las personas afectadas por un tema en particular, y fortalecer sus capacidades y desarrollar sus estructuras para que puedan llevar a cabo su propia labor de incidencia política

El siguiente capítulo subdivide a su vez estos cuatro elementos en actividades concretas. Estas corrientes de actividades de incidencia política pueden ser mutuamente complementarias. Cualquier proyecto de incidencia política necesitará trabajar a varios niveles, empleando cada una de estas categorías de actividades para apelar a los gobiernos, las instituciones financieras y donantes particulares, el público en general y los medios de comunicación.

Aunque el énfasis que su organización ponga en ciertos ámbitos dependerá del contexto, y las actividades se realizarán con base en ello, igualmente es probable que necesiten una amplia gama de actividades para alcanzar su objetivo de desarrollo.

## Ejemplos prácticos: Cómo llegar al Banco Mundial

En un seminario de WaterAid sobre incidencia política desde la sociedad civil a favor de una política internacional para los recursos hídricos, una presentación incidió en el proceso de formulación de políticas del Banco Mundial y el rol de la sociedad civil.

Se sugirieron tres estrategias distintas para influenciar al Banco Mundial:

- Hacer bulla, para que no puedan ignorarlos
- Desarrollar una relación en la que se les considere aliados o actores importantes en el sector
- Convertirse en una autoridad indiscutible en su tema, para que recurran a ustedes en busca de asesoría

Un proyecto de incidencia política puede emplear diferentes enfoques simultáneamente, dirigidos a diferentes destinatarios, o bien utilizar un solo enfoque dirigido a los mismos destinatarios a través del tiempo. Aquí es donde el trabajo en asociación con otras instituciones (ver abajo) empieza a cobrar especial importancia.

En un esfuerzo de colaboración, dos organizaciones distintas pueden utilizar enfoques distintos para llegar a los mismos destinatarios, utilizando sus mejores habilidades y recursos para trabajar en pos de la misma causa.

### **Idea clave:** El continuo del trabajo de incidencia política

Existe una amplia gama de enfoques de incidencia política, algunos de los cuales buscan la confrontación, mientras que otros optan por trabajar junto con los destinatarios del trabajo de incidencia, con el fin de lograr el cambio deseado.

Dichos enfoques pueden enfocarse como parte de un continuo interrelacionado:

**cooperación – educación – persuasión – litigación – impugnación**<sup>28</sup>

En el caso de WaterAid, por ejemplo, la organización utiliza un continuo similar:

**exponer – oponer – componer – proponer**<sup>29</sup>

Dadas las relaciones de WaterAid con los gobiernos nacionales, y su trayectoria en el suministro de información y evidencia, las actividades de incidencia política de WaterAid tienden a recaer en la última parte del continuo “exponer – oponer – componer – proponer”. Las actividades de WaterAid “desde adentro” incluyen proporcionar información, cabildear, brindar asesoramiento y difundir conocimiento.

Mientras tanto, otras ONG y organizaciones comunitarias del sector de agua y saneamiento tienden a centrarse en la primera parte del continuo. Sus actividades como “actores externos” probablemente se centrarán en la organización de campañas, actividades de cabildeo y trabajo con los medios.

Para que el trabajo incidencia política sea más efectivo, es necesario acortar la brecha entre los enfoques de incidencia “desde adentro” y “desde afuera”. Ambas partes del continuo tienen que ser combinadas para alcanzar los objetivos de incidencia política.

28 Miller y Covey (1997). *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*. Institute for Development Research (IDR), EEUU

29 Encuentro global de WaterAid sobre incidencia política (2002). *Documento sobre efectos y aprendizajes clave*, Reino Unido

## ¿De qué recursos y capacidades dispone la institución para actividades de incidencia política?

Antes de tomar la decisión final sobre qué actividades llevar a cabo, es fundamental considerar qué recursos tienen a su disposición.

En realidad, es posible que tengan que considerar el tema de los recursos constantemente, a medida que avanzan con el trabajo de incidencia política. No siempre será posible evaluar y asignar los recursos antes de iniciar el trabajo de incidencia política.

De hecho, parte de su trabajo de incidencia política puede consistir en recaudar financiamiento o conseguir recursos adicionales para llevar a cabo otras tareas de incidencia política.

Los recursos de los que dispondrá su organización para el trabajo de incidencia política consistirán de una combinación de capacidad financiera, capacidad humana y conocimiento común o compartido.

Examinar cada uno de los elementos por separado les permitirá identificar los déficits que necesitan subsanar antes de iniciar una actividad en particular.

- **Dinero:** ¿De cuánto dinero dispone su organización para este proyecto de incidencia política? ¿De dónde proviene el dinero: de su organización, organizaciones socias, otras entidades financieras? ¿Qué posibilidades hay de que surjan problemas de flujo de caja o dificultades para obtener autorización para gastar los fondos? A grandes rasgos, ¿cuánto creen que necesitarán para ejecutar las actividades que están contemplando? ¿Su presupuesto es realista, está basado en costos o cotizaciones actuales?
- **Personas:** ¿Quiénes estarán disponibles para trabajar en los diferentes aspectos del proyecto?
- **Habilidades y experiencia:** ¿Las personas clave cuentan con las habilidades y la experiencia apropiadas? De no ser así, ¿podrán capacitarlas o involucrar a otras personas?
- **Otros recursos humanos:** ¿Tienen acceso a otras personas que pudieran colaborar? ¿Cuentan con voluntarios/as para distribuir folletos, colaboradores/as de campaña para escribir cartas, miembros de la comunidad para asistir a las reuniones?
- **Instituciones socias:** ¿Qué podrían aportar las potenciales instituciones socias?
- **Información y conocimiento:** ¿Han podido realizar una investigación y un análisis suficiente acerca del tema, sus objetivos y soluciones, e identificar a sus destinatarios? De no ser así, ¿necesitan retomar las primeras etapas del ciclo de planificación de su trabajo de incidencia política?
- **Contactos:** ¿Qué contactos tienen usted, su personal, voluntarios/as e instituciones socias que les pudieran ser útiles? Los contactos pueden encontrarse entre los destinatarios, las fuentes de influencia o áreas prácticas tales como el diseño de materiales o los medios de comunicación.
- **Reputación:** ¿Tiene su organización o sus instituciones socias una sólida reputación entre sus destinatarios o frente al público o los medios de comunicación? De no ser así, ¿han desarrollado estrategias o tácticas para labrarse una buena reputación? ¿Pueden atraer a la causa a portavoces o celebridades influyentes para que los representen? ¿Necesitan trabajar en asociación con alguna otra organización, más conocida?
- **Tiempo:** ¿Cuentan con el tiempo suficiente para implementar su proyecto de manera efectiva? ¿Hay plazos específicos que necesitan cumplir? ¿Hay acontecimientos externos que deban aprovechar, tales como elecciones, reuniones políticas nacionales o locales, ciclos de planificación del gobierno o cumbres internacionales?

### ***Caja de herramientas de incidencia política: Ejemplo de presupuesto***

En el anexo encontrarán un ejemplo de un presupuesto básico para un proyecto de incidencia política, que puede ser un buen punto de partida para que elaboren su propio proyecto de presupuesto.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Ejemplo de presupuesto de incidencia política... p. 100**

## Forjando relaciones apropiadas con aliados

Las asociaciones, alianzas e incluso coaliciones temporales funcionan muy bien para potenciar el impacto del trabajo de incidencia política, al sumar las fortalezas y recursos de varios colectivos para crear una fuerza más poderosa a favor del cambio.

Unirse para generar un cambio social no es nada nuevo para los habitantes del mundo en desarrollo. Los avances tecnológicos en el área de las comunicaciones y los desafíos del desarrollo sostenible están dando lugar a alianzas cada vez más fuertes entre organizaciones de la sociedad civil.

La incorporación de dichas asociaciones a las políticas públicas es un paso positivo, que ofrece nuevas oportunidades para participar en actividades colectivas de incidencia política.

### ***Idea clave: Alianzas con fines de incidencia política***

Las relaciones entre aliados con fines de incidencia política vienen en muchas formas y tamaños y pueden describirse de varias maneras: como alianzas, redes y coordinadoras o coaliciones. Lo que tienen en común es que congregan a personas y organizaciones que comparten valores y preocupaciones y están trabajando en pos de un objetivo o una actividad común.

Las alianzas con fines de incidencia política pueden ser a corto o largo plazo. Cuando son a corto plazo, varios colectivos se unen para ejercer presión en torno a un tema en particular por un tiempo determinado, para luego separarse y volver a trabajar por su cuenta una vez concluido dicho período. La campaña de 2005, Hacer que la pobreza pase a la historia, en el Reino Unido es un ejemplo de dicho tipo de alianzas. En las coordinadoras o coaliciones a más largo plazo, los grupos se unen inicialmente para ejercer presión de manera conjunta y continúan ganando fuerza y voz y obteniendo resultados durante varios años. La campaña “Jubileo 2000 contra la deuda externa” es un buen ejemplo de dicho tipo de asociaciones.

Hay muchas buenas razones por las cuales forjar alianzas es un método eficaz para organizar campañas de incidencia política.

Reunir a organizaciones o personas con diferentes destrezas y experiencia les permite a las alianzas con fines de incidencia llevar a cabo una gama más amplia de actividades. Les permite ejecutar una combinación de intervenciones, tales como movilizar al público y realizar acciones de cabildeo, educación e información, que una organización quizás no estaría en condiciones de hacer si actuase por su cuenta.

Las alianzas permiten asimismo llevar a cabo actividades de incidencia política a diferentes niveles, ya que los diferentes socios de la alianza pueden explotar su acceso e influencia frente a diferentes niveles de decisión, desde contactos informativos con líderes comunitarios hasta canales de cabildeo formales para ejercer presión frente a departamentos o ministerios del gobierno.

Otra ventaja clave de trabajar en alianzas es que ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo de capacidades al interior de cada organización socia. Al forjar una alianza, una opción es considerar lo que cada socio puede aprender del otro.

### **Ejemplos prácticos: UWASNET en Uganda**

La Red de ONG del Sector de Agua y Saneamiento de Uganda (UWASNET) es una red establecida de más de 150 afiliadas, entre ellas organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones comunales que trabajan en el sector de agua y saneamiento de Uganda. Goza de reconocimiento a nivel tanto nacional como internacional. Fundada en 2000, su misión es contribuir a mitigar la pobreza aumentando el acceso al agua potable y al saneamiento mejorado a través de la coordinación de acciones, una mayor colaboración, el establecimiento de alianzas estratégicas y la creación de redes.

UWASNET persigue su objetivo de desarrollo por medio de actividades de cabildeo e incidencia, el mantenimiento de una base de datos de ONG y organizaciones comunales, el desarrollo de las capacidades de sus organizaciones afiliadas y la potenciación de las afiliadas de UWASNET para que ejerzan influencia y respondan a las políticas, estrategias y mecanismos de implementación mediante el trabajo en redes y el intercambio de información.

Algunos logros adicionales de UWASNET incluyen la creación de una sofisticada página web; la inauguración de un centro de información con servicios de internet gratuitos para sus afiliadas; la creación de grupos de trabajo sobre higiene y saneamiento, mujeres y niños/as, tecnologías, agua para el sector urbano, políticas e incidencia política; el apoyo a sus afiliadas para que participen en eventos de capacitación y conferencias; así como la suscripción de un memorandum de entendimiento con el gobierno de Uganda.

Si bien las alianzas sin lugar a dudas ofrecen ventajas para el trabajo de incidencia política, al mismo tiempo pueden ser difíciles de formar y sostener. En ocasiones se trazan objetivos o expectativas poco realistas. Si su organización está contemplando forjar una alianza deberá considerar desde el principio la inversión que necesariamente tendrá que hacer.

Deberán considerar asimismo si establecer una alianza los ayudará a alcanzar el éxito o si algunos de sus potenciales aliados podrían ser más efectivos actuando en forma independiente.

En síntesis, deberán evaluar si trabajar juntos incrementará sus probabilidades de éxito, y si la alianza en sí será exitosa.

### **Rápido y útil: Los pros y contras de las alianzas**

#### **Ventajas**

- Fortaleza y seguridad en cuanto a los números
- Amplía la base de apoyo social
- Aumenta el acceso a los diseñadores de políticas
- Expande la base de información y experticia
- Crea nuevas oportunidades para formar redes y asociaciones
- Permite compartir la carga de trabajo
- Fomenta las sinergias
- Incrementa la credibilidad y la visibilidad
- Crea oportunidades para el surgimiento de nuevos/as líderes

#### **Desventajas**

- Consideraciones de identidad y cultura
- Distrae tiempo y esfuerzo de otras actividades
- Genera una carga de trabajo desigual entre los socios más fuertes y más débiles
- Requiere compromiso
- Genera tensiones debido a posibles desequilibrios de poder
- Limita la visibilidad institucional individual
- Supone riesgos para el perfil/la reputación de la institución

## Creación de alianzas

Adoptar un enfoque gradual para la formación de nuevas alianzas contribuirá a la fuerza y la flexibilidad de las mismas más adelante.

El primer paso en cualquier alianza es considerar quiénes podrían ser sus instituciones socias ideales. Al pensar en sus posibles aliados, tienen que mantener una mente abierta. El análisis que ya hayan llevado a cabo de las diferentes partes interesadas de su tema los ayudará a identificar aliados clave y aquellas organizaciones que sean las más susceptibles de convertirse en socias efectivas en el cumplimiento de sus metas de incidencia política. Será necesario realizar cierta investigación para explorar intereses comunes y definir sus mutuas expectativas respecto del hecho de trabajar juntas.

### **Rápido y útil:** *Alianzas equilibradas*

Para ser efectiva, una buena alianza debe forjarse entre socios con habilidades complementarias. Para considerar con qué socios establecer una alianza, es conveniente evaluar los siguientes aspectos:

- Capacidad en comunicaciones
- Investigación y experticia en políticas
- Representación sectorial, para comprometer a diferentes actores
- Representación regional, para promover el mutuo enriquecimiento
- Capacidad organizativa, para apoyar las actividades de la alianza
- Cultura de colaboración, para adaptarse a las necesidades de la alianza
- Paladines “internos” y “externos”

El siguiente paso es considerar cuáles son los ingredientes de una alianza exitosa, y cómo éstos se aplicarán a la alianza que están contemplando.

- Tener un objetivo de desarrollo o un interés en común
- La selección de las instituciones socias
- Crear estructuras de gobierno claramente definidas
- Comunicación abierta entre los socios
- Capacidad para elaborar planes de acción con resultados a corto y largo plazo

De ellos, uno de los más importantes es que los miembros de la alianza deben tener un propósito común. Si la alianza ha de ser fuerte y cohesionada, dicho objetivo de desarrollo deberá ser definido por los miembros de la alianza en forma conjunta, antes que impuesto por el miembro más fuerte.

En ocasiones es posible que los aliados persigan objetivos de desarrollo complementarios, antes que un objetivo único compartido. Llevar a cabo trabajo de incidencia política en forma conjunta puede ser una manera más efectiva de ayudar a las instituciones socias a alcanzar sus objetivos de desarrollo, siempre y cuando se dé igual prioridad a los objetivos de cada socio.

Igualmente, las alianzas deben considerarse exitosas incluso si no alcanzan el objetivo de desarrollo común para el cual fueron instituidas. Los socios deben mirar hacia adentro y considerar los numerosos beneficios que han obtenido incluso si no les va bien en una campaña específica. El éxito en este sentido es increíblemente valioso, tanto para la construcción de futuras alianzas como en términos del impacto directo en quienes participaron en el trabajo de incidencia política.

### **Ejemplos prácticos: la Red de Acción del Agua**

La Red de Acción del Agua (FAN) fue creada luego del II Foro Mundial del Agua en marzo de 2000, como una red de incidencia política para organizaciones de la sociedad civil (OSC) del mundo en desarrollo que trabajan en la problemática del agua. El objetivo es garantizar que las OSC estén fuertemente representadas en los foros internacionales sobre las políticas del agua y que sus voces sean escuchadas en los crecientemente politizados debates en torno a las políticas que regulan los recursos hídricos.

Desde su creación, FAN ha jugado un papel central apoyando y ayudando a OSC de los países en desarrollo a participar en una serie de foros y conferencias internacionales.

Asimismo, el trabajo de FAN incluye mejorar la cooperación entre OSC a nivel mundial e incrementar el número de expertos/as de ONG con capacidad para expresarse claramente sobre la problemática de las políticas del agua y la agenda del agua más amplia. FAN también actúa como un foro para el diálogo entre los gobiernos y las OSC en torno a las políticas del agua y divulga información relevante sobre temas emergentes.

FAN se esfuerza por alcanzar sus objetivos proporcionando a sus afiliadas información de calidad y actualizada sobre las políticas del agua y las acciones de la sociedad civil al respecto. Además, brinda asesoramiento, orientación y capacitación a sus afiliadas en incidencia política, creación de redes y cabildeo efectivo.

Desde la creación de FAN, las afiliadas de FAN de Centroamérica y África han creado redes regionales independientes, apoyadas por FAN. Del mismo modo, FAN promueve los vínculos entre diferentes redes de la sociedad civil que trabajan en temas relacionados con el agua en Asia Meridional.

FAN carece de un acta de constitución formal y tiene una estructura no jerárquica. Tiene un comité consultivo que se reúne una vez al año para coordinar el desarrollo de una agenda y la planificación anual.

Existen diversos factores que influyen en el éxito de una alianza:

- **Representatividad:** ¿Confiere la alianza igual peso a las voces de todos sus socios, y a las partes interesadas al interior de cada uno de ellos? Todos los puntos de vista deben ser escuchados. Esto es esencial para la legitimidad y por extensión para la influencia de la alianza.
- **Evidencia:** Los aliados deben tener evidencia de calidad que presenten si la alianza ha de ser considerada legítima y creíble. Dicha evidencia debe presentarse en un formato adecuado.
- **Perseverancia:** Todos los miembros de la alianza deben estar prevenidos en el sentido que para ejercer influencia es necesario ejercer presión sostenidamente durante un largo tiempo.
- **Organizaciones y/o personas influyentes:** Las asociaciones deben incluir entre sus miembros a organizaciones y/o personas que tengan poder e influencia para mover las cosas en el ámbito de las políticas.
- **Relaciones:** Cuando los aliados tienen relaciones con terceros que pueden contribuir al trabajo de incidencia política y avanzar la agenda, es probable que la alianza se fortalezca. Dichas relaciones pueden complementar otras estrategias.
- **Coordinaciones y trabajo en red:** Los socios tienen que poder comunicarse entre sí con facilidad, por lo que las conexiones basadas en tecnología de la información son fundamentales, como también lo son las oportunidades de reunirse personalmente.
- **Comunicación:** Entre los aliados pueden surgir tensiones o conflictos, que deben ser discutidos abiertamente. Se debe dedicar tiempo a la resolución de conflictos y el allanamiento de los problemas.
- **Igualdad:** Es importante que los miembros de la alianza no solo aporten sino también se beneficien de la relación.

## **Caja de herramientas de incidencia política: Consideraciones relacionadas con la gobernabilidad de las alianzas**

El éxito de una alianza depende del nivel de confianza y seguridad mutuas que desarrollen los socios. Para ello, es importante contar con estructuras básicas y procesos de rendición de cuentas. Aunque la confianza puede darse con el tiempo y con el trabajo en conjunto en temas específicos, también depende de una clara estructura de gobierno, que contribuya al funcionamiento de la alianza y al manejo de las diferencias.

En el anexo encontrarán una serie de preguntas sobre estructuras y gobernabilidad, que todas las alianzas deben tener presentes.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Preguntas relacionadas con la gobernabilidad... p. 101**

## Planificación de actividades

Una vez establecidos sus objetivos de desarrollo, su investigación y sus aliados, el siguiente paso es consolidar todo este trabajo en un plan de acción concreto.

La planificación de actividades debe ir acompañada de un presupuesto detallado, y ambos pueden requerir revisión a medida que evoluciona el programa y los planes cambian. En el transcurso de la ejecución de las actividades, habrá cambios internos y externos que afectarán los resultados de su trabajo. Deberán cerciorarse de que su plan de acción sea lo suficientemente flexible como para incorporar los cambios que se vayan suscitando con el paso del tiempo. La incorporación de revisiones y ejercicios de reflexión en intervalos regulares en su proceso de planificación los ayudará a hacer un alto en el camino y evaluar si es necesario realizar ajustes a sus planes.

Incluso si es posible anticipar que según todos los indicios la situación va a cambiar, aún así deben comenzar con un plan de acción y un presupuesto detallados, que les servirán de punto de partida y de referente a partir del cual realizar los ajustes que se vayan necesitando.

Al hacer la planificación, recuerden que el trabajo de incidencia política puede ser lento y demandar mucho tiempo. Cuando realicen su trabajo de planificación, deberán planificar un compromiso a largo plazo y mantener una visión realista de los plazos.

Una buena planificación es esencial para un trabajo de incidencia política efectivo; en este proceso, es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

- **Objetivos de desarrollo, objetivos específicos y estrategias:** Estos objetivos a largo plazo reflejan su visión institucional general. Definen a grandes rasgos en qué punto están, hacia dónde se dirigen y cómo creen que podrán llegar.
- **Programas y proyectos de incidencia política:** Se trata de períodos de actividad programados a mediano plazo, que aspiran a influenciar y producir cambios en el entorno de políticas y en la opinión pública en relación con un tema en particular. Las actividades deben llevar al cumplimiento de algunos de los objetivos generales de su estrategia de incidencia. (Los programas y proyectos de incidencia en ocasiones se suelen llamar campañas de incidencia política, pero hemos decidido reservar la palabra “campaña” para las campañas públicas, que trataremos en la próxima sección.)
- **Tácticas, acciones o actividades:** Se trata de actividades específicas a corto plazo dentro de la estrategia de cambio más amplia, diseñadas para incidir en una coyuntura u oportunidad específica, por ejemplo, una investigación, una actividad de cabildeo, una acción de movilización pública o una iniciativa mediática. Su propósito es dar forma a un proyecto y capturar la atención de las personas que están en el poder en relación con su tema.
- **Seguimiento y evaluación:** Implica monitorear los avances y evaluar el impacto que están teniendo sus actividades, de manera tal que puedan modificar su estrategia y sus actividades según proceda, y aprender para el futuro.
- **Planificación participativa de iniciativas de incidencia centradas en el ciudadano/a:** Los enfoques participativos para la planificación de actividades comunitarias logran sus objetivos de incidencia política haciendo del empoderamiento y la ciudadanía activa una realidad en los hechos.

### **Rápido y útil: Qué aspecto podría tener su plan**

Los planes de acción pueden adoptar diversas formas, pero todas ellas deben detallar qué es exactamente lo que planean hacer, cuándo tiene que hacerse y quién es la persona responsable.

Una opción es elaborar un cuadro como el siguiente:

Objetivos	Destinatarios	Actividades	Indicadores	Plazos	Responsabilidad	Revisión

- Su plan debe ser organizado en función de sus objetivos, lo cual les dará una visión general de su proyecto de incidencia política y lo que necesitan hacer para cumplirlo.
- La columna “indicadores” es donde anotarán sus resultados previstos, lo cual les permitirá saber cuando hayan tenido éxito.
- Escriban en la columna “revisión” las fechas en que evaluarán los avances. Es en estas fechas que podrán evaluar si su plan y su presupuesto necesitan revisión.

En el anexo encontrarán un plan de acción desarrollado con fines ilustrativos.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Plan de acción simple de incidencia política... p. 102**

Además de esta apreciación general, necesitarán un esquema más detallado de las actividades que se requieren y en qué fechas y plazos.

Su plan debe tener en cuenta asimismo ciertas fechas externas con las cuales engarzar sus actividades, tales como conferencias internacionales o fechas de procesos de consulta. Un buen trabajo de incidencia política implica asimismo llevar su mensaje, su informe o a su representante a la reunión o persona correcta en el momento indicado.

No se olviden de agendar actividades de seguimiento y evaluación en su línea de tiempo .

Otra forma de encarar una planificación detallada es hacerlo por actividades, en vez de por líneas de tiempo. Este método puede ser útil especialmente si diferentes colegas o equipos son responsables de diferentes tipos de actividades. Desde luego, bajo esta modalidad de planificación igualmente tendrán que incorporar plazos y fechas importantes.

El plan de actividades resultante podría lucir, por ejemplo, así:

Área general	Actividad	Cuándo	Quién
Cabildeo	Carta a X adjuntando informe	fecha	nombre
	Reunión con Y	fecha	nombre
	Repartición de folletos en Cumbre	fecha	nombre
	Entrega de petitorio e informe	fecha	(probablemente la misma persona, equipo u organización)
Campañas públicas	Producir materiales	fecha	nombre
	Escribir cartas	fecha	nombre
	Preparar petitorio	fecha (Nota: Listo para ser entregado – ver arriba)	nombre
Trabajo mediático	Lista de medios confeccionada	fecha	nombre
	Comunicado de prensa enviado	fecha	nombre
	Informe colgado en página web	fecha (Nota: Debe coincidir con la carta a X – ver arriba)	nombre
	Anuncios de prensa publicados	fecha	nombre
Sensibilización	Afiches	fecha	nombre
	Reuniones con la comunidad	fecha	nombre
	Talleres	fecha	nombre

Es posible que necesiten elaborar planes más detallados, o bien una serie de planes individuales. Un evento importante – por ejemplo, un taller, una conferencia de prensa o un lanzamiento – requerirá asimismo de un plan detallado propio (para cada una de las diversas actividades), además del plan de incidencia política principal. Tendrán que asegurarse de que sus planes detallados coincidan con la visión general, de modo tal que todo esté bien articulado.

### ***Caja de herramientas de incidencia política: Planificación del programa de incidencia política de WaterAid***

WaterAid dispone de un plan maestro estándar para los programas de incidencia política que impulsa.

Dicho plan maestro contiene preguntas que podrían resultarles útiles para la planificación del trabajo de incidencia política de su organización. En el anexo encontrarán dicho plan.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Plan de incidencia política de WaterAid... p. 104**

### **Rápido y útil:** Lista de verificación para la planificación de actividades

El manual de incidencia política de Save the Children Fund sugiere que el primer paso luego de completar un plan de acción consiste en llevar a cabo una verificación, con el fin de evaluar si el plan propuesto es realista y apropiado.

- ¿Están preparados para ejecutar su plan? ¿Tienen sus objetivos claramente definidos? ¿Tienen su evidencia y sus soluciones establecidas? ¿Conocen a sus destinatarios? ¿Tienen buenos contactos entre sus fuentes de influencia? ¿Saben qué actividades van a llevar a cabo? ¿Han decidido qué estilo o enfoque de incidencia política van a utilizar?
- ¿Qué expectativas tienen en relación con sus instituciones socias/aliadas? ¿Están seguros de sus motivaciones y objetivos de desarrollo? ¿Abonan a favor de la credibilidad de su institución? ¿Qué sucederá si abandonan la alianza?
- ¿Qué recursos – financieros, técnicos, humanos – tienen a su disposición? ¿Cuáles son las implicancias para su plan? ¿Necesitan incorporar en su plan alguna actividad de capacitación?
- ¿Cómo coordinarán y monitorearán los diferentes enfoques que están adoptando? ¿Tienen algún plan para articularlos y evitar los cuellos de botella?
- ¿Existe algún riesgo? ¿Cómo afectarán sus actividades la reputación de su organización? ¿Cómo podrían afectar su financiamiento para realizar otras actividades? ¿Podrían perder miembros valiosos del personal? ¿Podría alguna otra de sus instituciones socias actuales decidir dejar de trabajar con ustedes? ¿Qué pueden hacer para mitigar cualesquier consecuencias negativas?
- ¿Qué harían si...? ¿Cuáles son sus alternativas, planes de contingencia y posiciones de repliegue? Las condiciones externas pueden cambiar y es posible que tengan que repensar sus planes – su planificación debe ser flexible, de modo tal que estén preparados para realizar cambios.

## Planificación del seguimiento y evaluación

El paso final, pero esencial, de un buen trabajo de incidencia política es elaborar un plan de acción independiente pero relacionado de seguimiento y evaluación.

Incluir actividades de evaluación es fundamental en todas las etapas de la planificación. La evaluación debe llevarse a cabo paralelamente a la planificación y no como una idea posterior.

- ¿Cuáles desean que sean los productos de cada actividad? Por ejemplo, se distribuyeron X miles de volantes, o el tema recibió Y cantidad de cobertura mediática, o X cientos de miembros del público emprendieron acciones y demostraron su apoyo.
- ¿Qué efectos esperan que generen estos productos? Por ejemplo, el gobierno reformará su política sobre el tema X, o el gobierno local asignará el X por ciento de su presupuesto al sector de agua y saneamiento.
- Estos detalles les permitirán programar hitos o acontecimientos importantes en función de los cuales podrán revisar sus avances y posteriormente evaluar el éxito y el impacto general de su trabajo de incidencia.

Se trata de un área de trabajo muy compleja, y a menudo es difícil evaluar exactamente qué acciones llevaron a determinados resultados, o cuál fue el impacto final de las acciones.

Sin embargo, si planifican actividades de evaluación antes de empezar, tendrán mucho mayores probabilidades de realizar una evaluación significativa que si esperan hasta que el proyecto esté en marcha o incluso terminado.

La Sección 7 del presente Libro de consulta sobre incidencia política trata exclusivamente sobre el seguimiento y evaluación del trabajo de incidencia política.



# Sección 6 Actividades de incidencia política

Existen diversas actividades eficaces que el plan de acción de su programa de incidencia política debería contemplar. Implementar diferentes actividades a diferentes niveles, de acuerdo a los destinatarios específicos y al nivel de decisión, probablemente será más efectivo que utilizar apenas uno o dos métodos de incidencia política, y en una sola dirección.

Esta sección les ofrece una introducción a diferentes herramientas de incidencia política que pueden adaptar a su propio tema, e incluir apropiadamente en su propio plan de acción.

## Lo que aprenderán en este capítulo

- Cómo prepararse mejor para las diversas etapas de las reuniones de cabildeo
- Algunas herramientas para poner su mensaje en el ámbito público, y como dirigir sus mensajes a destinatarios específicos
- El poder de los medios, con herramientas prácticas para obtener cobertura para su mensaje
- Consejos para publicar sus mensajes e investigaciones en informes, páginas web, etc.

## Cabildeo

### **Idea clave:** *Acciones de cabildeo*

“Las organizaciones como WaterAid son extremadamente importantes para el Parlamento. Es evidente que yo no puedo mantenerme al corriente de cuanto problema acose al Reino Unido y al resto del mundo; las organizaciones como WaterAid me mantienen actualizada sobre estos temas. Me ofrecen valiosa información y sesiones esclarecedoras”

Caroline Spelman, Parlamentaria y Secretaria del Medio Ambiente del Gabinete en la Sombra del Reino Unido, 2003<sup>30</sup>

El cabildeo suele ser definido como el intento de persuadir directamente a quienes toman las decisiones y a las fuentes de influencia.

Puede ser de naturaleza formal, mediante el envío de cartas y reuniones agendadas, o más informal, llevándose a cabo en encuentros fortuitos, mediante folletos o invitaciones a eventos, etc. La piedra angular del cabildeo consiste en definir la agenda de la reunión en torno a un “resultado a obtener” por parte del decisor.

No todas las acciones de cabildeo tienen por objeto llegar a un resultado o al éxito inmediato. A menudo, las acciones de cabildeo pueden girar en torno a una negociación primero, con objetivos superiores a más largo plazo.

### **Antes de una reunión de cabildeo**

Prepararse bien para las reuniones de cabildeo es primordial, ya que los ayudará a tener una idea clara de qué es lo que quieren lograr, cómo proceder durante la reunión y cuál es la mejor forma de hacerle seguimiento a lo discutido y negociado durante la reunión.

Lo más importante es identificar claramente lo que el decisor está en condiciones de hacer y si es compatible o no con su estrategia o agenda de incidencia política.

En vista de lo anterior, su preparación para la reunión de cabildeo debe incluir lo siguiente:

- Informarse sobre los destinatarios de sus acciones de cabildeo y conocerlos bien. Sustentar sus tácticas en un análisis de los valores, conocimientos y experiencia de sus destinatarios.
- Definir claramente su objetivo: ¿Qué resultado desean obtener? ¿Solucionará el problema? ¿Es realista? Lo que pidan en relación con la política debe ser claro y concreto, y debe sustentarse en su análisis, evidencia y propuestas de solución.

<sup>30</sup> Citada en el *Lobby Pack* de WaterAid 2004

- Identificar sus “ganancias” en términos de la política, sustentadas en información e inteligencia sobre las posibilidades reales, la oposición que enfrentarán y las diferencias de posición.
- Contactar a organizaciones afines a fin de explorar posibilidades de colaboración y apoyo. Las alianzas, en especial con grupos o personas influyentes, pueden fortalecer su posición negociadora.
- Tener a la mano estudios de caso, estadísticas, hechos y cifras persuasivos. La información puede ser una herramienta de negociación poderosa.
- Cerciorarse de que tanto ustedes como otros portavoces estén bien informados acerca de los temas a discutir con el destinatario de su reunión de cabildeo – esto aumentará su confianza en sí mismos y su credibilidad.
- Si van a asistir a reuniones con decisores o personajes influyentes como parte de una delegación de ONG, reunirse previamente con las otras ONG. Esto les permitirá discutir los argumentos que desean esgrimir en la reunión y cubrir los temas que desean que sean tratados. Decidan quién será el miembro del grupo encargado/a de plantear los temas; distribuyan las funciones, por ejemplo, quién será el/la portavoz principal y quién el relator/a. Acuerden diversos aspectos, por ejemplo, qué responderán ante tales preguntas o qué estilos adoptarán.
- Preparar un resumen informativo (de una página) de los puntos que se tratarán en la reunión de cabildeo, de modo tal que pueda dejarse en manos del destinatario de su actividad de cabildeo y también servir de ayuda memoria. Anticípense a los argumentos en contra que posiblemente sean esgrimidos por el decisor y tengan lista una respuesta.

### **Ejemplos prácticos: Reforma de las empresas de servicios públicos para el cumplimiento de los ODM de agua y saneamiento**

En 2006, WaterAid y el Movimiento Mundial por el Desarrollo (WDM) organizaron un seminario sobre experiencias exitosas de reforma de las empresas de servicios públicos, dirigido al personal del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido en Londres. El seminario socializó información y experiencias para ilustrar el potencial de dichas empresas para contribuir al logro de los ODM de agua y saneamiento, e incidió en los desafíos aún vigentes. Se analizó el papel de las instituciones financieras en otorgar apoyo financiero y político a los procesos de reforma encaminados a mejorar los servicios públicos, entre otras cosas mediante asociaciones público-públicas, a fin de cumplir con los ODM del sector de agua y saneamiento. Representantes del área de gestión pública del agua de países del Sur tales como Uganda, Tamil Nadu (India) y Brasil, hicieron presentaciones y tuvieron la oportunidad de participar en conversaciones francas y abiertas con el DFID.

El tema medular de los debates fue la rendición de cuentas – de qué manera entidades como las empresas de servicios públicos tienen que responder ante el gobierno por el cumplimiento de los objetivos sociales del mismo, tales como las metas de los ODM. Pero también tienen que responder ante la población – tanto quienes reciben los servicios de la empresa como quienes reciben dichos servicios en cantidad insuficiente o no los reciben, en su gran mayoría los pobres y desempoderados.

La reforma de los servicios públicos no tiene lugar en un vacío. La preocupación primordial de las personas, especialmente los pobres y quienes defienden las necesidades y derechos de los pobres, es cómo hacer que los gobiernos cumplan con sus compromisos no solamente de alcanzar los ODM, sino también, en última instancia, de asegurar el acceso universal sostenible al agua y al saneamiento. Por ello, la reforma de las empresas de servicios públicos, en su calidad de agentes del gobierno – para que mejoren su desempeño y alcancen los objetivos sociales – en última instancia gira en torno a cómo lograr que rindan cuentas.

Es evidente que no existe una solución universal para la reforma de los servicios públicos, pero hay ciertas características comunes que pueden extraerse de ejemplos de reforma exitosa: eficiencia, rendición de cuentas, transparencia y participación de la comunidad.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Ejemplo de resumen informativo para reunión de cabildeo en la p. 115**

## Durante la reunión de cabildeo

Un grupo pequeño de personas puede crear una atmósfera más constructiva que defensiva. Inicien la reunión presentando a todas las personas reunidas alrededor de la mesa. Si según su conocimiento el decisor tiene una posición hostil a la suya, señalen las áreas de concordancia o interés común, y luego procedan. Señalizar su voluntad conciliadora al inicio puede ser un efectivo método para crear una atmósfera amigable, lo cual les puede servir para identificar las verdaderas razones detrás de la oposición de su interlocutor al cambio.

Expongan los puntos más importantes primero, pero luego concedan al decisor el tiempo suficiente para hablar y escuchen con atención lo que tiene que decir. Si bien es importante tener posiciones minimalistas y maximalistas, no conviene ponerlas sobre la mesa desde el principio. Si un negociador revela lo mínimo con lo que está dispuesto a conformarse, su interlocutor no se sentirá motivado a negociar más allá de ese mínimo. En lo que respecta al estilo, atraer a la persona hacia nuestra causa de forma positiva suele ser más eficaz que expresarle nuestra condena. En ocasiones puede ser apropiado ser duros; pero rara vez es apropiado adoptar una actitud confrontacional, especialmente si se tiene la intención de realizar un seguimiento a lo acordado en esta reunión mediante otras realizadas posteriormente.

Es conveniente tener una clara idea de lo que se desea que haga el decisor (pero al mismo tiempo ser flexibles) y obtener un compromiso firme de su parte. Si quienes detentan el poder o toman las decisiones han decidido previamente que no se dejarán influenciar hasta el punto de modificar su posición, el proceso puede quedar paralizado. En ese caso tendrán que hacer un esfuerzo por comprender las posiciones de cada cual y ofrecer evidencia adicional para reforzar su posición.

Utilicen un lenguaje corporal coherente: mantengan un tono de voz calmado y estable, relajen los hombros, tomen conciencia de lo que su postura y su tono de voz están transmitiendo.

Traten de evitar que la discusión se desvíe del tema; si eso sucede, interrumpan cortésmente y encaucen la conversación nuevamente hacia el tema central. Durante la reunión de cabildeo es necesario que identifiquen y discutan con suma claridad el pedido que el decisor está en capacidad de cumplir en relación con la política. Ése es el factor más importante.

Si surge una pregunta que no pueden responder, digan que indagarán sobre el tema y que luego se pondrán en contacto con ellos; cumplan siempre esa promesa.

Al final de la sesión, agradezcan a su interlocutor por su tiempo y mencionen nuevamente lo que en su opinión éste se ha comprometido a hacer.

### **Rápido y útil:** Simulación de técnicas de negociación

Prueben este sencillo ejercicio de simulación para desarrollar la capacidad de negociación de las personas que intervienen en su trabajo de incidencia política. Además de ser un útil ejercicio para practicar técnicas de negociación, también puede ser utilizado por un equipo de incidencia para desarrollar una posición negociadora en serio sobre un tema en particular.

**Paso 1:** Dividan a los participantes en grupos de intereses contrapuestos, tales como: miembros de la comunidad, representantes de la empresa privada local, gobierno local, instituciones financieras internacionales y empresas internacionales de suministro de agua. Entrégueles un enunciado en borrador sobre la política sectorial del gobierno, por ejemplo, el proyecto de privatizar los servicios de agua y saneamiento, para que lo analicen.

**Paso 2:** Al interior de sus grupos de interés, los participantes debaten el enunciado, discuten su posición y arman una estrategia de negociación que incluye sus posiciones minimalistas y maximalistas.

**Paso 3:** Los participantes se reúnen nuevamente y se vuelven a dividir en equipos, esta vez con un representante de cada punto de vista en cada equipo, para negociar un enunciado final sobre la política a aplicar.

**Paso 4:** Los participantes se vuelven a juntar en plenaria y discuten los siguientes puntos:

- ¿Cuál fue el proceso utilizado para establecer una posición minimalista y una maximalista?
- ¿Qué sucedió en los grupos de negociación?
- ¿Qué grupo de interés obtuvo más beneficios y por qué?

## Después de la reunión de cabildeo

Escriban una carta de agradecimiento a su objetivo de cabildeo, que incluya, entre otras cosas, un resumen de los aspectos tratados, cualquier acuerdo o desacuerdo que hubiera surgido durante la reunión y un esbozo de los siguientes pasos a tomar.

Hagan un seguimiento de cualquier acción acordada en la reunión de cabildeo y socialicen la información y detalles sobre lo que se discutió durante la misma con otras instituciones y/o colegas.

Si su propuesta es aceptada, tomen las acciones pertinentes. Sugieran la creación de un comité que se encargue de la elaboración de la política, en que uno de sus miembros sea un/a representante de su organización; ofrezcan los servicios de su organización para ayudar al funcionario/a responsable de implementar el cambio; si sus ofertas formales son rechazadas, cultiven un contacto informal; hagan un estricto seguimiento de todos los niveles procedimentales hasta que el cambio de política sea una realidad a todos los niveles.

No olviden agradecer a todos los involucrados y comunicarles lo que piensan hacer de aquí en adelante.

## Visitas a proyectos

Posiblemente descubran que organizar una visita a un proyecto que está funcionando bien representa una buena opción de cabildeo. Comprobar in situ que su propuesta funciona puede convencer a decisores escépticos y es al mismo tiempo una oportunidad para que los miembros de la comunidad hablen en su propio nombre.

El lado negativo es que las visitas a proyectos pueden ser costosas y requieren una planificación cuidadosa y una inversión del tiempo de los participantes – en especial de los decisores, que ellos/as tal vez no deseen comprometer.

### *Ejemplos prácticos: Visitas a proyectos en Bangladesh*

El Centro de Recursos Educativos para Aldeas (VERC, según sus siglas en inglés) de Bangladesh implementó en forma piloto el enfoque de “saneamiento total liderado por la comunidad” (STLC) en seis distritos del país entre marzo de 2001 y febrero de 2002. Según VERC, el concepto medular de participación de la comunidad e intervención basada en la demanda movilizó a las comunidades para que abandonaran la costumbre de defecar al aire libre en sus aldeas. El piloto fue extremadamente exitoso y demostró que cualquier comunidad podía lograr la meta de saneamiento total sin necesidad de subsidios externos.

En febrero de 2002, VERC, WaterAid Bangladesh y otras organizaciones de desarrollo organizaron un taller regional de cuatro días de duración en Bogra, a fin de dar a conocer los resultados del piloto. El evento incluyó una visita de campo a las áreas de trabajo de VERC, donde el enfoque piloto de STLC había tenido éxito. Aproximadamente 75 participantes asistieron al evento, entre ellos varios funcionarios/as del gobierno central y gobiernos estatales de Bangladesh e India y representantes de ONG.

Más adelante, un equipo de 36 miembros del estado indio de Maharashtra visitó el proyecto, acompañado por el Secretario Conjunto del Ministerio de Gobiernos Locales, Desarrollo Rural y Cooperativas de Bangladesh. Con el apoyo y la asistencia del Programa de Agua y Saneamiento, el enfoque de STLC ha sido introducido ahora en forma piloto en Maharashtra.

## Escribir cartas

Escribir una carta puede ser otra herramienta de cabildeo directa y formal, que pueden utilizar como parte de su trabajo de incidencia política. Recuerden, sin embargo, que las figuras públicas reciben abundante correspondencia, por lo que deberán cerciorarse de que escribir una carta sea la forma más efectiva y apropiada de transmitir su mensaje.

### **Rápido y útil: Consejos para escribir cartas**

- Sea breve: no escriban más de una o dos páginas, aunque se pueden adjuntar documentos u otros materiales.
- El tono de la carta debe ser firme pero cortés, y deben sentirse cómodos con que la carta sea publicada.
- Luego de un breve párrafo introductorio, indiquen claramente cuál es el propósito de la comunicación; intenten mencionar algún punto de concordancia con el destinatario de la carta (para establecer un terreno en común).
- Verifiquen la ortografía y la puntuación.
- Asegúrense de que todos los firmantes reciban una copia; envíen copias a otros actores influyentes, recordando conservar una copia – así como copias de todas las respuestas – para sus archivos.

## Campañas públicas

### **Idea clave: Campañas públicas**

Campañas públicas son el proceso de concitar la atención del público y lograr que tome algunas medidas para demostrar su apoyo a su proyecto o posición de incidencia política.

El objetivo principal de las campañas públicas es demostrar a los destinatarios de sus acciones de incidencia política que existe un interés público considerable en el tema así como un amplio respaldo a su posición. Esto puede ser especialmente eficaz porque el público muy a menudo está conformado por votantes, y siempre por consumidores. Es posible que individualmente no tengan mucha influencia, pero unidos detrás de una posición pueden ejercer considerable presión.

Un objetivo importante es influir directamente en la comprensión y las actitudes del público frente a un tema en particular, y modificar su comportamiento.

Un beneficio colateral de las campañas públicas es que constituyen una excelente oportunidad para desarrollar capacidades. Asociarse con otras instituciones para organizar campañas públicas les permite a ambos miembros de la asociación aprender el uno del otro.

Su campaña pública puede centrarse en el nivel nacional, exigiendo un cambio de política en un país en particular, o en el nivel internacional. Puede incluso abogar por una serie de cambios en varios países.

Sea cual fuere su intervención en campañas públicas, es sumamente importante que sus posiciones y declaraciones estén respaldadas por evidencia, especialmente el trabajo de su proyecto.

### **Idea clave:** Campañas públicas apropiadas

Es importante recordar que diferentes países tienen leyes y normas culturales diferentes, que influirán en la forma en que lleven a cabo sus campañas. En sus planes de acción de incidencia, deberían haber considerado ya lo que resulta apropiado, o incluso legal, en el contexto en el que tendrá lugar su iniciativa de incidencia.

Por ejemplo, en el Reino Unido, las entidades sin fines de lucro registradas – como WaterAid – están obligadas a observar los lineamientos sobre campañas y actividades políticas establecidos por la Comisión de Caridad. Dichas normas garantizan que las instituciones operen en el marco de la ley, y dentro de los límites de su mandato institucional.

En especial, las instituciones registradas de estas características deben cuidarse de que sus campañas no favorezcan, o siquiera aparenten favorecer, a un partido político en especial. De hecho, las campañas políticas – invocando a modificar una ley – no pueden ser el único objetivo de una entidad sin fines de lucro registrada. La ley de beneficencia del Reino Unido establece que las campañas políticas deben ser actividades “incidentales o complementarias” al propósito central de la institución.

La Comisión de Caridad del Reino Unido recomienda que, en la medida de lo posible, se intente obtener apoyo para la campaña de distintos partidos políticos, a fin de evitar las acusaciones de partidismo y aumentar las probabilidades de éxito de la campaña.

Se espera que todo el personal de programas y políticas de WaterAid, así como el personal que está en contacto con los medios, estén familiarizados con el Protocolo 2 de WaterAid: Requisitos legales para campañas y actividades políticas. En el anexo encontrarán un resumen de dicho protocolo a modo de referencia.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Protocolo de WaterAid sobre campañas públicas... p. 107**

Algunas de las opciones clave para implementar campañas públicas incluyen:

**Intervenciones mediáticas directas:** A diferencia del trabajo mediático y publicitario (que se detalla a continuación), las intervenciones mediáticas directas implican crear campañas publicitarias, colocar folletos en revistas o enviarlos directamente a listas de correo, o colocar folletos o afiches en lugares donde mejor lleguen al público destinatario.

Realizar adecuadamente este tipo de intervención mediática directa no es fácil, ni tampoco especialmente barato. Producir afiches, por ejemplo, puede ser económico pero es difícil focalizar su ubicación específicamente en la población objetivo.

Los anuncios publicitarios, si están al alcance de sus posibilidades, pueden ser especialmente eficaces. Un anuncio atractivo, con mensajes claros acerca de su tema, les permitirá mantener el control sobre lo que desean comunicar e invocar a las personas que hagan algo concreto.

Si desean realizar acertadamente una intervención mediática directa, una opción es recurrir al asesoramiento de especialistas externos.

**Manifiestos:** Un manifiesto probablemente represente la piedra angular de toda campaña pública. Un manifiesto es un breve esbozo de los mensajes de su campaña, que se encuentra a disposición del público y explica su posición en un lenguaje común, claro y sencillo. Debe indicar a qué se debe la campaña, el problema que se está abordando y sus propuestas de solución. Posteriormente, pueden utilizar su manifiesto en folletos, campañas publicitarias y su página web, como un claro enunciado del llamamiento de su campaña.

### **Rápido y útil: Identidad visual**

Sea que produzcan folletos, un manifiesto, una página web o incluso anuncios publicitarios televisivos y para revistas, tendrán que darle a su público objetivo la oportunidad de reconocer su campaña con facilidad. La mejor opción para articular las diferentes vetas de sus materiales visuales es el desarrollo de una identidad visual coherente.

Deberán crear un logotipo o una serie de imágenes y frases que figuren en todos sus materiales de campaña, y usar los mismos colores y tipos de letra en ellos.

Antes de diseñar cualquier material, consideren seriamente cuáles son sus expectativas en el sentido de qué esperan que transmita el material, a quiénes desean que llegue y qué le pedirán al público.

**Respuesta del público:** ¿Qué acciones concretas desean que tomen las personas que apoyan su campaña? Su campaña pública puede apuntar a “reclutar” a personas para su causa, o motivarlas a tomar medidas concretas. O puede estar más bien dirigida a influir en la conducta de los políticos y el público.

Sea como fuere, su campaña pública debe apuntar a motivar a una gran cantidad de personas para que actúen de una manera determinada, a favor de sus propuestas. Puede empezar en un ámbito reducido, pero incluso un grupo pequeño de personas puede ayudar a incentivar lentamente a más personas a incorporarse a la causa.

**Correspondencia masiva:** Un instrumento de campaña popular en Europa Occidental y Estados Unidos es pedir a la gente que envíe cartas, postales o correos electrónicos a un destinatario en particular, dándole a conocer preocupaciones específicas y solicitando resultados específicos. Para ello, deberán proporcionar a la gente las herramientas necesarias, por ejemplo, modelos de cartas, tarjetas postales preimpresas o una plantilla electrónica.

**Petitorios:** Recolectar un gran número de firmas, con nombres y direcciones, ya sea sobre el papel o a través de una página web, puede ser una opción efectiva para demostrar un respaldo masivo a su posición. Consideren cómo entregarán el petitorio para obtener máximo impacto, y no se olviden de garantizar la cobertura mediática del evento. Asegúrense también de acatar las leyes nacionales de protección de la información.

**Eventos:** Los eventos de campaña, tales como las reuniones y otros eventos con expositores/as, una marcha o una vigilia, o incluso la visita de una delegación a las oficinas de su destinatario, pueden captar la atención de los medios. Sin embargo, los eventos a gran escala demandan una gran cantidad de trabajo y pueden ser muy costosos. Una posibilidad es considerar si hay otros eventos ya programados a los que pudieran acoplarse, instalando una caseta de información o repartiendo folletos.

## Uso de medios de comunicación

Los medios pueden jugar un importante papel en el trabajo de incidencia política. La televisión, la radio y los medios de prensa ofrecen oportunidades tanto para llegar a las instancias de decisión como para influenciar a la opinión pública en general.

Los medios de comunicación regulares están dirigidos a la población en general, pero también pueden tener considerable influencia en quienes toman las decisiones y otros formadores de opinión, que responden directamente a los artículos en ciertos periódicos prestigiosos o ciertos programas de radio y televisión, sobre todo si son conscientes de la influencia de dichos medios en la opinión pública.

Su trabajo de incidencia política, por lo tanto, debe tratar a los medios no solo como herramientas de incidencia política, sino también como un objetivo influyente de su trabajo de incidencia.

### **Idea clave:** *¿Por qué utilizar a los medios?*

- Para que su tema figure en la agenda política pública
- Para imprimir visibilidad y credibilidad a su tema en el debate sobre políticas
- Para informar al público sobre su tema y sus propuestas de solución
- Para reclutar aliados entre el público y quienes toman las decisiones
- Para modificar actitudes y conductas del público
- Para influir en las instancias de decisión y los líderes de opinión
- Para recaudar dinero para su causa

Como todos los aspectos del trabajo de incidencia política, el trabajo con medios requiere objetivos claros y acciones cuidadosamente planeadas. Antes de iniciar una campaña mediática, deberán planear adecuadamente qué es lo que esperan lograr con su trabajo con los medios, y cómo procederán al respecto.

Entre las preguntas clave que deben hacerse se encuentran las siguientes:

- ¿Qué mensaje desean transmitir?
- ¿A quiénes desean llegar con el mensaje?
- ¿Cómo llegarán a dicho público objetivo?
- ¿Cómo utilizarán cada tipo de medio?
- ¿Para qué fechas programarán su trabajo con los medios, de manera tal que complemente sus otras estrategias?
- ¿Cómo medirán el éxito?

Es importante investigar a los destinatarios de su trabajo de incidencia y a qué tipos de medios tienen acceso.

Muchas comunidades rurales tienen hoy acceso a la radio, y algunas leen los diarios nacionales cotidianamente. Las poblaciones urbanas, industrializadas, pueden ser más fácilmente influenciadas por televisión, mientras que un público más profesional puede responder mejor a artículos en publicaciones clave y periódicos y revistas especializados.

A continuación deberán investigar a los propios medios. ¿Qué publicaciones o programas ya han tratado su tema u otros similares? ¿Cómo recogen nuevas historias? ¿Qué tan libres son para decir lo que piensan (hay censura)? ¿Cuál es el estilo y el formato de los distintos programas/publicaciones y qué posibilidades hay de adaptar su trabajo a ellos? ¿Cómo pueden contactarlos?

Asegúrense de averiguar cuál es el rol de la prensa en el país en el que están trabajando: ¿es abiertamente crítica del gobierno o está controlada por éste? ¿A qué públicos llega y cuál es el estilo y el tono de diferentes publicaciones?

### ***Idea clave: Radio y televisión***

Llevar su mensaje o a su portavoz a la televisión o la radio es una de las opciones más efectivas para colocar su mensaje en el foco de la atención pública. Establecer relaciones con periodistas radiales y televisivos clave, y siempre ofrecer a un portavoz para que sea entrevistado en programas de actualidad, es fundamental para obtener este tipo de cobertura.

La televisión puede ser especialmente efectiva, porque para muchos decisores influyentes y líderes de opinión los programas de actualidad y los noticieros constituyen una fuente de información decisiva. Identifiquen si el público de dichos programas es aquel al que desean llegar con su mensaje.

Por otro lado, la radio tiene llegada a un público más amplio que cualquier otro medio, y es accesible a personas que de otra manera se encuentran aisladas, ya sea por el idioma, la geografía, los conflictos, el analfabetismo o la pobreza. Además, la radio tiene el poder de motivar a la gente, al capitalizar las tradiciones orales. Las estaciones de radio comunitarias pueden jugar un papel importante en fortalecer la participación y el intercambio de opiniones, mejorar y diversificar el conocimiento y las destrezas y atender necesidades culturales y de salud.

No obstante, la radio es un medio transitorio. La mayoría de las personas no pueden escuchar un programa por segunda vez o pedir que repitan una información. Además, muchas personas carecen de acceso a una radio, electricidad o baterías para encenderla.

### **Cómo llegar a los medios**

#### ***Rápido y útil: Su lista de contactos en los medios***

Elaborar una lista de contactos les permitirá hacer llegar sus mensajes rápidamente a todos los medios pertinentes cuando tengan una historia que publicar. Si introducen su lista de contactos en una base de datos, registrando cualquier contacto que tengan con periodistas, esto los ayudará a construir y mantener relaciones con ellos/as.

En muchos países es posible comprar una lista de contactos mediáticos confeccionada por empresas especializadas, pero si este enfoque es muy costoso siempre tienen la opción de armar su propia lista, leyendo, observando y escuchando a los medios locales y anotando los temas puntuales cubiertos por diferentes periodistas.

Quizás deseen establecer contacto con periodistas y editores/as clave tan solo para presentarse y contarles acerca de sus temas. Si los/las conocen, estarán más dispuestos a recurrir a ustedes cuando estén trabajando en un reportaje, y le prestarán más atención a cualquier información que les hagan llegar. Invertir tiempo en forjar relaciones con periodistas y editores/as les permitirá asimismo darles ideas, para ver qué aspecto de su historia se ajusta mejor a sus necesidades.

Obtener cobertura periodística para su trabajo implica algo más que contar con buenos contactos. No siempre se puede esperar que periodistas simpatizantes consideren su tema de interés periodístico, porque a menudo no lo harán. La clave para que accedan a publicar una historia es aprovechar el momento oportuno y articular su mensaje con una noticia de actualidad.

Deberán buscar oportunidades de hacer noticia, tales como un desastre natural, un discurso o un aniversario al cual puedan vincular su historia. Mantengan en su diario un registro de futuros acontecimientos a los que puedan vincular sus temas. Cuando una historia ya está en las noticias, incluso tangencialmente, es más fácil “vender” sus mensajes exactos. Su tarea es ofrecer un reportaje o la oportunidad de una sesión fotográfica que ilustre una perspectiva nueva o local o dramatice un punto de vista en particular.

La clave es a menudo actuar rápidamente, como también lo es ofrecer toda la información en un solo lugar, para hacerle las cosas más fáciles al periodista. Las páginas web están siendo usadas cada vez más de esta manera, ofreciendo información general, imágenes, citas, etc., todo en un solo lugar.

El método más común para colocar su mensaje en cualquier tipo de medio es un comunicado de prensa. Se trata de un documento escrito que describe de manera concisa el tema que desean que cubran los medios, y que puede ser distribuido por fax, por correo postal o, crecientemente, por correo electrónico a los y las periodistas a los que se está tratando de acceder.

Un comunicado de prensa bien escrito debe hacerle la vida más fácil a los/las periodistas, dándoles información suficiente en un estilo corto e incisivo, que los persuada de publicar su historia.

Los comunicados de prensa pueden cumplir diversas funciones:

- Comunicar anticipadamente la realización de un evento
- Ofrecer el informe de una reunión, o bien comunicar las resoluciones tomadas en la misma
- Anunciar una nueva campaña o proporcionar informes de avances
- Proporcionar los antecedentes de un tema
- Circular discursos, detalles de informes, etc.

### ***Caja de herramientas de incidencia política: Un buen comunicado de prensa***

Los comunicados de prensa suelen ceñirse a un formato estándar, que permite a los periodistas y editores acceder a información relevante de manera rápida y directa.

En el anexo encontrarán una serie de sugerencias y consejos para redactar su comunicado de prensa, que les servirá de herramienta. Hemos incluido asimismo un ejemplo de un comunicado de prensa.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Consejos para un buen comunicado de prensa... p. 108 así como un ejemplo de un comunicado de prensa... p. 109**

## Cómo promocionar su mensaje

Publicar documentos, producir materiales y realizar campañas públicas “en vivo” en forma de reuniones y eventos con expositores, son un ingrediente importante de cualquier proyecto de incidencia política.

### ***Rápido y útil: Cómo preparar una buena comunicación***

Al preparar y aprobar una comunicación deberán tomar en cuenta cinco factores:

- La coherencia de la política y su compatibilidad con los planes y prioridades institucionales
- La identidad de su organización
- La calidad del producto y su contenido
- El riesgo para la reputación de su organización
- Los riesgos de seguridad para el personal, las instituciones socias y los beneficiarios, o para la organización en su conjunto

## Informes

Los informes pueden utilizarse para respaldar las actividades de cabildeo, haciendo llegar información a los destinatarios de su trabajo de incidencia y fuentes de influencia; además, ofrecen información general para periodistas e instituciones socias, y tal vez incluso para el público.

La forma en que presenten los resultados de una investigación es tan importante como la calidad de la misma. En todos los casos, es importante considerar quiénes conforman el público objetivo; la presentación del informe deberá adecuarse a ello. Recuerden desarrollar estrategias para difundir sus informes.

La mayoría de los informes contiene un resumen ejecutivo, a menudo la única sección que realmente se lee. Un informe dirigido al destinatario de una actividad de incidencia política debe contener además una breve relación de los tres o cuatro puntos o acciones centrales que desean que el destinatario lleve a cabo.

***Caja de herramientas de incidencia política: Textos que vale la pena leer***

Lea más acerca del abecé de escribir un buen texto – desde cómo empezar hasta consejos primordiales para escribir un informe.

**Ver Caja de herramientas de incidencia política: Consejos para escribir un texto que valga la pena leer... p. 110**

**Conferencias, seminarios y talleres**

Un evento público puede utilizarse para influir en los destinatarios que ustedes inviten, e incluso pueden invitarlos a pronunciar un discurso. Dichos eventos también representan una oportunidad para obtener cobertura de prensa, y para crear conciencia entre periodistas, instituciones socias y el público en general.

Muchas ONG utilizan los talleres comunitarios para capacitar y educar a la población en ciudadanía, como parte de su trabajo en derechos legales e incidencia sobre políticas.

Las conferencias con expositores/as de alto nivel o temas de gran impacto también pueden llamar la atención de los medios de comunicación masiva. En muchos países, un encuentro con visitantes internacionales puede concitar cobertura mediática.

***Caja de herramientas de incidencia política: Hablar en público***

Todos los actos públicos requerirán que alguien, quizás un miembro de su equipo, hable sobre su tema de manera articulada y convincente ante un gran número de personas.

Una preparación minuciosa para conocer mejor su tema y su público, es la base del éxito de una presentación. Si están bien preparados, se sentirán más seguros de sí mismos/as.

En el anexo encontrarán una serie de consejos para preparar y estructurar un buen discurso.

Ver Caja de herramientas de incidencia política: Consejos para hablar en público... p. 114

31 Sustentado parcialmente en la *Guía de incidencia política* de IPPF (1995), Reino Unido

**Folleto, hojas informativas y afiches<sup>31</sup>**

Como parte de sus campañas públicas pueden utilizar materiales impresos a fin de generar conciencia entre un gran número de personas. Éstos deben “prepararse a medida”, con mensajes y enfoques especialmente confeccionados para su público objetivo. Antes de empezar a diseñar y producir el material, deberán tener claramente definido quiénes conforman su público objetivo y cómo van a distribuir el folleto o la hoja informativa.

Una vez que hayan decidido que un folleto o un afiche es la herramienta apropiada para su campaña, deberán diseñar dicho material de forma tal que tenga el mayor impacto posible en su público destinatario. Sus títulos deben ser llamativos, evitando al mismo tiempo ser sensacionalistas. El contenido debe incluir una presentación sencilla de los datos relacionados con su tema de incidencia, así como un claro enunciado de qué es lo que desean que su público haga al respecto.

La forma en que se distribuyan los folletos o el lugar donde se coloquen los afiches dependerán de su público objetivo y de los recursos de los que dispongan. Si sus recursos son limitados, pueden optar por focalizar la distribución muy específicamente en destinatarios claves.

## Páginas web

Una página web de la campaña, o incluso un micrositio web, pone a disposición de los usuarios/as un recurso informativo accesible, amable con el usuario y fidedigno. Además, puede ser un espacio para intercambiar y socializar ideas y puntos de vista. En particular, representa una oportunidad para involucrar al público a través de petitorios en línea o carteleras de anuncios.

Su página web debe contener información general sobre su proyecto de incidencia política, así como materiales de respaldo tales como comunicados de prensa, informes, reportajes, imágenes y citas. Cualquiera que visite su página web tiene que poder encontrar todo lo que necesita y, de ser posible, descargar archivos. Esto permitirá que los materiales impresos que produzcan sean más concisos, ya que para mayores detalles pueden remitir a las personas a la información en línea.

Sin embargo, muchos millones de personas en el mundo en desarrollo aún no tienen fácil acceso a páginas web, y muchas otras no están acostumbradas a utilizar internet. Un mal diseño, entre otras cosas sobrecargado de información, puede impedir asimismo que las personas encuentren lo que necesitan en las páginas web.

## Video y representación teatral / teatro callejero

El teatro callejero u otros actos públicos similares pueden ayudar a crear conciencia entre las comunidades y comprometer a un público más amplio. Además, representan una oportunidad vital para que las partes interesadas cuenten sus historias y se involucren en el trabajo de incidencia.

El teatro ofrece la oportunidad de presentar datos y temas de una manera entretenida, culturalmente sensible y accesible. En muchas sociedades, el teatro es una forma de comunicación que permite a las personas expresar sus opiniones con comodidad. No obstante, el número de personas al que se llega por este medio es limitado, en comparación con el alcance que tienen otros medios; además, algunos críticos sostienen que tiende a trivializar problemas serios.

El video es una herramienta de incidencia relativamente costosa. Sin embargo, tiene grandes posibilidades de causar un impacto entre un público con bajos niveles de lecto-escritura (suponiendo que se cuente con las instalaciones necesarias para propagarlo) y un público que en los países desarrollados está cada vez más acostumbrado a las presentaciones audiovisuales, por encima de la palabra escrita.

***Idea clave: Comunicación participativa para el desarrollo: una perspectiva africana<sup>32</sup>***

En el contexto comunicacional africano, dado el acceso limitado de algunos grupos poblacionales a los medios de comunicación masiva, especialmente segmentos marginales que habitan en comunidades rurales remotas, la capacidad comunicacional de las comunidades se basa en los llamados recursos y canales mediáticos tradicionales (líderes tradicionales, teatro, conciertos, canciones, narración de cuentos, marionetas, tambores, bailes, etc.). Dichos medios actúan como canales fiables para la recolección, procesamiento y difusión de noticias e información en muchas comunidades rurales, y a menudo abordan intereses y preocupaciones en lenguas locales y contextos culturales que los miembros de la comunidad entienden fácilmente y con los cuales se pueden identificar.

La aplicación efectiva de enfoques y estrategias de comunicación participativa para el desarrollo a nivel de bases y de la comunidad, debe explorar el uso y aprovechamiento de instrumentos y recursos comunicacionales tradicionales. Los medios de comunicación tradicionales a menudo sirven como un medio efectivo para canalizar temas vinculados al desarrollo.

Los medios tradicionales sirven como enfoques de comunicación horizontales para estimular el debate y el análisis de los temas, al mismo tiempo que sensibilizan y movilizan a las comunidades en pos del desarrollo. Sin embargo, hay que tener cuidado de no idealizar las capacidades y el impacto de los medios tradicionales en el desarrollo. Al igual que otros medios de comunicación e información, tienen sus debilidades y limitaciones en el tiempo y el espacio; su mayor debilidad radica en su incapacidad para difundir simultáneamente información sobre temas de desarrollo entre poblaciones amplias y geográficamente dispersas.

La investigación y experiencia con el uso de medios de comunicación tradicionales revela que son extremadamente eficientes en términos de comunicación participativa para el desarrollo entre las comunidades rurales cuando se combinan con recursos de comunicación masiva, especialmente la radio. El desafío que enfrentan los operadores de medios de comunicación participativa para el desarrollo en los países africanos es mantenerse lo suficientemente informados sobre las posibilidades y limitaciones de los medios tradicionales y cómo explotarlos hábilmente y combinarlos con otras formas de comunicación e información para el desarrollo.



# Sección 7 Seguimiento y evaluación

Hacer seguimiento y evaluación del impacto del trabajo de incidencia política puede ser una tarea difícil. Muchos no lo hacen, a pesar de incorporarlo en sus planes de incidencia política. Sin embargo, someter a seguimiento y evaluación los programas de incidencia política es un ingrediente importante e inevitable del trabajo de incidencia.

El seguimiento y evaluación debe ser central para su plan de acción de incidencia desde el principio, como una actividad que debe tener lugar paralelamente a la investigación, planificación e implementación de sus planes e influir en la forma de encarar cada etapa del trabajo.

Al incluirlo en la planificación desde el principio, podrán conectar los objetivos de desarrollo que desean alcanzar con la elaboración de indicadores de éxito.

El seguimiento permanente sirve para medir los avances que se van logrando en cada etapa. Realizar evaluaciones periódicas les permitirá identificar cualesquier impactos que esté teniendo su trabajo de incidencia política, al mismo tiempo que continúan con las planificaciones y actividades. Evaluación implica no solamente analizar el resultado final (por ejemplo, la realización efectiva de un trabajo), sino evaluar el impacto a más largo plazo.

El seguimiento y evaluación se basa en la recolección y el análisis de información sobre los aspectos positivos y negativos y los avances de su trabajo, así como sobre los impactos del mismo.

## Lo que aprenderán en este capítulo

- Qué significan seguimiento y evaluación, y por qué son importantes
- La diferencia entre seguimiento y evaluación
- Los aspectos del trabajo que pueden ser sometidos a seguimiento y evaluación
- Algunos de los desafíos que enfrentan el seguimiento y evaluación del trabajo de incidencia política
- Preguntas que pueden utilizar para evaluar los avances de su trabajo de incidencia

Una prueba de la calidad de la planificación de sus actividades de incidencia es la facilidad con la que puedan ser sometidos a seguimiento sus planes, y la forma en que se puedan evaluar sus impactos. (Ver el ciclo de planificación de incidencia política en la página 29.)

Los planes que cuentan con objetivos, indicadores y destinatarios claros, así como con un análisis de las partes interesadas, simplifican el trabajo de seguimiento; mientras que, si sus objetivos son vagos e imprecisos, será casi imposible someter a seguimiento o evaluar los avances.

## Seguimiento

Seguimiento es “la evaluación sistemática y permanente de los avances de una iniciativa a través del tiempo, que verifica que las cosas estén marchando ‘de acuerdo a lo planeado’ y permite que se realicen ajustes de manera metódica.”<sup>33</sup>

Sus actividades de seguimiento deberán examinar qué tan bien están funcionando sus planes en la práctica. El objetivo medular del seguimiento es decidir si sus planes y prácticas necesitan ajustes a la luz de información nueva o porque las cosas no están yendo en la dirección esperada, o porque necesitan tomar en cuenta factores inesperados. Un seguimiento efectivo activará señales de alerta si algo no está funcionando bien. Asimismo, los ayudará a orientar sus actividades, cerciorándose de que sean lo más efectivas posible.

Aunque su objetivo de incidencia política sea coherente, tienen que estar preparados para reevaluar sus actividades a la luz de lo que revele su seguimiento, a medida que se desarrolla su trabajo de incidencia política y los destinatarios del mismo manifiestan una respuesta.

<sup>33</sup> Bakewell, O., Adams, J. & Pratt, B. (2003). *Sharpening the Development Process. A Practical Guide to Monitoring and Evaluation.* Guía Práctica de Intrac No.1

## Evaluación

Evaluación es “la medición periódica de la pertinencia, los resultados, la eficiencia y el impacto de una iniciativa respecto de sus objetivos declarados. Una evaluación con frecuencia se lleva a cabo en una etapa importante de la evolución del proyecto, por ejemplo, al final de un período de planificación, a medida que el proyecto se aproxima a una nueva fase, o en respuesta a algún problema serio en particular.”<sup>34</sup>

34 op cit.

La evaluación mide si los objetivos de una actividad han sido alcanzados, cómo fueron alcanzados y qué se puede aprender de dicho éxito o fracaso.

## ¿Cuál es la diferencia entre seguimiento y evaluación?<sup>35</sup>

35 op cit

El seguimiento es parte integrante del sistema de gestión de un proyecto y suele ser realizado diariamente por las personas que participan en el mismo. Como mínimo, debe participar en él el personal del proyecto, pero es aún mejor si también participan los usuarios del proyecto.

Una evaluación medirá los avances del proyecto, pero no solo para comprobar que las actividades hayan sido culminadas, sino también para determinar si se han cumplido los objetivos específicos así como el objetivo de desarrollo del proyecto. Evaluará qué cambios se han producido a consecuencia del proyecto, tanto aquellos programados como cualesquier cambios inesperados.

El objetivo tanto del seguimiento como de la evaluación es responder preguntas sobre los productos, objetivos e impactos del proyecto. La experiencia ha demostrado que es muy difícil evaluar los avances por medio de evaluaciones periódicas si no se ha recolectado información a lo largo de toda la ejecución del proyecto. Y es incluso más complicado evaluar los impactos del proyecto si los cambios no han sido sometidos a seguimiento regularmente.

El sistema de seguimiento y evaluación está previsto para arrojar evidencia de que el proyecto ha causado un conjunto de efectos inmediatos y cambios a largo plazo. El sistema debe ser capaz de demostrar que dicha evidencia es creíble y válida.

Resumen de las diferencias entre seguimiento y evaluación:<sup>36</sup>

36 Bakewell, O. et al, op cit

	<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Oportunidad</b>	Permanente, a lo largo de todo el proyecto	Revisiones en intervalos regulares en coyunturas significativas del proyecto – al final del proyecto, a medio término, en la transición de una fase a otra
<b>Alcance</b>	Actividades diarias, productos, indicadores de avances y cambios	Evaluación del cumplimiento general de los productos y de los avances hacia el cumplimiento de los objetivos específicos y el objetivo de desarrollo
<b>Principales participantes</b>	Personal del proyecto, usuarios del proyecto	Evaluadores/as y/o facilitadores/as externos, usuarios del proyecto, personal del proyecto, instituciones financieras
<b>Proceso</b>	Reuniones periódicas, entrevistas, revisiones mensuales o trimestrales, etc.	Reuniones extraordinarias, ejercicios adicionales de recolección de datos, etc.
<b>Productos escritos</b>	Informes y actualizaciones a los usuarios del proyecto, la gerencia y las instituciones financieras en intervalos regulares	Informe escrito con recomendaciones de cambios al proyecto – presentado en talleres a las diferentes partes interesadas

### **Rápido y útil: Evaluación del impacto**

La evaluación de impacto es el análisis sistemático de los cambios permanentes o significativos – positivos o negativos, intencionales o no – en la vida de las personas, generados por una acción dada o una serie de acciones. Roche (1999), Oxfam

## ¿Qué aspectos del trabajo de incidencia política pueden ser sometidos a seguimiento y evaluación?

Los niveles básicos de actividad deben ser sometidos a seguimiento regularmente, utilizando documentación simple, directa y manejable (ver ejemplos de insumos y productos que podrían ser sometidos a seguimiento en el recuadro más abajo). El seguimiento funciona mejor cuando la información generada por el proceso es útil y es utilizada, y para ello es necesario que esté adecuadamente registrada y sea presentada de una manera fácil de entender.

Además, es necesario incorporar en su planificación fechas de revisión específicas, en las cuales puedan hacer un alto en el camino y hacer un inventario de los avances, examinar los indicadores y las acciones futuras y considerar si necesitan o no revisar su plan, cambiar de enfoque o re-direccionar los recursos de ser necesario.

Los planes de incidencia política invariablemente requieren decisiones y cambios estratégicos, que su seguimiento debería sacar a la luz. ¿Debemos seguir trabajando con una institución social en particular? ¿Debemos desacelerar nuestro ritmo de trabajo para alcanzar nuestros objetivos de desarrollo? ¿Debemos trabajar solos y a un ritmo más veloz para alcanzar nuestros objetivos de desarrollo?

### **Rápido y útil: Insumos y productos**

A continuación unos **cuantos ejemplos** de datos que podrían almacenar para su seguimiento:

**Insumos:** hacer una lista de los recursos que hayan utilizado y las actividades que hayan emprendido: número de correos electrónicos enviados, planes elaborados, términos de referencia de la investigación, número de folletos producidos (planificación cronológica, tiempo invertido del personal, finanzas), planes de incidencia política, planes de cabildeo, sesiones de capacitación, reuniones organizadas, etc.

**Productos:** registrar los resultados inmediatos de las acciones: respuestas a correos electrónicos, información solicitada de ustedes acerca de su campaña, informes elaborados y/o publicados, actas de reuniones, informes de visitas realizadas, membresía institucional de la red, número de veces en que su campaña ha sido mencionada en el Parlamento, cobertura de prensa, etc.

Un seguimiento efectivo contribuye a orientar sus acciones a fin de asegurar que sean lo más efectivas posibles. Asimismo, arroja la información necesaria para rendir cuentas (incluyendo informes a sus instituciones financieras y donantes particulares y a su propia institución), evaluar y mejorar su desempeño, incrementar y documentar sus aprendizajes y mejorar sus comunicaciones.

En la medida de lo posible, deberán medir indicadores cuantitativos (cifras) así como cualitativos (narrativa). Gran parte del trabajo de incidencia política tiene por resultado acciones que no admiten un registro estadístico: la calidad y el tono de los discursos pronunciados por figuras públicas, las redes establecidas, los borradores de nuevos acuerdos y políticas. En estos casos, tendrán que describir la actividad y su análisis en forma de narración. Registrar dicha información en cifras puede dificultar la comprensión de la misma.

La relación entre actividades, productos, efectos y objetivos de desarrollo no es directa o siquiera fácil de predecir. Cada paso depende en cierta medida de la respuesta de aquellos que han sido objeto de la actividad de incidencia política.

Debemos anticipar reacciones de indiferencia, resistencia y oposición, y por lo tanto nuestros avances dependerán de la respuesta de personas externas al proyecto. Aunque el objetivo de desarrollo de nuestro trabajo de incidencia política permanezca inalterable, es posible que nuestras actividades deban ser revisadas a la luz de la reacción de los destinatarios del trabajo de incidencia y otros desarrollos, y nuestro seguimiento debe ayudar en ello.

## ¿Cuáles son los desafíos que entraña el seguimiento y evaluación del trabajo de incidencia?

Gran parte del seguimiento y evaluación que realizan las ONG – y no solo de las iniciativas de incidencia política – tiende a centrarse en los insumos y productos, prestando menos atención a los efectos y el impacto, lo cual constituye un mayor desafío pero al final es más importante.

Evaluación es la medición de los impactos del trabajo de incidencia política y alberga una gran cantidad de desafíos metodológicos. A continuación encontrarán una relación de algunas de las dificultades especiales asociadas a la evaluación del impacto del trabajo de incidencia, en contraste con el trabajo práctico de proyectos:

- La incidencia política es a menudo una actividad a largo plazo, y el cambio de políticas puede darse de manera paulatina y lenta. Asimismo, la ejecución efectiva de los cambios puede tardar muchísimo en comparación con su aprobación a nivel legislativo. Por lo tanto, a menudo resulta difícil identificar cuándo ha tenido lugar un cambio significativo.
- El proceso de cambio es con frecuencia impredecible.
- Multiplicidad de objetivos: Los objetivos de incidencia política pueden en ocasiones estar orientados al proceso e incluir cambios de políticas, cambios de programas, creación de redes, apertura de espacios democráticos para la ciudadanía y mayor rendición de cuentas por parte de las empresas o instituciones prestadoras de servicios.
- Las burocracias y los políticos pueden tomar decisiones por medio de procesos ocultos.
- La relación causa-efecto suele ser difícil, sino imposible, de demostrar con claridad, ya que se estará trabajando para ejercer influencia por medio de distintas herramientas de incidencia y puede ser difícil de identificar qué actividad fue la que determinó el cambio de rumbo en el tomador de decisiones.
- El trabajo de incidencia política a menudo se lleva a cabo a través de redes y coordinadoras o coaliciones y, si bien es probable que esto aumente la visibilidad y el poder de la iniciativa de incidencia, también hace que sea más difícil atribuir los resultados al trabajo de una organización en particular, o evaluar la contribución exacta de cada organización o colectivo.
- Generalmente se utiliza una variedad de enfoques al mismo tiempo, algunos más confrontacionales, y otros más orientados al debate privado. Esta combinación puede ser efectiva pero dificulta la evaluación de la contribución de cada enfoque.
- Gran parte del trabajo de incidencia política tiene un enfoque singular y no repetible.

## ¿Cómo se evalúan los avances en el trabajo de incidencia política?

Pese a todos los desafíos que entraña la evaluación del trabajo de incidencia política, es necesario registrar los efectos y el impacto de dicha actividad. En la medida de lo posible, debemos medir indicadores cuantitativos tanto como cualitativos.

Inevitablemente, los indicadores para medir los avances hacia los objetivos de incidencia política serán en su mayoría cualitativos. Es posible que a menudo tengan que ser indicadores indirectos, ya que los resultados de las actividades de incidencia política son muchas veces intangibles (especialmente los resultados intermedios, antes de que se concrete el cambio de política). Esto hace que el seguimiento y evaluación del trabajo de incidencia política sea más difícil, pero los principios permanecen.

En la práctica, el trabajo de incidencia política deberá ser sometido a seguimiento de muchas maneras distintas, entre ellas, a modo de ejemplo, las siguientes: seguimiento de su destinatario, las relaciones de su institución, los medios, su reputación institucional y la opinión pública. No obstante, es fundamental que el sistema de seguimiento y evaluación no se torne demasiado complejo – mantengan su simpleza.

Dados los disputados efectos del trabajo de incidencia política, es conveniente que los datos recogidos para fines de seguimiento y evaluación sean triangulados de ser posible, utilizando diferentes fuentes de información, diferentes métodos de recolección de datos y a diferentes personas para recolectarlos.

Las actividades de incidencia también tienen que ser examinadas periódicamente a la luz de los objetivos superiores de su organización, a fin de evitar que el trabajo de incidencia pierda el rumbo o absorba recursos sin poder justificar o responder por su utilización.

La guía de capacitación sobre incidencia política de Ritu R. Sharma<sup>37</sup> contiene un cuestionario de autoevaluación que constituye un buen punto de partida para que quienes planean realizar actividades de incidencia política o las están realizando evalúen sus avances.

Quizás deseen responder las preguntas en grupo, o bien a título personal, y luego compartir sus resultados para el análisis de las respuestas.

### **Objetivo del trabajo de incidencia**

- El cumplimiento de su objetivo de incidencia política ¿avanza sin problemas o se ha topado con obstáculos? ¿Cuáles son los obstáculos y cómo pueden sortearse?
- ¿Qué más pueden hacer para impulsar su objetivo? ¿Establecer nuevas alianzas o aumentar la cobertura mediática podrían ayudar a impulsar su objetivo en el proceso de toma de decisiones?
- Si su objetivo parece no ser alcanzable, ¿deberían cambiarlo? ¿Qué objetivo sí sería alcanzable?
- ¿Podrían alcanzar parte de su objetivo negociando o haciendo concesiones?
- ¿Hasta qué punto el cambio de política/programa refleja su objetivo? ¿Alcanzaron su objetivo en su totalidad, en parte o no lo alcanzaron en ningún sentido?
- ¿Pueden/deberían tratar de alcanzar el resto de su objetivo durante el próximo ciclo de toma de decisiones?
- ¿O deberían pasar a un objetivo de incidencia completamente nuevo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada opción?
- ¿El cambio de política/programa marcó una diferencia para el problema que estaban abordando? Si alcanzaron su objetivo ya sea total o parcialmente, ¿ha tenido dicho cambio el impacto que deseaban?

### **Hacer llegar el mensaje/comunicaciones**

- ¿Llegó su mensaje a los destinatarios clave? De no ser así, ¿cómo pueden hacer para tener una mejor llegada a esos destinatarios?
- ¿Sus destinatarios respondieron positivamente a su mensaje? ¿Qué mensajes funcionaron bien? ¿Por qué? ¿Cuáles no funcionaron bien y por qué? ¿Cómo pueden modificar los mensajes que no fueron eficaces?
- ¿Qué formatos utilizados para transmitir su mensaje funcionaron bien? ¿Cuáles no fueron eficaces y por qué? ¿Cómo se pueden modificar o mejorar dichos formatos?
- ¿Recibieron algún tipo de cobertura de prensa o cobertura mediática? ¿Ayudó esto a sus esfuerzos? ¿Cómo podrían mejorar sus relaciones con los medios?

37 Sharma, R. R., sin fecha. *Introducción a la incidencia política: Guía de capacitación*. Support for Analysis and Research in Africa (SARA) and Health and Human Resources Analysis for Africa (HHRA), Oficina para el Desarrollo Sostenible de USAID, EEUU.

## Uso de la investigación y los datos

- ¿De qué manera el uso de la información recogida y su investigación apuntalaron sus esfuerzos?
- ¿Fueron los datos presentados de manera clara y persuasiva? ¿Cómo podrían mejorar la presentación?
- ¿Su trabajo de incidencia dio lugar a nuevas preguntas de investigación? ¿Se requieren datos adicionales para respaldar su objetivo de incidencia? De ser así, ¿los datos están disponibles en algún otro lugar o necesitan llevar a cabo una investigación?

## El proceso de toma de decisiones

- ¿De qué manera ha habido una mayor apertura del proceso de toma de decisiones a consecuencia de sus esfuerzos?
- ¿Será más fácil tener acceso y persuadir a los tomadores de decisiones la próxima vez? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cuántas personas u organizaciones más participan en el proceso de toma de decisiones, en comparación con el período anterior a su trabajo de incidencia política? ¿Cómo ha favorecido o perjudicado esto sus esfuerzos?
- ¿Cómo podrían mejorar la forma en que impulsan el avance del proceso de toma de decisiones?
- ¿Qué estrategias alternativas podrían aplicar para ayudar a llevar adelante la discusión? ¿Deberían dirigir sus esfuerzos a otros tomadores de decisiones? ¿Deberían considerar otras actividades, por ejemplo, seminarios de aprendizaje conjunto?

## Formación de coordinadoras o coaliciones

- ¿De qué manera tuvo éxito su coordinadora/coalición en concitar atención para su tema y desarrollar una base de apoyo social para el objetivo de incidencia política?
- ¿Se distribuyó información a los miembros de la coalición de manera oportuna? ¿Cómo podría mejorarse la distribución de información?
- ¿Existen conflictos no resueltos al interior de la coordinadora? ¿Cómo se podrían abordar y resolver?
- ¿Existe un alto nivel de cooperación e intercambio de información entre los miembros de la coordinadora? ¿Cómo podrían fortalecerse las relaciones internas a nivel de la coordinadora?
- ¿Han ingresado nuevos miembros a la coordinadora o se han marchado algunos miembros? ¿Cómo podrían atraer nuevos miembros y/o impedir que algunos miembros abandonen la coalición?
- ¿La coalición promueve oportunidades para el desarrollo del liderazgo entre sus miembros?
- ¿En qué sentido fue útil su red para su trabajo de incidencia política? ¿Cómo pueden expandir su red?

## Aspectos generales a nivel institucional y de gestión

- ¿Su iniciativa de incidencia política es económicamente viable? ¿Cómo podrían recaudar recursos adicionales?
- ¿El sistema contable es el adecuado? ¿Están en capacidad de rendir cuentas a las entidades financieras sobre el uso del dinero en base a una contabilidad detallada y exacta?
- ¿Cómo podrían haber utilizado sus recursos financieros de una manera más eficiente?
- ¿Todos los eventos se produjeron con éxito y todas las reuniones se llevaron a cabo sin problemas? ¿Cuáles no y por qué? ¿Cómo podría mejorarse la logística?
- ¿Se encuentran usted o su organización abrumados o decepcionados? ¿Cómo podrían obtener mayor asistencia?
- ¿Deberían reducir su objetivo o ampliar sus plazos para que su objetivo sea más manejable?



# Información adicional: páginas web útiles para el trabajo de incidencia

Las siguientes organizaciones, redes e instituciones académicas pueden proporcionarles recursos informativos adicionales para su trabajo de incidencia política y desarrollo de capacidades.

## **African Civil Society Network on Water and Sanitation (Red Africana de la Sociedad Civil sobre el Agua y el Saneamiento – ANEW)**

**[www.freshwateraction.net/aneu](http://www.freshwateraction.net/aneu) Email: [aneu@majinaufanisi.org](mailto:aneu@majinaufanisi.org)**

ANEW fue lanzada en diciembre de 2003 en ocasión de la Conferencia Panafricana de Implementación y Asociación sobre el Agua, organizada en Addis Abeba por la Conferencia Ministerial Africana sobre el Agua (AMCOW). El lanzamiento se dio luego de una reunión inicial, en octubre de 2003, en la que más de 40 representantes de ONG y redes africanas que trabajaban en temas relacionados con el agua en todo el continente se reunieron en Nairobi para un evento de tres días organizado por la Red de Acción del Agua (FAN) y el Centro Internacional de Enlace para el medio Ambiente (ELCI). El objetivo de ANEW es promover el diálogo, el aprendizaje y la cooperación sobre temas relacionados con los recursos hídricos en la región.

## **CIVICUS**

**[www.civicus.org](http://www.civicus.org)**

CIVICUS (la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana) es una alianza internacional dedicada a fortalecer la acción ciudadana y a la sociedad civil en todo el mundo. CIVICUS busca amplificar las voces y opiniones del ciudadano/a de a pie y canalizar el enorme caudal de energía creativa del floreciente sector de la sociedad civil. La misión de CIVICUS es contribuir a crear una comunidad mundial de ciudadanos/as informados, motivados y comprometidos con el abordaje de los desafíos que enfrenta la humanidad. CIVICUS considera que la buena salud de las sociedades es directamente proporcional al grado de equilibrio entre el estado, el sector privado y la sociedad civil. Los recursos y servicios de CIVICUS incluyen enlaces a otros colectivos de la sociedad civil y una serie de cajas de herramientas para dicho sector. Pueden inscribirse en e-CIVICUS online, un boletín informativo semanal de distribución gratuita que promueve la existencia, expresión y participación de la sociedad civil.

## **Dew Point Resource Centre**

**[www.dewpoint.org.uk](http://www.dewpoint.org.uk)**

El DEW Point Resource Centre (Centro de Documentación Dew Point) ha sido creado para generar y difundir conocimiento en representación del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y sus instituciones socias en el desarrollo, en las áreas de cambio climático, medio ambiente, agua y saneamiento y gestión de los recursos hídricos.

## **DRC Citizenship, Participation and Accountability**

**[www.drc-citizenship.org](http://www.drc-citizenship.org)**

El Centro de Investigación para el Desarrollo: Ciudadanía, Participación y Rendición de Cuentas es una red internacional de investigadores/as y activistas que exploran nuevas formas de ciudadanía que ayuden a hacer realidad los derechos. El objetivo del DRC es desarrollar una mejor comprensión sobre la forma de apoyar los esfuerzos de los sectores pobres y marginados para verbalizar y reivindicar sus derechos. La red centra su atención en las relaciones entre las poblaciones pobres y marginadas y las instituciones que afectan sus vidas, y cómo modificar dichas relaciones. Suscribirse en línea para recibir actualizaciones por correo electrónico.

## **End Water Poverty (EWP)**

**[www.endwaterpoverty.org](http://www.endwaterpoverty.org)**

“Pongamos fin a la pobreza del agua” es una campaña internacional que tiene por objeto poner fin a la crisis del sector de saneamiento y agua a nivel mundial. La coalición está formada por organizaciones afines de todo el mundo que están exigiendo medidas urgentes y liderazgo a las instituciones financieras y gobiernos por igual. La campaña aspira a garantizar que los gobiernos brinden acceso a servicios de agua y saneamiento a las personas más pobres del mundo, a través de cambios en las políticas y prácticas de acuerdo con los principios fundamentales de equidad, reducción de la pobreza, sostenibilidad y rendición de cuentas. La campaña está haciendo una invocación a lo siguiente: un

solo plan de acción global para el sector de agua y saneamiento, supervisado por un grupo de tareas internacional; el 70 por ciento de la ayuda al desarrollo para el sector de saneamiento y agua de los países más pobres; y protección y distribución equitativas de los recursos hídricos. Para mayores detalles, ver el Programa de Acción de la campaña en su página web.

### **Freshwater Action Network (FAN)**

**[www.freshwateraction.net](http://www.freshwateraction.net)**

La Red de Acción del Agua (FAN) es una red de incidencia política que se creó en el 2000 para garantizar que organizaciones de la sociedad civil del Sur que trabajan en temas relacionados con el agua estén fuertemente representadas en los foros internacionales en torno a las políticas del agua, y que sus voces sean escuchadas en los cada vez más politizados debates políticos sobre el sector. La membresía en FAN está abierta a todas las ONG, organizaciones comunales o redes de ONG que tengan interés en las políticas del agua y estén comprometidas con los objetivos de FAN. Suscribirse a su boletín electrónico en línea.

### **Red de Acción del Agua – Centroamérica (FANCA)**

**Visite [www.freshwateraction.net](http://www.freshwateraction.net) y haga clic en el mapa de Centroamérica (FANCA)**

La Red de Acción del Agua – Centroamérica (FANCA) es una red regional de organizaciones sociales creada con el propósito de promover la incidencia de los actores locales y nacionales en la elaboración de políticas hídricas en todos los planos. FANCA está formada por redes nacionales de Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y El Salvador. Promueve el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sociales mediante el intercambio de experiencias, la capacitación, la divulgación y visibilización de sus actividades. FANCA es una red muy reconocida que participa en y promueve la elaboración y ejecución de estrategias y políticas sostenibles y de base comunitaria para la gestión del agua. Correo electrónico: [fancaregional@gmail.com](mailto:fancaregional@gmail.com)

### **IDS Information Services**

**[www.ids.ac.uk/ids/info](http://www.ids.ac.uk/ids/info)**

El Departamento de Información del Institute for Development Studies (IDS) apoya a una amplia y diversa comunidad internacional por medio de su familia de Servicios de Conocimiento y su trabajo de difusión de conocimientos y consultorías. Si bien cada servicio tiene un enfoque, un público y una focalización distintos, todos comparten el mismo objetivo de desarrollo: contribuir a que la investigación y el conocimiento en el campo del desarrollo lleguen a aquellos/as que pueden utilizarlos para reducir la pobreza y la injusticia. Mediante el Servicio de Información del IDS podrán acceder a una variedad de redes de conocimiento, desde servicios de desarrollo de ancha base hasta servicios especializados (por ejemplo, en los rubros de género, salud, gobernabilidad, medios de vida y participación).

### **Equipo PPSC del Institute for Development Studies(IDS)**

**[www.ids.ac.uk/ids/Part](http://www.ids.ac.uk/ids/Part)**

El equipo “Participación, Poder y Cambio Social” (PPSC, por sus siglas en inglés) del IDS explora conceptos y metodologías de “participación” y cómo usarlos para fortalecer las complejas relaciones entre la sociedad y las políticas públicas. Centrándose en la investigación, la innovación y el aprendizaje sobre enfoques basados en derechos y participativos, el equipo trabaja en asociación con diversos colaboradores de todo el mundo, a fin de generar ideas y acciones conducentes a un cambio social. El equipo hace hincapié en el aprendizaje y la reflexión a nivel interno, junto con el respeto por la libre expresión y la diversidad, adoptando una perspectiva de ciudadanía frente al desarrollo.

### **International Budget Project**

**[www.internationalbudget.org](http://www.internationalbudget.org)**

El Proyecto Internacional de Presupuesto (IBP, por sus siglas en inglés) se creó en 1997 para impulsar el crecimiento de las capacidades de la sociedad civil para analizar e influenciar los procesos, instituciones y efectos presupuestarios de los gobiernos. El objetivo central del proyecto es hacer que los sistemas presupuestarios sean más receptivos a las necesidades de la sociedad y, en esta misma línea, aumentar la transparencia y la rendición de cuentas frente al público. El proyecto está especialmente interesado en ayudar con investigaciones aplicadas que enriquezcan los debates actuales sobre políticas, y con investigaciones sobre los efectos de las políticas presupuestarias en los pobres. El IBP trabaja principalmente con investigadores/as y ONG de países en desarrollo o democracias nuevas. Sus actividades incluyen actuar como un centro de irradiación de información acerca de actividades de la sociedad civil relacionadas con el presupuesto y crear redes internacionales y regionales en torno a dicho tema.

## **International Water and Sanitation Centre (IRC)**

**[www.irc.nl](http://www.irc.nl)**

Desde su creación en 1968, el Centro Internacional de Agua Potable y Saneamiento (IRC, según sus siglas en inglés) ha facilitado el intercambio, la difusión y el uso de conocimientos para ayudar a los gobiernos, profesionales y organizaciones a apoyar mejor a los hombres, mujeres y niños y niñas pobres de los países en desarrollo, a fin de que obtengan servicios de agua y saneamiento que estén en condiciones de utilizar y mantener. Los temas en los que incide en su trabajo son, entre otros: gobernabilidad, cómo aumentar el impacto de las intervenciones, el enfoque de género, y comunicación. Cuenta con una base de datos bibliográfica sobre el sector de abastecimiento de agua y saneamiento en los países en desarrollo y un creciente número de documentos disponibles en internet. Suscribirse a su boletín electrónico semanal, Source Weekly, visitando su página web: [www.irc.nl/source](http://www.irc.nl/source)

## **Just Associates**

**[www.justassociates.org](http://www.justassociates.org)**

Just Associates (JASS) es una red de activistas, académicos/as y educadores/as populares especializados en temas relacionados con la justicia, provenientes de 13 países de todo el mundo y comprometidos con el fortalecimiento de la voz, la visibilidad y el poder colectivo institucional de las mujeres para avanzar la causa de un mundo más justo, equitativo y sostenible. Sus publicaciones y materiales son producto de un vívido análisis colectivo, investigaciones aplicadas y otros tipos de ejercicios de reflexión y aprendizaje con y entre personas que trabajan en el ámbito de la justicia social en todo el mundo. Buscan construir puentes entre la teoría y la práctica, investigadores/as y operadores/as, con el fin de articular el conocimiento con acciones prácticas. Su página web contiene una gama de recursos útiles.

## **Programa RAPID del Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI RAPID)**

**[www.odi.org.uk/rapid](http://www.odi.org.uk/rapid)**

El Programa de Investigación y Políticas para el Desarrollo (RAPID) del Instituto de Desarrollo de Ultramar del Reino Unido (ODI, según sus siglas en inglés) tiene por objeto mejorar el uso de la investigación y la evidencia en las políticas y prácticas del desarrollo, a través de la investigación, el asesoramiento y el debate. RAPID produce un amplio espectro de información, publicaciones y cajas de herramientas tanto en línea como impresas, como un recurso para ayudar a investigadores/as, diseñadores de políticas y operadores/as a maximizar el impacto de la evidencia producto de investigaciones en las políticas públicas. Las herramientas se encuentran divididas por rubros: Herramientas de Investigación, Herramientas de Análisis del Contexto, Herramientas de Comunicación y Herramientas de Influenciamiento en las Políticas. Suscribirse al boletín informativo de RAPID para obtener información actualizada en línea.

## **Streams of Knowledge – STREAMS**

**[www.streams.net](http://www.streams.net)**

Streams of Knowledge es una coalición mundial de centros de documentación sobre el sector de agua y saneamiento. STREAMS aspira a desarrollar las capacidades de diversos actores del sector de agua y saneamiento a través de capacitaciones, actividades de incidencia política e investigaciones orientadas a respaldar la elaboración de políticas pro pobres para la implementación sostenible de agua, saneamiento, salud e higiene para todos y todas. STREAMS promueve los enfoques centrados en las personas, y los recursos de su página web incluyen información sobre seguimiento participativo, así como redes y organizaciones que trabajan con el sector de agua en la región Asia-Pacífico.

## **Instituto para la Democracia en Sudáfrica**

**[www.idasa.org.za](http://www.idasa.org.za)**

IDASA es una organización independiente de interés público, comprometida con la promoción de la democracia sostenible sobre la base de los principios de ciudadanía activa, instituciones democráticas y justicia social. IDASA es un instituto con sede en Sudáfrica, pero en los últimos años ha comenzado a trabajar en otros lugares, mayormente en el África subsahariana. IDASA promueve una serie de programas, entre ellos Empoderamiento Comunitario y Ciudadano, así como una amplia gama de recursos útiles sobre desarrollo de capacidades institucionales para el desarrollo organizacional y la incidencia política. Suscribirse a su boletín informativo en línea.

## **Unidad del Informe sobre el Desarrollo Humano (IDH) del PNUD**

**<http://hdr.undp.org>**

La misión declarada de la Unidad del Informe sobre el Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es diseñar sistemas y herramientas para fomentar los más altos estándares de calidad para los IDH regionales y nacionales y su impacto en las agendas de los gobiernos sobre las políticas públicas. La sección de “Apoyo Temático” de esta página web ofrece una apreciación general de recursos temáticos clave sobre desarrollo humano, así como información sobre herramientas de investigación relevantes, incluyendo revistas especializadas, documentos de trabajo, catálogos de bibliotecas, informes, información estadística, servicios noticiosos, portales de internet y herramientas de investigación. Ver: [http://hdr.undp.org/nhdr/hdr\\_support/research\\_tools.cfm](http://hdr.undp.org/nhdr/hdr_support/research_tools.cfm)

## **WaterAid**

**[www.wateraid.org](http://www.wateraid.org)**

WaterAid ayuda a las poblaciones más pobres del mundo a acceder a agua potable, saneamiento y educación en higiene. Estos derechos humanos fundamentales se encuentran en la base de la salud, la educación y los medios de vida y constituyen un primer paso indispensable para superar la pobreza. WaterAid trabaja con instituciones sociales locales, que entienden la problemática local, y las ayuda a desarrollar las habilidades y la asistencia requeridas para ayudar a las comunidades a montar y gestionar proyectos prácticos y sostenibles que satisfagan sus necesidades reales. WaterAid también lleva a cabo actividades de incidencia política a nivel local e internacional, con el fin de cambiar políticas y prácticas y cerciorarse de que se reconozca el rol fundamental del agua y el saneamiento en la reducción de la pobreza. Inscribirse en línea para recibir el boletín electrónico Water Matters (El agua importa).

## **Centro de Documentación WELL del WEDC**

**[www.wedc.ac.uk/well/](http://www.wedc.ac.uk/well/)**

El Centro del Agua, la Ingeniería y el Desarrollo (WEDC, por sus siglas en inglés) es uno de los institutos de educación e investigación más importantes del mundo, y trabaja para mejorar el acceso a infraestructura y servicios para los pobres en países de ingreso bajo y medio. Tiene sus oficinas en el Departamento de Ingeniería Civil y Construcción de la Universidad de Loughborough, en el Reino Unido. El WEDC alberga al Centro de Documentación sobre el Agua, el Saneamiento y la Salud Ambiental (WELL, según sus siglas en inglés). Proporciona información en una variedad de formatos, así como soporte técnico y vínculos o enlaces a otros recursos generales relacionados con el sector de agua, saneamiento y salud ambiental.

## **Programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial (PAS)**

**[www.wsp.org](http://www.wsp.org)**

El Programa de Agua y Saneamiento (PAS) es una asociación integrada por múltiples donantes. El PAS trabaja directamente con gobiernos clientes a nivel local y nacional en 27 países, por intermedio de cuatro funcionarios/as regionales y la oficina central del Banco Mundial en Washington, DC. Su objetivo de desarrollo declarado es reducir la pobreza en los países en desarrollo, ayudando a los pobres a obtener acceso sostenido a servicios mejorados de abastecimiento de agua y saneamiento. El PAS publica productos informativos, realiza actividades de desarrollo de capacidades y genera los cambios estructurales y normativos necesarios para la reforma integral del sector. Su desafío declarado consiste en replicar los enfoques exitosos, continuar con iniciativas de aprendizaje focalizadas e impulsar reformas que garanticen la realización de inversiones sostenibles en el sector.

## **WSSCC**

**[www.wsscc.org](http://www.wsscc.org)**

El Consejo de Colaboración para el Abastecimiento de Agua y el Saneamiento (WSSCC, según sus siglas en inglés) busca acelerar el logro de servicios sostenibles de saneamiento, higiene y agua para todas las personas, con énfasis especial en las poblaciones pobres desatendidas, fortaleciendo la colaboración y la coordinación entre todos los actores del sector a nivel nacional e internacional. El Consejo aspira a hacer realidad su misión mediante campañas de incidencia política y sensibilización, y de la facilitación de programas de acción concertada que incidan especialmente en la provisión de servicios de agua y saneamiento mejorados, a ser ejecutados por la extensa membresía y la red de instituciones sociales y colaboradores/as del WSSCC.

### 1. Cuadro de planificación de una investigación de WaterAid en el 2005 – ejemplos de preguntas

Tema/ pregunta de investigación	Subtema/pregunta de investigación	Fuentes de información	Métodos de recolección de información	Quién es el responsable / cuándo debe estar lista la información
<b>A. Volumen de financiamiento para el sector de agua y saneamiento</b>				
¿Cuál es la tendencia histórica respecto del financiamiento para el sector de agua y saneamiento con recursos de los ingresos del gobierno?	¿Cuánto asignó el gobierno nacional al sector de agua y saneamiento en el ejercicio 1990/91 – 2002/03?	Presupuestos nacionales del período 1990/91 al 2002/03	Revisión de bibliografía sobre el tema	
	¿Cuáles son los diferentes rubros bajo servicios de agua y saneamiento que se incluyeron en el presupuesto?	Presupuestos nacionales ídem (ver arriba) Informantes de la Oficina del Tesoro o el Ministerio de Recursos Hídricos	Revisión de bibliografía sobre el tema Entrevistas con informantes clave (Identificar quiénes son los informantes clave) (Ya sea apuntes o entrevistas grabadas, transcritas) Posible entrevista por correo electrónico	
	¿Qué cantidad de los presupuestos asignados al sector de agua y saneamiento fue efectivamente desembolsada (1990/91 – 2002/03)?	Informes de egresos del Ministerio de Recursos Hídricos o del Ministerio de Economía y Finanzas Informantes de las oficinas de finanzas/presupuesto y/o recursos hídricos	Revisión de bibliografía sobre el tema Entrevistas con informantes clave Posible entrevista por correo electrónico	
	¿Cuál es el patrón de asignaciones nacionales al sector de agua y saneamiento?	Análisis de los datos recolectados Informantes de las oficinas de finanzas/presupuesto y/o recursos hídricos	Recolección de datos y comparaciones, resumen para facilitar el análisis	
¿Cuál es el nivel actual de financiamiento total para el sector de agua y saneamiento?	Aparte del gobierno, (renta fiscal) ¿qué otras instituciones financieras financian la oferta de servicios de agua y saneamiento y la gobernabilidad del sector? Verificar los datos disponibles de 1990/01 – 2002/03.	¿Presupuesto nacional? Presupuesto sectorial Informes a instituciones financieras Informes ministeriales, informes sobre el presupuesto nacional	Revisión de bibliografía sobre el tema Entrevistas informativas clave con el Ministerio de Recursos Hídricos	
	¿Bajo qué modalidad de financiamiento se otorgan los fondos de las instituciones financieras? ¿Donaciones, préstamos blandos o cooperación técnica?	Informes sobre el presupuesto del Ministerio de Recursos Hídricos, informes del Ministerio de Economía, informes a las instituciones financieras Otros informes independientes de investigaciones académicas Informantes de las instituciones financieras / investigaciones	Revisión de bibliografía sobre el tema Entrevistas con informantes clave de las instituciones financieras	
	¿Qué financian las instituciones financieras?	Igual que lo anterior (ver arriba)		

Tema/ pregunta de investigación	Subtema/pregunta de investigación	Fuentes de información	Métodos de recolección de información	Quién es el responsable / cuándo debe estar lista la información
<b>B. Eficacia del financiamiento para el sector de agua y saneamiento</b>				
¿Cómo fluyen las asignaciones financieras para el sector de agua y saneamiento de las partidas y desembolsos y egresos?  (Una vez que se ha asignado el presupuesto, ¿cómo se desembolsan dichos fondos y cómo se informa sobre la ejecución de los mismos?)	¿Cuál es el proceso de toma de decisiones y quiénes son las instituciones/ personas que aprueban las asignaciones, los desembolsos y el gasto efectivo en asignaciones del presupuesto nacional?	Revisiones de la bibliografía sobre el tema  Informantes de diferentes sectores del gobierno: economía, presupuesto/planificación, recursos hídricos, gobierno local o empresa local de servicios públicos	Estudio de caso basado en los resultados de un año	
	¿Cuál es el proceso de toma de decisiones y quiénes son las instituciones/ personas que aprueban las asignaciones, los desembolsos y el gasto efectivo en asistencia externa para el sector de agua y saneamiento?	Revisión de la bibliografía sobre el tema  Informantes de la comunidad de instituciones financieras y del Ministerio de Recursos Hídricos; institución local responsable del agua	Estudio de caso sobre el desempeño de una institución financiera en un proyecto financiado, quizás a un año del apoyo provisto  Análisis del flujo financiero	
	¿Que bloqueos existen en el flujo de recursos y a qué niveles?	Datos recolectados  Informantes al interior del gobierno y de las instituciones financieras; académicos	Análisis de los datos recolectados como parte del estudio de caso  Entrevistas	
	¿Cuáles son las diferentes percepciones sobre cómo destrabar los cuellos de botella?	Informantes de la comunidad de entidades financieras, del mundo académico y del gobierno – economía, planeamiento, departamento de recursos hídricos, gobierno local	Entrevistas con informantes  Investigaciones o informes académicos  Revisión de la bibliografía sobre el tema  Posible encuesta	
¿Cuál es el patrón de gasto en el sector de agua y saneamiento destinado a garantizar la sostenibilidad del servicio?	¿Cómo definen las empresas prestadoras de servicios y los diseñadores de políticas la sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento urbanos y rurales?	Informantes  Documentos de políticas y estrategias del gobierno y de las instituciones financieras	Revisión / análisis de la bibliografía sobre el tema  Posible encuesta de informantes	
	¿Cuánto se está gastando de los presupuestos nacionales y de la cooperación internacional para garantizar la sostenibilidad de los servicios rurales? (especialmente la sostenibilidad del servicio a nivel técnico y de gestión)	Información presupuestaria  Informes de evaluación  Informes de proyectos  Investigaciones y otros documentos académicos  Informantes de los departamentos de recursos hídricos a nivel de los gobiernos locales	Revisión de la bibliografía sobre el tema  Entrevistas	
	¿Qué necesita cambiar para garantizar que el gasto en el sector comprenda la sostenibilidad del servicio?	Informantes  Informes de evaluación  Informes de investigaciones	Entrevistas  Revisión de la bibliografía sobre el tema	

## 2. Algunas consideraciones rectoras sobre los términos de referencia (TdR) de una investigación

Los términos de referencia de una investigación deben contener lo siguiente:

- Antecedentes
- Propósito de la consultoría
- Metodología
- Productos esperados
- Cronograma de trabajo
- Términos y condiciones de la consultoría

### **Aclaración de las premisas:**

- Los TdR deben establecer claramente el objetivo superior y los objetivos específicos de la investigación
- Los TdR deben ser muy claros acerca de las funciones exactas del consultor/a
- Los TdR deben enunciar claramente qué es lo que ustedes desean saber
- Los TdR deben establecer claramente bajo las órdenes de quién estará el consultor/a

### **Elaboración de los TdR:**

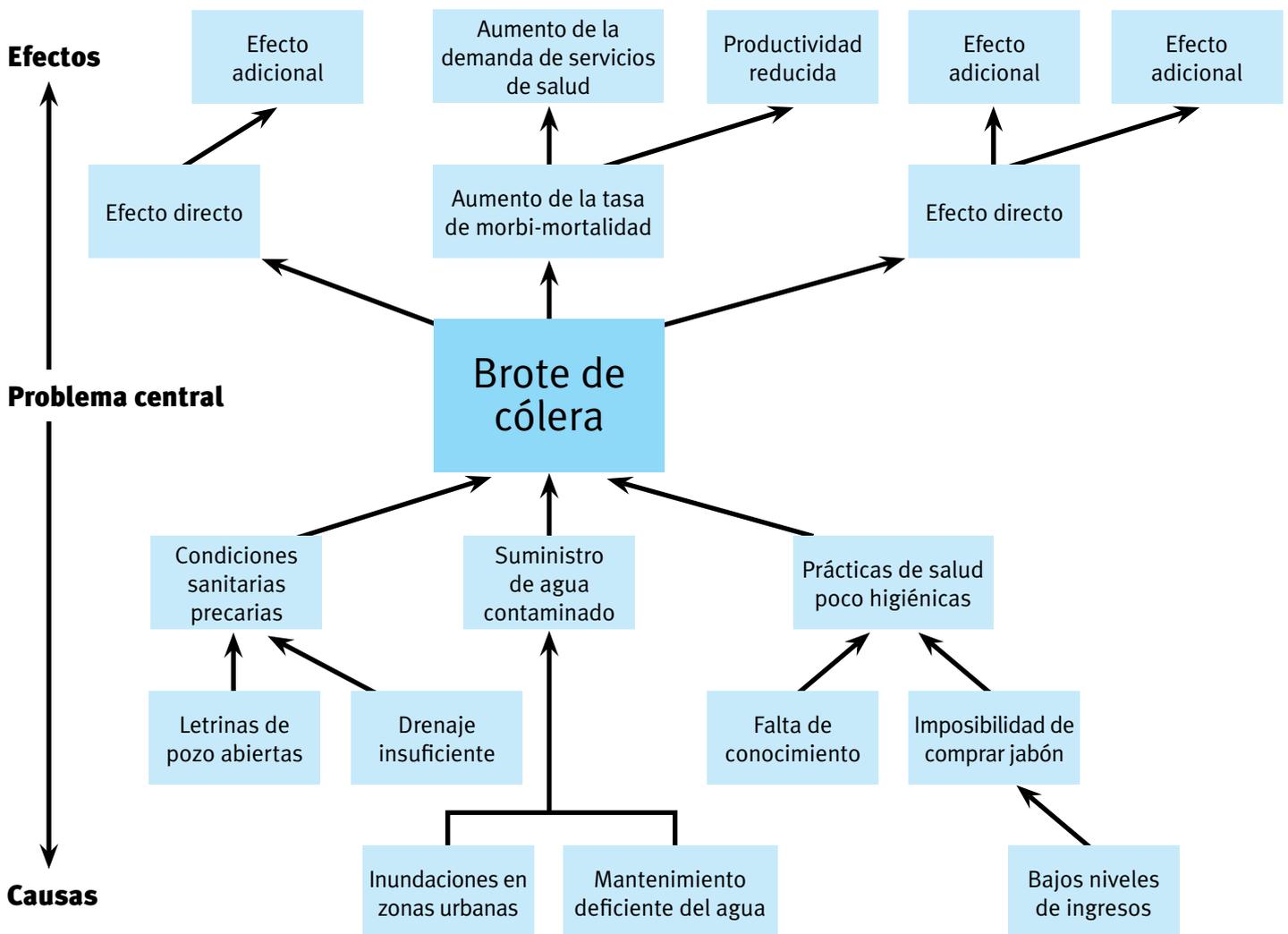
- La decisión sobre quiénes participarán en la elaboración de los TdR dependerá en parte de los objetivos específicos
- Idealmente, consultar las opiniones de las personas afectadas o que supuestamente “participarán” en la investigación
- Dar a las distintas partes interesadas la oportunidad de contribuir con los TdR ahí donde proceda

### **Contenido de los TdR:**

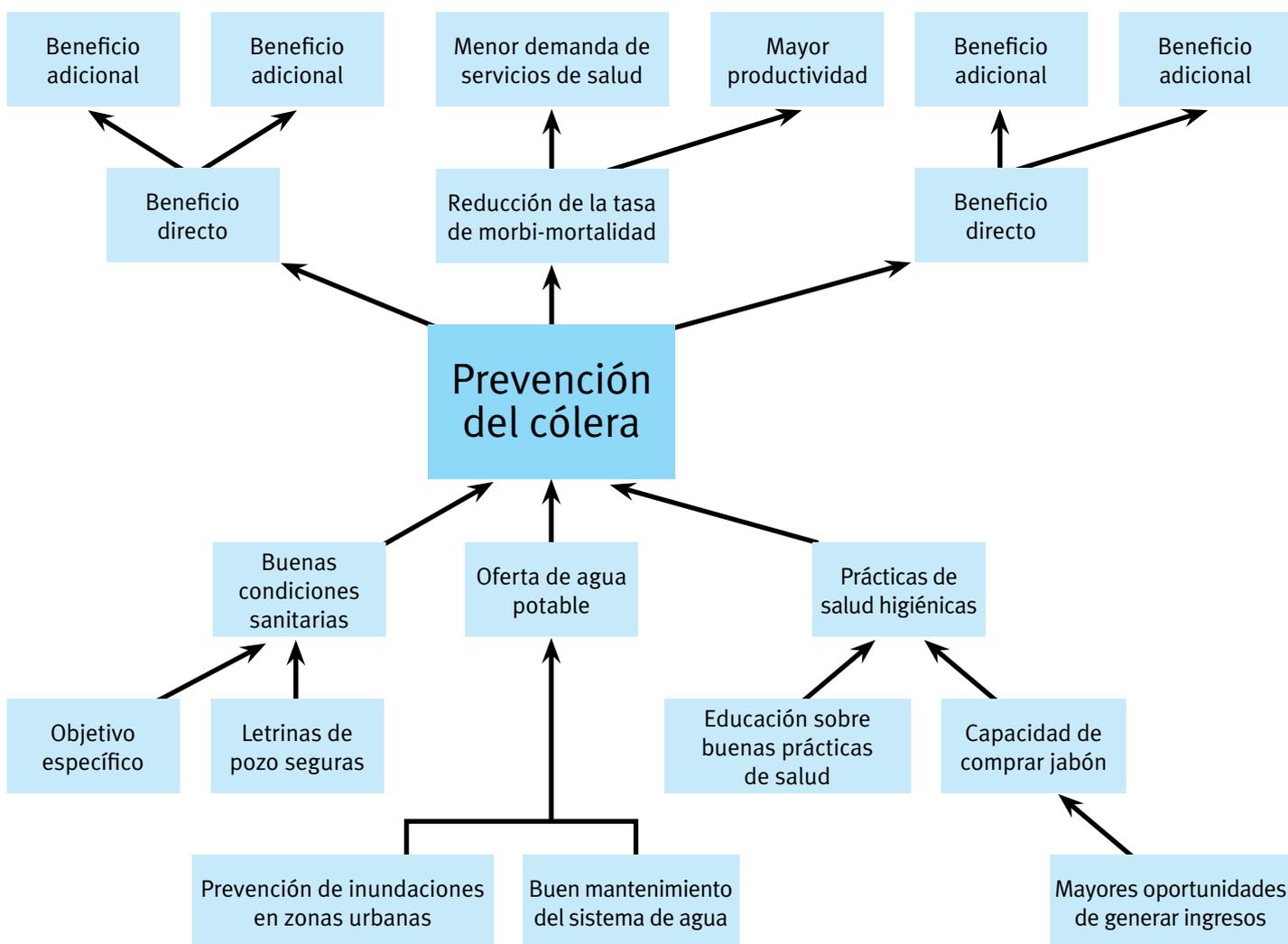
- Establecer claramente cuál es el propósito de la investigación – el por qué
- Indicar el uso de la investigación – poner la investigación en contexto
- La apropiación del proceso – el quién
- Fijar los objetivos específicos de la investigación en función del propósito de la misma
- Operativizar los objetivos generales y convertirlos en preguntas específicas y, de ser posible, priorizarlas – el qué
- Definir las áreas de interés especial
- Definir el material cualitativo o cuantitativo requerido
- Establecer plazos realistas
- Acordar el presupuesto
- Describir los requisitos de informes (largo y frecuencia del informe, etc.)
- Precisar si es necesaria alguna acción adicional ex post en nombre del equipo (por ejemplo, presentar el informe, visitar el sitio nuevamente más adelante, etc.)



### 3. El árbol de problemas: El problema medular (con ejemplos de algunas causas y efectos)



El árbol de soluciones: objetivos de desarrollo u objetivos específicos



#### 4. El enfoque RAPID – del análisis de su tema de incidencia política a la planificación de las medidas a tomar<sup>38</sup>

38 Court, J. y Young, J. (2006) *Bridging research and policy in international development: an analytical and practical framework. Why research – policy links matter.* (Adaptado de: Development in practice, Volumen 16, Número 1). Informe de: [http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/CDIP\\_A\\_145075.pdf](http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/CDIP_A_145075.pdf)

<b>Lo que necesitan saber</b> (respuestas extraídas del marco RAPID)	<b>Lo que necesitan hacer</b>	<b>Cómo hacerlo</b>
<b>Políticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los que formulan las políticas?</li> <li>• ¿Existe una demanda de ideas nuevas por parte de quienes formulan las políticas?</li> <li>• ¿Cuáles son las fuentes de resistencia y sus fortalezas?</li> <li>• ¿Cuál es el proceso de diseño de políticas?</li> <li>• ¿Cuáles son las oportunidades y los plazos para contribuir con insumos a los procesos formales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a las personas que diseñan las políticas, cuál es su agenda y cuáles son sus limitaciones</li> <li>• Identificar potenciales partidarios y opositores</li> <li>• Estar atentos y prepararse para futuras oportunidades en el marco del proceso de diseño de políticas</li> <li>• Estar atentos y responder a ventanas de oportunidad inesperadas en relación con las políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con quienes diseñan las políticas</li> <li>• Buscar a las comisiones</li> <li>• Alinear los programas de investigación con eventos de perfil alto vinculados a las políticas</li> <li>• Reservar una partida que les permita actuar rápidamente y responder a ventanas de oportunidad que pudieran surgir en relación con las políticas</li> <li>• Asignar suficiente tiempo y recursos</li> </ul>
<b>Evidencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la teoría actual?</li> <li>• ¿Cuán divergente es la evidencia nueva surgida?</li> <li>• ¿Qué tipo de evidencia convencerá a quienes formulan las políticas?</li> <li>• ¿Cuál es el sentido común preponderante?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer credibilidad a largo plazo</li> <li>• Ofrecer soluciones prácticas</li> <li>• Establecer legitimidad</li> <li>• Desarrollar argumentos convincentes y ofrecer opciones claras en materia de políticas</li> <li>• Arropar las ideas nuevas en teorías o discursos conocidos</li> <li>• Comunicarse efectivamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armar programas de trabajo de alta calidad</li> <li>• Crear proyectos de investigación aplicada y proyectos piloto que demuestren los beneficios de nuevos enfoques</li> <li>• Usar enfoques participativos para contribuir a la legitimación y la implementación</li> <li>• Definir la estrategia y los recursos de comunicación desde el principio</li> <li>• Promover la comunicación personal</li> </ul>
<b>Vínculos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los principales actores en el discurso sobre las políticas?</li> <li>• ¿Qué vínculos y redes existen entre ellos?</li> <li>• ¿Quiénes son los intermediarios y qué influencia tienen?</li> <li>• ¿De qué lado están?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a otros actores</li> <li>• Establecer una presencia en redes ya existentes</li> <li>• Formar coordinadoras o coaliciones con actores afines</li> <li>• Formar nuevas redes en torno a políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir asociaciones entre investigadores/as, diseñadores de políticas y comunidades</li> <li>• Identificar a personas importantes que trabajan en red y vendedores/as</li> <li>• Utilizar contactos informales</li> </ul>
<b>Influencias externas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los principales actores nacionales e internacionales en el proceso de elaboración de políticas?</li> <li>• ¿Qué influencia tienen?</li> <li>• ¿Cuáles son sus prioridades en materia de asistencia al desarrollo?</li> <li>• ¿Cuáles son sus prioridades y mecanismos de investigación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a los actores nacionales e internacionales, sus prioridades y restricciones</li> <li>• Identificar potenciales colaboradores, personas y redes clave</li> <li>• Establecer credibilidad</li> <li>• Monitorear las políticas de las instituciones financieras y estar atentos a ventanas de oportunidad en torno a las políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una amplia información general sobre las políticas de las instituciones financieras</li> <li>• Adaptar las comunicaciones a las prioridades y el lenguaje de las instituciones financieras</li> <li>• Intentar trabajar con las instituciones financieras y buscar las comisiones pertinentes</li> <li>• Mantener un contacto regular con personas importantes</li> </ul>

## 5. Las partes interesadas en el sector de agua y saneamiento

### Las comunidades

Las comunidades locales son las principales partes interesadas en la provisión de servicios de agua y saneamiento e higiene. A menudo son consideradas beneficiarias de las acciones de incidencia, pero puede haber ocasiones en las que también sean fuentes de influencia. A menudo son votantes en los procesos electorales generales y locales, y pueden ser parte de grupos de interés específicos, con poder político.

Es importante distinguir entre diversos grupos de interesados dentro de la comunidad local, pues rara vez constituyen un grupo homogéneo. Diferentes grupos de interesados tendrán diferentes perspectivas sobre el sector de agua y saneamiento. Por ejemplo, en su calidad de recolectoras primarias de agua para uso doméstico, las mujeres pueden tener un punto de vista distinto al de sus maridos, quienes quizás consideren que otros servicios tienen mayor prioridad. Los agricultores y ganaderos tendrán prioridades diferentes a las de las personas que utilizan el agua para uso doméstico solamente. En comparación con otras zonas más acomodadas de la comunidad, algunos sectores más pobres con bajo suministro o problemas de salud (debido a la escasez de servicios de saneamiento) pueden asignar mayor prioridad al saneamiento.

### El gobierno local

Los funcionarios/as del gobierno local pueden poner especial interés en mejorar los servicios de agua y saneamiento. Pero con frecuencia cuentan con presupuestos limitados para prestar dichos servicios, y los fondos pueden disminuir aún más por efecto de la corrupción y otros factores. Además, pueden carecer de información sobre el estado de los servicios comunitarios o incluso de vehículos para visitar los proyectos. Puede haber casos en que los funcionarios/as de un departamento del gobierno actúen como fuentes de influencia sobre los funcionarios/as de otro departamento, siendo al mismo tiempo destinatarios ellos/as mismos de las acciones de incidencia política.

### El gobierno central

Como responsables de diseñar las políticas, los funcionarios/as del gobierno central a menudo son importantes destinatarios del trabajo de incidencia política, pero algunos pueden ser también fuentes de influencia o incluso aliados en un tema en particular. Como en el caso del gobierno local, algunos departamentos pueden tener la capacidad de ejercer influencia o poder sobre otros. Por ejemplo, el Ministerio de Economía puede afectar las políticas de otros ministerios debido a su influencia en las asignaciones presupuestarias.

### La sociedad civil

Al ejecutar proyectos de agua y saneamiento, las ONG pueden ser aliadas en las iniciativas de incidencia política, o tal vez fuentes de influencia, proporcionando ejemplos de buenas prácticas y políticas alternativas.

En ocasiones, las ONG internacionales tienen la posibilidad de ejercer influencia sobre las instituciones financieras y otras organizaciones internacionales, y por lo tanto pueden convertirse en aliadas o fuentes de influencia de importancia estratégica. Las ONG también pueden convertirse en destinatarias del trabajo de incidencia política (para mejorar sus prácticas o políticas), ya sea en su calidad de financieras o como ejecutoras de operaciones.

Además de las ONG, otros colectivos de la sociedad civil constituyen importantes partes interesadas en el desarrollo de servicios de agua y saneamiento: las organizaciones de base, los sindicatos de empresas públicas o privadas prestadoras del servicio y las asociaciones de consumidores pueden ser aliadas o fuentes de influencia en iniciativas de incidencia política.

### El sector privado

El rol de las empresas privadas prestadoras de servicios de agua está adquiriendo un mayor protagonismo en todo el mundo, a medida que la privatización de los servicios de agua y saneamiento gana cada vez más adeptos entre los principales organismos financieros y los gobiernos nacionales. Las empresas de agua pueden ser adversarias y/o destinatarias de iniciativas de incidencia política. Sin embargo, también pueden actuar como fuentes de influencia frente a los gobiernos nacionales. Otras organizaciones del sector privado tales como empresas de agua nacionales, artesanos/as y asociaciones de artesanos y consultores/as, pueden ser fuentes de influencia, aliados o destinatarios del proceso de incidencia política.

## Las instituciones financieras internacionales y los organismos multilaterales

Las organizaciones internacionales tales como los organismos de las Naciones Unidas y el Banco Mundial juegan un papel importante en el diseño de las políticas de agua y saneamiento. Como financieras de los programas de los gobiernos nacionales, están en condiciones de imponer criterios en relación con las políticas de desarrollo, inclusive en el sector de agua y saneamiento. Por lo tanto, pueden ser tanto destinatarias del trabajo de incidencia política como fuentes de influencia. No obstante, es importante recordar que dentro de estas instituciones habrá una amplia gama de opiniones sobre un tema en particular, y que la mayoría de las organizaciones tendrá tanto destinatarios como aliados en su interior.

### 6. Cuadro de análisis de las partes interesadas<sup>39</sup>

39 Ian Chandler, op cit.

<b>El tema:</b>	
<b>Su posición institucional:</b>	

Parte interesada	Actitud de la parte interesada frente a su posición	Importancia del tema para la parte interesada	Influencia de la parte interesada en este tema
	MA A N P MP	BMA	BMA
	MA A N P MP	BMA	BMA
	MA A N P MP	BMA	BMA
	MA A N P MP	BMA	BMA
	MA A N P MP	BMA	BMA
	MA A N P MP	BMA	BMA
	MA A N P MP	BMA	BMA

Al llenar este cuadro, estarán aplicando tres preguntas filtro a la lista de interesados:

- ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo la parte interesada con la posición de su institución? Asignar a cada parte interesada una actitud frente a su posición institucional:  
 MA = Muy en contra  
 A = En contra  
 N = Neutral  
 P = A favor  
 MP = Muy a favor
- ¿Cuánta importancia, en relación con las otras partes interesadas, le atribuye esta parte interesada al tema?  
 B = baja  
 M = media  
 A = alta
- ¿Cuánta influencia, en relación con las otras partes interesadas, tiene esta parte interesada en el tema?  
 B = baja  
 M = media  
 A = alta

## 7. Análisis integral de destinatarios – ejemplo de cuadro

Destinatario/ fuente de influencia	¿Qué saben sobre el tema?	¿Cuál es su actitud frente al tema?	¿Qué les importa realmente?	¿Quién tiene influencia sobre ellos?	¿Qué influencia o poder tienen en relación con el tema?
Jefe/a del Ejecutivo del gobierno provincial, gobernador/a o consejo provincial	Han tenido muy poca exposición al problema, especialmente en las zonas rurales de la provincia	No es importante: no creen que la falta de servicios de saneamiento, la defecación al aire libre en las zonas rurales, etc., tengan nada de malo. Sin embargo, los miembros del consejo, el gobernador/a y el jefe/a del Ejecutivo, que viven en la capital provincial, tienen sus propias letrinas / retretes con descarga de agua (botón, cadena), etc.	Conseguir asistencia de las instituciones financieras para la provincia: a los miembros del consejo les importan los votos y las elecciones dentro de dos años; desean fervientemente que sus nombres estén asociados a un buen proyecto de inversión en la provincia.	El Banco Mundial y otras instituciones financieras importantes; el electorado (los miembros del consejo)	
Funcionarios/as del gobierno distrital	Ligeramente mayor exposición al problema que a nivel provincial	No están muy interesados	Aumentar su nivel de financiamiento, en especial en relación con el gobierno provincial, y atraer asistencia de las instituciones financieras para su distrito	Instituciones financieras; gobierno provincial	Estos actores tienen voces potencialmente fuertes y, si pueden ser expuestos a los problemas y convencidos de la necesidad de una solución, es posible que puedan influir en la decisión de invertir mayores recursos financieros en servicios de agua y saneamiento.
Medios de comunicación	Poca exposición	No relevante o importante	Cifras relativas al tiraje; reportajes interesantes		
4. Funcionarios/as del Ministerio de Recursos Hídricos	Buen conocimiento de los aspectos involucrados	Dividido: los de nivel distrital están deseosos de ver cambios; el personal a nivel nacional tiene otras prioridades	Asignaciones presupuestarias Estándares de saneamiento y otros servicios	Ministerio de Economía; Banco Mundial	Los funcionarios/as del Ministerio de Recursos Hídricos sí tienen acceso a los funcionarios/as del Ministerio de Economía y podrían demostrarles tanto buenas prácticas de campo como los beneficios de invertir mayores recursos en servicios de agua y saneamiento.
5. Banco Mundial (principal entidad financiera del sector de agua y saneamiento)	Cierto conocimiento	No es prioritario	Mayor “eficiencia económica” de los servicios estatales		Los Directores/as Ejecutivos de la junta de gobernadores del Grupo del Banco Mundial son actores de muy alto nivel y serían difíciles de influenciar. Sin embargo, se puede tratar de influenciar a los Gerentes de Tareas del Banco Mundial en los programas nacionales, quienes tienen la posibilidad de influir en los Directores/as Ejecutivos cuando informan sobre buenos programas a nivel de campo.

## 8. Ejemplo de presupuesto para el trabajo de incidencia política

Actividad	Presupuesto
Presupuesto para investigación aplicada local sobre un tema específico (una actividad pre-trabajo de incidencia política):	
Honorarios de investigadores/as (o viáticos para miembros del personal destacados como investigadores/as, por X días X número de investigadores/as, dependiendo de la práctica institucional)	
Desplazamientos/transporte para investigadores/as	
Alojamiento y refrigerios (en caso los investigadores/as tengan que permanecer en la comunidad para llevar a cabo la investigación)	
Materiales (por ejemplo, pilas para grabadoras, casetes, etc.)	
Gastos administrativos (por ejemplo, llamadas telefónicas, fotocopias, visitas previas a la zona para concertar las entrevistas, etc.)	
Reuniones en el marco de la investigación (por ejemplo, de planificación, para discutir los hallazgos, etc. El costo dependerá de cuántas personas tengan que participar en estas reuniones.)	
Elaboración del informe	
Gastos post-investigación:	
Publicación del informe	
Lanzamiento público del informe	
Actividad con los medios en relación con el informe (podría incluir reuniones con periodistas, para las cuales se podrían presupuestar los gastos de organización de la reunión)	
Reuniones con funcionarios/as públicos o políticos para persuadirlos de tomar medidas a consecuencia del informe (podría incluir los gastos administrativos de la organización de la reunión)	
Investigación participativa con la comunidad, gastos adicionales:	
Alquiler de local para actividades relacionadas con la investigación en la comunidad	
Refrescos para actividades con la comunidad	
Materiales para documentación (por ejemplo, papelógrafos/bolígrafos, cámara/rollos de fotos)	

Si la investigación se lleva a cabo en varias comunidades en todo el país, se deberán incluir los gastos de organización de las entrevistas a realizar en el marco de la investigación en cada comunidad. Los gastos por concepto de desplazamientos y alojamiento también aumentarán en este caso.

Asimismo, cuando este tipo de investigación dependa de la acción de otras organizaciones, se deberán incluir los gastos de coordinación. Esto generalmente implicará mayores gastos administrativos: llamadas telefónicas y envíos de fax, gastos de correo electrónico, reuniones de coordinación adicionales, o reuniones de investigación con más personas o más largas.

Los mismos principios rigen para la realización de investigaciones en varios países, con participación de diferentes organizaciones.

## 9. Preguntas sobre la gobernabilidad de las alianzas

- ¿Cómo pueden elaborar criterios de membresía y mecanismos para incorporar nuevas afiliadas a la alianza?
- ¿Quiénes son los/las líderes y cómo son elegidos? ¿Cómo rinden cuentas ante las afiliadas? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Cómo se toman las decisiones concernientes a la alianza? Se requieren procesos básicos y simples para identificar qué decisiones necesitan ser discutidas colectivamente y para mediar en conflictos en torno a las decisiones. ¿Las decisiones son tomadas por la dirigencia, luego de una discusión grupal, o por el grupo completo (ya sea por consenso o por votación)? Si se toman por votación, ¿las organizaciones grandes tienen derecho a un mayor número de votos o a cada organización le corresponde un voto? Si un miembro no tiene autoridad para tomar decisiones al interior de su organización, ¿se le puede dar más tiempo antes de votar? ¿Las decisiones estratégicas, cotidianas y de emergencia se toman mediante procesos diferentes?
- Elegir un comité directivo si se trata de un grupo grande.
- Evaluar los avances en intervalos regulares y efectuar cambios de ser necesario.
- Definir la identidad de la alianza, sus funciones y la autonomía de las afiliadas. ¿En qué circunstancias actúan las afiliadas colectivamente? ¿Qué proceso se utiliza para decidir este tema? ¿Cuánto tiempo dura el proceso? ¿Existe un proceso más breve para situaciones de emergencia? ¿En qué circunstancias pueden las afiliadas actuar por su cuenta y cómo? ¿Cuáles son las consecuencias de vulnerar los acuerdos?
- Comunicación. ¿Se acostumbra llevar actas en cada reunión? ¿Se distribuyen las actas a las afiliadas? ¿De qué manera? ¿Qué información necesita distribuirse entre reuniones y cómo? ¿Cómo se mantienen en contacto las afiliadas cuando hay una emergencia? ¿Cuál es el idioma común utilizado por la alianza? ¿Qué impacto tiene esto en el tiempo requerido para las reuniones, especialmente en lo que se refiere a los recursos requeridos para intérpretes, traducciones, etc.?
- Logística. ¿Cada cuánto tiempo se reúne la alianza? ¿Con qué frecuencia se reúnen los subgrupos o los grupos de tareas? ¿Dónde se reúne la alianza? ¿En un lugar fijo o rotativo? ¿Quién facilita cada reunión? ¿La facilitación es compartida? ¿Cómo se elabora la agenda de la reunión? ¿Quién prioriza los ítems de la agenda?

## 10. Plan de acción simple de incidencia política

El siguiente cuadro es un ejemplo del aspecto que podría tener un plan de incidencia simple de una ONG pequeña que desea ayudar a comunidades pobres a obtener acceso a servicios de agua y saneamiento en distritos urbano marginales de una ciudad importante en un país en desarrollo.

El plan de incidencia política incide especialmente en la mejora de los servicios de agua y saneamiento para la comunidad, al mismo tiempo que fortalece la capacidad de la comunidad para hacer incidencia política, especialmente las mujeres.

Objetivos	Destinatarios	Actividades	Indicadores	Plazos	Responsabilidad	Revisión
1. Obtener permiso para instalar cuatro puntos de agua gestionados por la comunidad en el distrito X de la ciudad, que brinden acceso asequible al suministro de agua de la ciudad para un mínimo de 2,000 personas	Empresa de servicios de agua de la ciudad	<p>Visita para que un/a representante de la empresa de agua observe in situ los puntos de agua de otra comunidad</p> <p>Reuniones de cabildeo con los destinatarios para explicarles cómo podría funcionar el pago y el sistema de mantenimiento</p> <p>Comprometer a los medios de comunicación para que escriban sobre la injusticia de que estas comunidades carezcan de acceso a agua</p>	La empresa de servicios de agua acepta la propuesta y asigna un presupuesto para la construcción de los puntos de agua	Junio de 2008	Director/a de incidencia política y director/a del programa urbano de la ONG	Enero de 2008
	Gobierno local	Presentar informes que demuestren los beneficios de los puntos de agua para la salud	Obtención del permiso para construir los cuatro puntos de agua	Diciembre de 2008	Asesor/a de salud de la ONG	Junio de 2008
	Empresa propietaria del terreno	Convencer a los empleados/as de la empresa para que ejerzan presión	La empresa se compromete a donar el terreno sobre el cual se van a construir los puntos de agua	Marzo de 2008	Fideicomisarios de la ONG	Enero de 2008

Objetivos	Destinatarios	Actividades	Indicadores	Plazos	Responsabilidad	Revisión
2. El 80 por ciento de las familias en los distritos X, Y y Z construirá sus propias letrinas	Gobierno local	Pruebas documentarias de los beneficios económicos del saneamiento	Anuncio de subvención del gobierno del 25 por ciento de los costos de construcción de las letrinas	Enero de 2009	Director/a de saneamiento de la ONG	Octubre de 2008
	Comunidad	Difusión de mensajes de higiene a través de actividades de teatro callejero y programas radiales	500 familias se inscriben para asistir a jornadas de capacitación sobre construcción de letrinas	Abril de 2009	Director/a de comunicaciones de la ONG	Diciembre de 2008
	Otras ONG	Formar una red para coordinar planes de provisión de saneamiento	Plan de acción elaborado para implementar programa de construcción de letrinas	Abril de 2008	Director/a de incidencia política de la ONG	Enero de 2008
3. El 80 por ciento de los hogares en los distritos X, Y y Z adoptará buenas prácticas de higiene	Autoridad de educación local	Entrega de videos que demuestren cómo los maestros/as pueden introducir programas de higiene niño-a-niño, que empoderen a los alumnos/as para llevar mensajes de salud a sus compañeros/as	El 50 por ciento de los y las escolares encuestados asegura haber recibido mensajes de higiene	Abril de 2008	Director/a de comunicaciones de la ONG	Enero de 2008
	Propietarios de una fábrica	Petitorios para instalar lavatorios	Un lavatorio instalado por cada 100 empleados/as	Marzo de 2008	Director/a de incidencia política de la ONG	Enero de 2008
	Medios de comunicación	Reuniones de cabildeo para persuadir a los medios de ofrecer publicidad gratuita para mensajes de salud	Cobertura en el principal periódico de la ciudad, un noticiero televisivo y tres estaciones de radio	Marzo de 2008	Director/a de comunicaciones de la ONG	Enero de 2008

## 11. Plan del programa de incidencia política de WaterAid – para tres años

Estructura del plan para el programa de incidencia	Notas adicionales para elaborar planes para programas de incidencia
<p><b>1. Nombre del programa (una línea):</b></p> <p>¿Cuál es el nombre del plan para el programa de incidencia política?</p>	<p><b>1. Nombre del programa:</b></p> <p>El nombre refleja la focalización principal del programa de incidencia, o incluso el cambio principal que se intentará lograr. De preferencia, el nombre debe ser breve y conciso.</p>
<p><b>2. Justificación y antecedentes (máx. dos páginas):</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la intervención propuesta con las prioridades de WaterAid en términos de políticas, tal como se encuentran identificadas en el Marco del Programa y del Sector de Políticas y/o el documento estratégico nacional?</p> <p>¿Por qué es necesario que la organización lleve a cabo esta intervención?</p> <p>¿Qué está sucediendo en el entorno externo que hace que esta intervención sea necesaria, y quiénes son los actores responsables de la situación?</p> <p>¿Qué oportunidades/amenazas en el entorno externo harán que la intervención valga la pena y/o constituya un desafío?</p> <p>¿Qué ha hecho la organización en relación con este tema en el pasado, y cuáles son las oportunidades que la ponen en posición de intervenir?</p>	<p><b>2. Justificación y antecedentes:</b></p> <p>Esta sección explica la situación externa que existe o ha surgido y hace que la intervención de WaterAid en el tema o área de trabajo sea necesaria. Asimismo, explica la situación interna de WaterAid que hará que el programa propuesto sea factible de implementar.</p>
<p><b>3. Objetivos específicos (máx. una página):</b></p> <p>¿Qué cambios de políticas o prácticas intentará generar la intervención?</p> <p>¿Qué cambios en la capacidad de incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil intentará generar la intervención?</p> <p>¿Qué cambios en la situación material y la voz de los pobres intentará generar la intervención?</p> <p>¿Qué objetivos de cambio, tal como se encuentran identificados en el Marco del Programa y del Sector de Políticas y/o en el documento estratégico nacional, contribuirá a lograr esta intervención?</p>	<p><b>3. Objetivos específicos</b></p> <p>Esta sección enumera los cambios en la situación externa y en materia de políticas y/o prácticas que la intervención en el tema o área de trabajo intentará generar. Esta sección debe indicar claramente con qué objetivos estratégicos de cambio de políticas, tal como figuran en el Marco del Programa y del Sector de Políticas y/o en el documento estratégico nacional, se relaciona la intervención y qué objetivos contribuirá a alcanzar. Todos los objetivos de cambio deben ser claramente enunciados, incluyendo cualesquier objetivos secundarios. Para una descripción de los objetivos de desarrollo, objetivos específicos y estrategias, ver Planificación de actividades en las páginas 62 y 63. Para ejemplos de los objetivos de cambio de WaterAid, ver la sección titulada: Por medio de sus acciones de incidencia política, WaterAid busca generar los siguientes cambios estratégicos, en la página 20.</p> <p>Si los objetivos de cambio todavía no pueden ser claramente enunciados (por ejemplo, porque aún nos falta realizar una investigación que nos permita formular propuestas de políticas alternativas), esta sección deberá indicar cuándo (en qué etapa del programa o fase de las actividades del proyecto) se explicitarán los objetivos de cambio. Una vez identificados, los objetivos de cambio deberán adjuntarse al plan de incidencia del programa a modo de enmienda, y fecharse.</p>

<p><b>4. Descripción del programa (máx. dos páginas):</b></p> <p>En términos generales, ¿qué se hará en el marco del programa para alcanzar los objetivos específicos del mismo?</p> <p>¿Quiénes son los principales destinatarios de sus actividades de influenciamiento e incidencia política, y quiénes son los posibles aliados con los que la organización intentará colaborar para influir en dichos destinatarios?</p> <p>¿Cuál es el plazo total estimado para el programa y cuáles serán las fases del mismo?</p> <p>¿Qué estrategia de salida, de ser necesario, se propone con el fin de preservar los logros del programa?</p> <p>¿Cómo se fomentará el aprendizaje y el fortalecimiento de capacidades a partir de las actividades del programa?</p>	<p><b>4. Descripción del programa</b></p> <p>Esta sección es una breve descripción general de todo el programa, e indica las distintas actividades que se llevarán a cabo durante un período de tiempo determinado, mencionando qué temas y destinatarios de incidencia política ya se encuentran establecidos al momento de preparar el plan del programa de incidencia política. (Por ejemplo, una descripción general podría ser: “Este es un programa para crear una red nacional de organizaciones de la sociedad civil y realizar con ellas actividades de investigación, capacitación y aprendizaje con el fin de fortalecer la capacidad de la sociedad civil para fiscalizar las decisiones del gobierno en relación con el financiamiento de los servicios de agua y saneamiento.”)</p> <p>Es importante efectuar un análisis de las partes interesadas en el problema/tema, como parte del diseño del plan para el programa de incidencia política. Para mayor orientación sobre cómo realizar un análisis de las partes interesadas, ver la sección sobre análisis de las partes interesadas en la página 44 del Libro de consulta sobre incidencia política.</p>
<p><b>5. Actividades del programa (máx. tres páginas):</b></p> <p>¿Qué actividades específicas se llevarán a cabo en el marco del programa?</p> <p>¿Dónde se llevará a cabo el programa?</p> <p>¿Quiénes son las entidades socias ejecutoras del programa?</p>	<p><b>5. Actividades del programa</b></p> <p>Esta sección contiene una relación de todos los tipos de actividades que se ejecutarán en el marco del programa, que pueden incluir cualquiera de las siguientes: investigación, análisis de documentos sobre políticas, cabildeo, creación de redes, capacitación, publicación y difusión, campañas, etc. Deberán identificar las áreas en las que se implementará el programa (por ejemplo, a nivel nacional, o en cuatro distritos), las instituciones socias que participarán y los métodos que se utilizarán.</p> <p>a. Si el programa incluye la realización de actividades de cabildeo y campañas, deberá adjuntarse, en una hoja aparte, un cuadro con los probables destinatarios de las acciones de cabildeo y las campañas, cuándo (no necesariamente la fecha exacta) se trabajará con ellos y los mensajes medulares que se les hará llegar. Si los destinatarios de las acciones de cabildeo y campañas aún no pueden ser identificados por falta de información, la propuesta del programa de incidencia política deberá indicar cuándo se elaborará el plan detallado de cabildeo y campañas del programa. Una vez elaborado, el cuadro de destinatarios de las actividades de cabildeo y campañas deberá adjuntarse a la propuesta del programa de incidencia política a modo de enmienda y fecharse.</p> <p>b. En el caso del Departamento de Políticas Públicas y Educación de WaterAid, si las actividades incluyen publicaciones y comunicaciones a los medios se deberá llenar asimismo una lista de verificación de publicaciones y/o un formulario de servicios de comunicación después de la aprobación de la propuesta del programa de incidencia.</p> <p>c. Si las actividades incluyen una investigación, se deberá elaborar un plan de investigación más detallado, que especifique las preguntas de investigación, la metodología de investigación a ser aplicada y los lugares donde se llevará a cabo la investigación. El plan de investigación deberá adjuntarse al plan del programa de incidencia política a modo de enmienda y fecharse una vez terminado, generalmente luego de un seminario inicial sobre la investigación. Personal de WaterAid: Ver el Protocolo de Incidencia Política de WaterAid No. 4, “Protocolo de WaterAid para investigaciones” – disponible a su solicitud.</p>

<p><b>6. Cuadro de productos y efectos (máx. una página):</b></p> <p>¿Cuáles son los productos que se espera generar a raíz de la implementación del programa?</p> <p>¿Cuáles son los efectos que se espera generar a raíz de la implementación del programa?</p>	<p><b>6. Productos y efectos</b></p> <p>Esta sección enumera todos los productos y efectos que se espera sean generados por el programa, y el probable período en el que se deberían generar.</p> <p>Para mayor orientación sobre la diferencia entre productos y efectos, ver la sección sobre seguimiento y evaluación (Sección 7) del Libro de consulta.</p>
<p><b>7. Ejecución y gestión del programa (máx. una página):</b></p> <p>¿Quién es el director/a del programa, responsable de dirigir y ejecutar el presente plan?</p> <p>¿Qué otros miembros del personal participarán en la ejecución del plan? ¿Cuál será su responsabilidad en la ejecución del mismo? ¿Conocen sus responsabilidades?</p> <p>¿Qué otras organizaciones participarán en la ejecución del plan? ¿Se ha llegado a acuerdos con estas organizaciones en lo que se refiere a sus responsabilidades y la naturaleza de las relaciones con ellas?</p> <p>¿Qué participación se requiere, si corresponde, de los Directores/as de WaterAid u otros altos funcionarios/as, personal del Departamento de Políticas Públicas y Educación y otros programas nacionales?</p> <p>¿Cómo se garantizará el control de calidad?</p> <p>¿Cuál es la estructura gerencial y operativa del programa?</p> <p>¿Con qué frecuencia se presentarán informes sobre el programa y de qué forma?</p> <p>¿Se requieren actividades de capacitación/aprendizaje específicas para garantizar que el personal esté capacitado para asumir sus responsabilidades?</p>	<p><b>7. Ejecución y gestión del programa</b></p> <p>Esta sección explica cómo se gestionará y ejecutará todo el programa. Ofrece información sobre la participación de otros miembros del personal, organizaciones, programas nacionales, personal del Reino Unido o Directores/as de WaterAid. Si se tiene previsto tercerizar algunas de las actividades, la sección deberá identificar cuáles son esas actividades y a quiénes se contratará para ejecutarlas (o el mecanismo de subcontratación).</p> <p>Si el programa contempla la participación de instituciones socias con las que ya se está trabajando, será necesario identificar al personal específico de la institución socia que participará en el programa, si la participación ya se encuentra cubierta por algún convenio formal o informal existente y si ya cuenta con financiamiento o requiere financiamiento adicional. Si está contemplada la participación de otros programas nacionales de WaterAid, se deberá explicitar cuál será su participación en la ejecución del programa de incidencia y si el programa nacional ya ha dado su consentimiento.</p> <p>Esta sección debe explicar, además, cómo se efectuará un trabajo de alta calidad, qué sistemas se pondrán en marcha para garantizar la calidad y quiénes serán las personas encargadas. Para todas las actividades relacionadas con la investigación, la coordinación de todo el proyecto de investigación usualmente requerirá la creación de un equipo de coordinación del proyecto. Igualmente, el control de calidad normalmente se garantizará mediante la creación de un Panel de Revisión de Pares ya sea interno o externo, que trabajará en colaboración con el equipo de coordinación del proyecto.</p> <p>Finalmente, la sección debe consignar la frecuencia y los mecanismos de presentación de informes (por ejemplo, al equipo de coordinación del programa nacional o a ciertos departamentos del Reino Unido).</p>
<p><b>8. Seguimiento y evaluación (máx. una página):</b></p> <p>¿Qué actividades e indicadores serán sometidos a seguimiento para generar evidencia de los productos y efectos, o del logro de los objetivos?</p> <p>¿Cómo se llevará a cabo dicho seguimiento, y quiénes participarán en dicha actividad?</p> <p>¿Qué actividades de aprendizaje se llevarán a cabo con el fin de asegurar que las lecciones sean comprendidas y socializadas?</p> <p>¿Que evaluación o evaluación de impacto se llevará a cabo?</p>	<p><b>8. Seguimiento y evaluación</b></p> <p>Esta sección describe qué actividades e indicadores serán sometidos a seguimiento, qué revisiones de aprendizajes se llevarán a cabo para qué áreas de actividad, y qué revisiones, evaluaciones o evaluaciones de impacto se llevarán a cabo y cuándo. Si el programa incluye acciones de cabildeo, esta sección deberá proporcionar información sobre la forma en que se dará seguimiento a los efectos de dichas acciones.</p>

## Plan de incidencia política de WaterAid

<p><b>9. Presupuesto y recursos (máx. dos páginas):</b></p> <p>¿Qué financiamiento se requiere para la ejecución del programa y de dónde se espera que provenga?</p> <p>¿Cuáles son todos los gastos previstos que entraña la ejecución del programa?</p> <p>Además de fondos, ¿qué otros recursos se requieren para la ejecución del programa?</p> <p>¿Cuáles son las fechas en las que se requerirán los ingresos y se efectuarán los egresos?</p>	<p><b>9. Presupuesto y recursos</b></p> <p>Esta sección consta de dos partes: un presupuesto consolidado, que muestra los ingresos y egresos de acuerdo con las actividades identificadas del programa, y una hoja de cálculo, que ofrece información sobre las fechas en que se recibirán los ingresos y se ejecutarán los egresos en el transcurso del año o años de ejecución del programa.</p> <p>Esta sección también ofrece información sobre cualesquier otros recursos que el programa necesite a lo largo de la ejecución del mismo (por ejemplo, asesoramiento sobre trabajo con los medios por parte del Equipo de Comunicaciones de WaterAid).</p>
<p><b>10. Plan de trabajo</b></p> <p>¿Cuál es el cronograma de trabajo para la ejecución de las actividades a lo largo de todo el programa?</p>	<p><b>10. Plan de trabajo</b></p> <p>Esta sección ofrece información, en una hoja de cálculo, sobre las actividades que se llevarán a cabo a lo largo de los años de duración del programa (para los programas de varios años de duración).</p>

## 12. Protocolo de WaterAid sobre campañas públicas

Las campañas políticas son una actividad que busca generar u oponerse a un cambio en una ley o una política de un gobierno central o una autoridad local, ya sea en el Reino Unido o en el extranjero. Las campañas y actividades políticas de WaterAid cumplen con las normas que rigen el quehacer de WaterAid como organización sin fines de lucro y con los requisitos legales y de registro vigentes en los programas nacionales.

En cada país donde trabaja WaterAid, la conducta de la organización en términos de campañas y actividades políticas se registrará por el régimen jurídico que le corresponda en función del estatus que le confiera su inscripción legal en el país en cuestión.

Todas las campañas financiadas por WaterAid deben ser compatibles con la misión y los objetivos de WaterAid. WaterAid no puede hacer campaña en torno a temas – no importa cuán importantes sean – que no guarden relación con su objeto social. Al desarrollar una campaña, la relación entre la actividad y la misión y los objetivos de WaterAid deben ser evidente.

Una campaña no puede ser el objetivo principal de la labor de WaterAid: las campañas políticas “deben mantener su carácter incidental o secundario frente al objeto social de la organización sin fines de lucro”.

Ningún material de campaña debe tergiversar la verdad, ofender indebidamente o presentar opiniones como hechos. Las campañas deben ser culturalmente sensibles al contexto en el cual se desarrollan las actividades.

## 13. Consejos para preparar un buen comunicado de prensa

### Estructura de un comunicado de prensa

- Iniciar el comunicado con un encabezado simple, descriptivo y fácil de recordar, a fin de capturar la atención, y consignar la fecha.
- El primer párrafo debe contar la historia en pocas palabras, y comunicarle al lector/a el quién, el qué, el cuándo y el dónde. El “por qué” puede ser explicado en los párrafos siguientes, en los que se dará más información de manera gradual sobre los detalles.
- Los comunicados de prensa tienen una estructura piramidal. Colocar la información más importante primero, y la información de contexto más abajo.
- Una cita es un útil recurso para cambiar el tiempo gramatical, el ritmo y el interés, y suele aparecer en el tercer párrafo.
- Indicar en una sección, denominada “Información adicional”, su nombre de contacto y su número de teléfono, bajo el cual tienen que estar disponibles.
- Terminar el comunicado con “Notas para los editores”, que deben incluir el texto más recientemente acordado para el párrafo sobre el trabajo de su organización, además de cualesquier anotaciones específicas relacionadas con el comunicado de prensa.

### Estilo de redacción

- Un buen comunicado de prensa se lee como una historia. Su historia generalmente versará sobre las personas a las que ayudan, las que brindan su ayuda o las que hacen la donación, y no solo sobre el mensaje.
- La historia no debe ser solo un anzuelo para obtener cobertura de prensa. Debe ofrecer también una clara ilustración del mensaje. Empiecen con lo que están intentando decir (el mensaje), y luego encuentren una forma de decirlo que sea diferente e interesante, y que lo ilustre claramente (la historia).
- La cita debe sonar como si alguien la hubiera dicho realmente. Intenten introducir al menos una parte de su mensaje central en la cita – que es la única parte que ningún periodista debe modificar.
- Eviten los términos especializados, la sensiblería y el lenguaje del mundo del desarrollo. Tengan siempre presente al público destinatario, trátense de lectores/as de diarios, periodistas, radioescuchas, etc.
- Mantengan su texto claro y accesible. Expliquen siempre las siglas la primera vez que aparezcan en el texto. Utilicen mayúsculas solamente al inicio de una oración y en los nombres propios.

### Formato

- Traten de que el comunicado no abarque más de una página, con amplio espacio entre líneas. Distribúyanlo en el papel membretado de su organización.
- Al final de cada página, si el comunicado tiene más de una página, escriban “Más/...” en negrita en la esquina inferior derecha.
- Al terminar el cuerpo del comunicado, escriban “Fin” en negrita en el margen izquierdo.
- Revisen su ortografía al menos dos veces y denle a leer el comunicado a alguien más.

## ¿Dónde está el dinero, señora Merkel?

Mientras Tony Blair se reúne en Berlín con la Canciller de Alemania, Angela Merkel, para discutir la agenda del Grupo de los Ocho (G8) para este año, surgen preguntas acerca de las promesas hechas en Gleneagles en el 2005.

Un panel de siete miembros, presidido por Kofi Annan y designado por el Reino Unido, ha venido fiscalizando los avances hacia el cumplimiento de las promesas de Gleneagles. Hoy, el panel informará que los dirigentes de los países del G8 han dado menos del 10 por ciento de la ayuda adicional que prometieron, lo cual significa que han desembolsado mil de los 12,500 millones de libras esterlinas prometidos antes del 2010.

“Además de compartir un punto ciego colectivo en sus promesas de asistencia, la mayoría de los países del G8 demuestra un pobre desempeño en términos de cómo se invierte la asistencia. Mientras que los pobres colocan al sector de agua y saneamiento entre sus máximas prioridades, los gobiernos no cesan de restarle prioridad al sector.

“El gasto de la asistencia al desarrollo en salud y educación se ha duplicado desde 1990, mientras que el porcentaje de la ayuda que se invierte en el sector de agua y saneamiento está disminuyendo. Los gobiernos no deben continuar ignorando la crisis del agua y el saneamiento, que afecta al 40 por ciento de la población mundial.” Ann Cropper, Directora Financiera de Programas de WaterAid

Las niñas se ven impedidas de asistir a la escuela debido a las horas que les lleva el trabajo de recolectar agua. Las mujeres se ven limitadas por circunstancias similares, que les impiden participar en actividades generadoras de ingresos. De acuerdo a las Naciones Unidas, más de la mitad de las camas de hospital del mundo se encuentran ocupadas por personas que sufren enfermedades diarreicas. El agua sucia y la falta de saneamiento adecuado son responsables de casi 5,000 muertes infantiles cada día, lo que hace de las enfermedades relacionadas con el agua la segunda causa de mortalidad infantil en el mundo.

“En WaterAid estamos a la expectativa para comprobar si el agua y el saneamiento logran hacerse un lugar en la agenda del G8 para este año; si en el mundo desarrollado estuviesen muriendo 5,000 niños y niñas cada día debido a una causa totalmente prevenible, las naciones más ricas del mundo estarían adoptando medidas urgentes y acciones inmediatas.” Anne Cropper, Directora Financiera de Programas de WaterAid.

### Fin

Para comunicarse con un/a portavoz o solicitar fotografías, sírvanse contactar a: **Charlotte Godber** en el teléfono **020 7793 4909** o escribiendo a: [Charlottegodber@wateraid.org](mailto:Charlottegodber@wateraid.org)

Para mayor información, visite: [www.wateraid.org](http://www.wateraid.org)

### Notas para el Editor

- **WaterAid** es la única institución sin fines de lucro importante del Reino Unido que trabaja a dedicación exclusiva en la provisión de agua potable para uso doméstico, saneamiento y educación en higiene para las poblaciones más pobres del mundo.
- Mil cien (1,100) millones de personas, o cerca de la sexta parte de la población mundial, carecen de acceso a agua potable, y 2,600 millones de personas, o las dos quintas partes de la población mundial, carecen de acceso a saneamiento adecuado.
- Un millón ochocientos mil (1'800,000) niños y niñas mueren cada año a consecuencia de enfermedades causadas por el consumo de agua sucia y la falta de saneamiento adecuado. Esto equivale a unas 5,000 muertes al día (OMS).
- Los proyectos de WaterAid para suministrar agua potable, saneamiento y educación en higiene apenas cuestan **15 libras esterlinas por persona**.

WaterAid, 47-49 Durham Street, London SE11 5JD [www.wateraid.org](http://www.wateraid.org)

Tel.: +044 20 7793 4500

## 15. Textos que ameritan lectura

Si usted entra en pánico cada vez que trata de poner sus ideas en blanco y negro, la ayuda está a su alcance.

Muchos piensan que se nace siendo buen escritor/a, pero lo que no saben es que son pocos los bendecidos con esta habilidad natural y el resto de nosotros/as tiene que aprenderla! Pero sí se puede aprender. Después de todo, ¿de qué sirve hacer el esfuerzo de realizar una investigación para un informe si una redacción pobre arruinará su arduo trabajo, desvirtuando toda una campaña porque nadie lee el resultado final?

Es necesario esforzarse por escribir bien, ya que un buen material publicitario:

- se lee; no se descarta.
- es esencial para una comunicación efectiva, ya que evita el tipo de malentendidos que pueden generar animosidad entre una organización y su público destinatario.
- convence y ejerce influencia.
- mejora la imagen de la organización.
- puede ayudarlos a establecer una diferencia entre sus competidores y su organización.
- puede darles una valiosa ventaja competitiva

**Nota bene:** *El material publicitario es un tipo de escrito que se parece más a la palabra hablada, en el sentido que se redacta en un estilo más fácil de recordar, informal, digerible y creativo. Suele utilizarse más la voz activa que pasiva (por ejemplo, “John Smith dirigió el taller de escritura creativa”, en vez de “el taller de escritura creativa fue dirigido por John Smith”).*

### Antecedentes – antes de empezar

En ocasiones, el material escrito que ustedes produzcan será el primer o único contacto que una persona tendrá con su organización. Será la base para que el lector/a decida si desea seguir teniendo contacto con ustedes o no: su organización será juzgada en función de su volante, informe o folleto. Por lo tanto, si escriben en un tono amigable, su organización será vista como una organización amigable, pero si escriben en un estilo pomposo, será vista como pomposa.

Con la práctica, un poco de confianza en sí mismos/as y consejos generosos en cuanto a los secretos del oficio, estarán en capacidad de escribir un material publicitario poderoso y convincente, que todos y todas querrán leer.

Empiecen por reconocer que los temores o ansiedades que pudieran sentir acerca del hecho de escribir son absolutamente normales. Los escritores/as inexpertos se sienten unos fracasados porque no son capaces de sentarse frente a una hoja de papel en blanco e instantáneamente producir en serie un material asombrosamente creativo y original. ¿Quién puede hacerlo? Ni siquiera los/las publicistas profesionales son capaces de sentarse y producir una prosa fluida, musical y perfectamente pulida sin ninguna vacilación.

**Una de las claves más importantes de una buena redacción es informarse sobre lo que la gente lee y cómo. Consideren qué leen ustedes mismos/as y cómo.**

### Público objetivo

Nadie puede escribir un texto significativo sin tener en cuenta a su público objetivo. Cada público tendrá necesidades, preferencias e intereses distintos. Olvídense de su público lector y es como si estuvieran hablando consigo mismos.

Sus lectores/as pueden no tener el más mínimo interés en ustedes o su organización. Ustedes tienen que despertar su interés, rápidamente, y mantenerlos interesados. Su objetivo son los lectores/as apasionados. Recuerden que los lectores/as apasionados requieren lecturas apasionantes.

Antes de empezar a escribir, comiencen preguntándose: “¿Quién leerá este texto?” Asegúrense de que su respuesta sea lo más específica posible – averigüen todo lo que puedan sobre su público objetivo. Piensen si conocen a alguien que reúna el perfil de su público objetivo. Escriban para esa persona. Siempre es más fácil escribir para una persona real que para un público abstracto. Y recuerden: si ustedes no van a tener interés en leer su artículo, folleto, etc., nadie más lo tendrá tampoco.

Intenten introducirse en la mente de sus lectores/as. ¿Qué les hará incorporarse y prestar atención? ¿Qué les interesa? ¿De cuánto tiempo disponen para lidiar con su material? ¿Están siendo bombardeados con materiales similares de otras organizaciones?

### **Propósito**

Una vez que hayan considerado para quién están escribiendo, centren ahora su atención en la razón por la cual están escribiendo. ¿Cuál es el propósito del material? ¿Persuadir, informar, conseguir una donación, vender, educar, construir una imagen o una combinación de todas las anteriores? Un folleto/artículo informativo contendrá una gran cantidad de datos. Uno diseñado para construir una imagen será totalmente diferente. Consideren, asimismo, qué medidas desean que tomen sus lectores/as luego de leer su texto.

### **Tono/personalidad**

Cuando hablamos, podemos decir las mismas cosas pero causar una impresión diferente, dependiendo de cómo las digamos. Por ejemplo, podemos decir “date prisa” en un tono agresivo o impaciente, de manera implorante o en un tono inquisitivo. Las expresiones faciales y el lenguaje corporal apuntalan nuestro mensaje. La palabra escrita, en cambio, es una forma de expresión unidimensional. Todo significado debe ser transmitido sin ayuda de la entonación o de códigos no verbales. Definan el tono antes de empezar a escribir. ¿Desean causar una impresión amigable e informal, autoritaria, afectuosa?

### **Cómo empezar**

Para muchas personas, empezar es la parte más difícil de escribir. Una vez que ya están metidos de lleno en el tema, las cosas empiezan a fluir mejor, pero esas primeras oraciones pueden ser un infierno. Si se ciñen a las seis etapas de la redacción de un texto que delineamos a continuación, la tarea les resultará mucho más fácil:

- **Apuntar**  
Escriban todos sus pensamientos, ideas e informaciones relevantes, en cualquier orden. Si se saltean esta etapa, es posible que estén tan ocupados tratando de recordar todos los pensamientos e ideas que se les vienen a la cabeza que no puedan concentrarse en la tarea de escribir. Existe también el riesgo de pasar por alto algo importante.
- **Clasificar**  
Clasifiquen las ideas y pensamientos anotados por temas claramente definidos (agregando cualquier otra idea que se les venga a la cabeza). Agreguen detalles. Eliminen las cosas tontas o superfluas.
- **Ordenar**  
Ordenen sus temas en una secuencia clara y lógica, que tenga sentido para el lector/a. Cada nuevo tema o sección debe desprenderse lógicamente del anterior.
- **Ubicar**  
Decidan qué información va dónde y cuánto espacio debe ocupar.

- **Escribir**

Por fin están listos para empezar a escribir. Revisen cualesquier apuntes que hayan tomado para recordarles la tarea que tienen entre manos. Ahora preparen un primer borrador. En esta etapa, no se preocupen demasiado acerca del estilo; se trata tan solo de un borrador que puede ser revisado varias veces antes de producir la versión definitiva. Recuerden que un primer borrador difícilmente será perfecto.

- **Revisar**

Es probable que tengan que revisar su trabajo varias veces. Hagan su copia a un lado y regresen a ella más adelante, de preferencia unos días después, o como mínimo al día siguiente. Descubrirán que les es más fácil detectar cualquier texto que suene afectado, palabras o secciones inapropiadas o repeticiones. Relean lo que han escrito poniéndose en el lugar de su público objetivo. Verifiquen que el estilo sea el adecuado para sus lectores/as. Asegúrense de que su propósito figure claramente en el texto, y que se transmitan los mensajes necesarios.

Al revisar su trabajo, pongan atención en detectar lo siguiente:

- **Repeticiones**

- **Lugares comunes**

- **Detalles irrelevantes** (Concéntrense en una sola historia – escriban lo que el lector/a necesita saber y descarten toda información general irrelevante.)

- **Palabras redundantes** (Por ejemplo, si dice “compañero/a de trabajo”, debe decir “compañero”, o si dice “las 10 a.m. de la mañana” debe decir las “10 a.m.”, y así sucesivamente.)

- **Ambigüedades** (Mantengan la brevedad y concisión del texto.)

- **Omisiones** (números de teléfono, fechas, nombres, etc. – ¡todos los detalles que tenían la intención de insertar más tarde, pero no lo hicieron!)

- **Lenguaje técnico especializado** (La mayoría de las entidades sin fines de lucro y organizaciones emplean ciertas frases y términos a nivel interno que probablemente resultarían incomprensibles para cualquier persona ajena a la institución. Por ello, eviten usar terminología especializada, y si la utilizan, cerciórense de explicar su significado.)

- **Abreviaturas sin explicación** (Expliquen todas las siglas la primera vez que aparecen en un documento.)

Una vez identificados los errores de su primer borrador, corríjanlos. Redacten nuevamente cualquier sección que necesite escribirse nuevamente. Al releer su trabajo luego de un intervalo aceptable, mirarán las cosas con mayor objetividad y sentido crítico, y además estarán con la cabeza fresca. Una vez que hayan revisado el texto tantas veces como sea necesario, es hora de someterlo a la consideración de terceros – de preferencia dos o tres personas del público objetivo al cual está dirigido el texto.

## Consejos de primera

- Un texto publicitario breve y conciso transmitirá su mensaje al lector/a con mucho mayor eficacia que un texto innecesariamente largo y florido.
- No se trata de cuán largo sea el material, sino de cuán largo el lector/a cree que es. Si bien es cierto que el aspecto dependerá en gran parte de los diseñadores, hay otros detalles que pueden ayudar. Por ejemplo:
  - Escriban en segmentos pequeños.
  - Utilicen viñetas para dividir el texto.
  - Utilicen frases destacadas al margen del texto.
  - Utilicen recuadros.
  - Utilicen subtítulos.

- Demuéstrele a la gente – no le cuenten (Escribir no debería ser la narración de un relato pedestre, como, por ejemplo, “Fui a tal lugar y luego hice tal cosa”).
- Consideren el contexto, de ser posible – piensen dónde será leído el material.
- El texto debe cumplir con el abecé de los requisitos. Debe ser:
  - Acertado
  - Breve
  - Claro
- Utilicen un español sencillo (un lenguaje cotidiano – la gente no se siente impresionada por palabras que no entiende).
- Varíen la longitud de las oraciones, pero en general manténganlas cortas (entre 15 y 20 palabras por oración).
- No utilicen términos especializados o innecesarios.
- No utilicen palabras de relleno o demasiados ornamentos – no es necesario.
- Escriban en una secuencia clara y lógica.
- Tengan siempre presente lo que el lector/a necesita saber.

## 16. Consejos para hablar en público

### **Cómo prepararse para una conferencia**

**Pregúntese: ¿Quién? ¿Por qué? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Quién es su público objetivo? ¿Por qué motivo está dando esta conferencia? ¿Qué desea que piense y haga su público después de su discurso? En otras palabras, ¿cuáles son sus objetivos? ¿Cuándo dará su conferencia? ¿Cómo la dará? ¿Dónde tendrá lugar?**

**Decida cuáles son sus mensajes clave.** Defina tres o cuatro (no más) mensajes clave que desee transmitir y concentre su presentación en ellos.

**Estructure su presentación.** Como dice el refrán, “Comuníqueles lo que les va a decir, dígaselos y luego comuníqueles lo que les ha dicho.”

- Inicio: Preséntese. Dígalos qué esperar, es decir: el tiempo que durará la presentación, de qué tratará, las ayudas visuales que utilizará y en qué momento pueden hacer preguntas.
- Medio: aspectos clave, ilustrados con ejemplos
- Fin: resumen. Llamado a la acción

**Prepare unos apuntes.** Cada persona tiene su propia forma de preparar unos apuntes para su presentación. Algunos prefieren escribir un guión completo (¡aunque parecerá que están leyendo!); otros, anotar el principio y el final (lo cual contribuye a un comienzo sin contratiempos y una conclusión firme), y nuevamente otros, guiarse por una estructura general con títulos, subtítulos, y palabras o frases clave que les sirvan de orientación.

**Ensaye.** Usted se dará cuenta de que ensayar, incluso por sí solo/a, en una habitación vacía, lo ayudará a familiarizarse con el material. También lo ayudará a controlar los tiempos, acostumbrarse al sonido de su propia voz y fortalecer su confianza en sí mismo/a.

**Utilice ayudas visuales.** Éstas pueden tener un sorprendente impacto visual, y pueden ser útiles para apuntalar una presentación. Entre 10 y 15 diapositivas de buena calidad tienen mayor impacto que 25 ó 30 de calidad inferior. Trate de que sus diapositivas no tengan muchas palabras, y utilícelas más bien como ayudas memoria para su conferencia. Considere otras opciones atractivas para presentar su conferencia. Los expositores/as de WaterAid, por ejemplo, podrían contemplar la posibilidad de verter un vaso de agua contaminada y preguntar al público si le gustaría beberla; o traer al espacio donde se dará la conferencia un bidón lleno de agua para demostrar el peso que cargan las mujeres a diario.



### **Reforma de las empresas de servicios públicos para cumplir con los ODM de agua y saneamiento**

- El éxito o fracaso de las empresas de servicios públicos – responsables de más del 90 por ciento del suministro de agua corriente – tendrá un impacto masivo en los avances hacia las metas de agua y saneamiento de los ODM. El desarrollo de capacidades y la inversión al interior de las empresas de servicios del sector público es fundamental.
- Si bien muchas empresas estatales de agua en el mundo en desarrollo son ineficientes y no son receptivas a las necesidades de los usuarios/as, un número cada vez mayor está contradiciendo esta imagen negativa y ofreciendo en su lugar una nueva visión positiva de “lo público”, con operaciones eficaces sobre el terreno que enorgullecen a los usuarios/as y al personal.
- Estas empresas de servicios públicos son eficientes (conectando a nuevas comunidades a la red de agua y saneamiento y estirando recursos escasos), asumen su responsabilidad frente a los usuarios/as y el gobierno, operan con transparencia y, en algunos casos, involucran a las comunidades directamente en la toma de decisiones (por ejemplo, en relación con las tarifas, la recuperación de los costos y las prioridades de inversión).
- Estos éxitos se han logrado gracias a un programa de reformas internas a nivel operativo, estructural y actitudinal, promovidas por la gerencia y el personal de la propia empresa y con el apoyo del gobierno y la sociedad civil.
- El DFID asegura que el 95 por ciento de su financiamiento para el sector de agua se destina al suministro de agua a nivel público y comunal; pero tanto el Movimiento Mundial para el Desarrollo (en inglés, WDM) como WaterAid han analizado este asunto y no han podido encontrar ningún indicio de una acción firme y consistente por parte del DFID para promover los tipos de procesos que pudieran contribuir a la reforma exitosa de los servicios públicos.
- Los organismos financieros – como el DFI – podrían hacer más para apoyar la reforma exitosa de los servicios públicos. Entre otras cosas, podrían:
  1. Reconocer cómo los organismos financieros internacionales en ocasiones promueven opciones de reforma del sector privado excluyendo cualquier otra posibilidad, y se niegan a financiar proyectos que provengan de otros sectores.
  2. Desempeñar un papel activo y visible en el escenario internacional para promover soluciones en forma de reformas públicas viables y el liderazgo del gobierno en la crisis mundial del sector de agua.
  3. Ofrecer un fuerte apoyo político a las empresas de servicios públicos en discursos, investigaciones y análisis, y destinar importantes recursos del DFID a la comprensión de dicha agenda y la difusión de modelos rescatables entre las oficinas nacionales del DFID y los gobiernos con los cuales trabaja.
  4. Garantizar que los proyectos y procesos de asistencia técnica incluyan siempre modelos de reforma del sector público dentro de las “opciones del menú” que se exploran.
  5. Apoyar las asociaciones público-públicas y otras modalidades de colaboración entre empresas del sector público, conectando a las empresas que muestren buenos resultados con aquellas que requieran asistencia, intercambiando experticia sin ánimo de lucro y por ende fortaleciendo las capacidades de la empresa más débil. Las asociaciones público-públicas deben ser apoyadas de diversas maneras, incluyendo mediante donaciones realizadas una única vez para que una empresa de servicios públicos apoye a otra, o la creación de un mecanismo como la Facilidad de Asesoramiento sobre Infraestructura Público-Pública, para financiar dichos arreglos.
  6. Invertir en diálogos sobre los recursos hídricos y el desarrollo de capacidades al interior de los países, a fin de promover un discurso público orientado a la reforma de las empresas de agua y fortalecer la capacidad de la sociedad civil para participar en dichos procesos, por ejemplo, mediante un fondo de gobernabilidad del agua.



# **Libro de consulta sobre incidencia política**

“No derrotaremos definitivamente al SIDA, la tuberculosis, la malaria o cualquiera de las otras enfermedades infecciosas que asedian al mundo en desarrollo en tanto no hayamos ganado también la batalla por el agua potable segura, el saneamiento y la atención primaria de salud.”

Kofi Annan, ex Secretario General de las Naciones Unidas



**La misión de WaterAid es derrotar a la pobreza, apoyando a las poblaciones más pobres del mundo para que obtengan acceso a agua potable, saneamiento y educación en higiene.**

WaterAid  
47-49 Durham Street  
London  
SE11 5JD  
Reino Unido

Tel. +44 (0)20 7793 4500  
Email : [wateraid@wateraid.org](mailto:wateraid@wateraid.org)  
Sociedad benéfica registrada No. 288701.

[www.wateraid.org](http://www.wateraid.org)

Impreso en papel reciclado