

# INTERACTUAR CON EL PODER

Consejos de  
la sociedad  
civil sobre  
cómo influir  
en el cambio





# PRÓLOGO

Este documento surgió del deseo de los socios de Irish Civil Society Partnership for a Better World (ICSP) de Christian Aid Ireland de aprender, unos de otros y de manera más general, sobre prácticas que sean útiles para la incidencia estratégica. Ese deseo reviste hoy particular urgencia. En todo el mundo, la sociedad civil enfrenta una emergencia de espacios cívicos sin precedentes. Hay leyes, políticas y prácticas que están limitando las libertades de asociación, reunión y expresión, que son la base misma de la vida democrática. Las y los defensores de derechos humanos, organizadores de base y comunidades se enfrentan, cada vez más, a restricciones, hostigamiento e incluso violencia. En el momento preciso en que más se necesita un liderazgo cívico audaz —para confrontar la desigualdad, la injusticia, el conflicto, el colapso climático y el retroceso democrático —, se está reduciendo el espacio para la acción. La necesidad de implementar una incidencia deliberada, que pueda adaptarse y que esté arraigada en las voces de las comunidades nunca ha sido tan fundamental.

Esta guía surge como una respuesta práctica y oportuna. Reúne la experiencia vivida, la creatividad y la resiliencia de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en algunos de los contextos más volátiles, frágiles y restrictivos. Al documentar enfoques que tienen en cuenta al contexto y son adaptativos, proporciona a quienes hacen incidencia herramientas que no solo sirven para la supervivencia, sino además para seguir actuando de manera eficaz, deliberada e insertada en las comunidades a las que atienden.

Desde las bases hasta los niveles globales, los socios de ICSP trabajan en una amplia variedad de temas definidos por el contexto y relacionados con la gobernanza y los derechos humanos, la igualdad de género y la inclusión social, la consolidación de la paz y la prevención de conflictos, y la acción climática. Su experiencia ha contribuido al desarrollo de esta colección de enfoques y tácticas de incidencia que pueden aplicar las OSC. Explica los contextos, las oportunidades y los desafíos que enfrentan quienes promueven la justicia social, especialmente en entornos frágiles o restrictivos. Pero esperamos que también refleje las realidades y las posibilidades que existen para las OSC más allá del alcance de ICSP.

El valor añadido de este recurso radica en que se fundamenta en la experiencia vivida de la sociedad civil. Reúne estrategias sagaces, que responden a dinámicas cambiantes y han demostrado ayudar a las organizaciones a seguir siendo eficaces bajo presión. Condensa y comparte aprendizajes de contextos diversos, desde las bases hasta

# PRÓLOGO

el escenario global, y demuestra que las organizaciones pueden analizar el poder, identificar oportunidades, mitigar riesgos y forjar alianzas. Al plasmar estos enfoques, nuestro objetivo es equipar a quienes realizan incidencia con herramientas prácticas para aprovechar oportunidades, mitigar riesgos y, sobre todo, asegurar que las prioridades y perspectivas de las comunidades se consideren al formular políticas y tomar decisiones, ya sea a nivel local, subnacional, nacional o internacional.

Pretendemos que este documento sea más que una guía. Es una invitación a los actores de la sociedad civil en todas partes a reflexionar, adaptarse y actuar con sentido de propósito, para crear y reclamar espacios, amplificar las perspectivas de quienes casi siempre son excluidos y seguir ejerciendo presión para que las sociedades sean más justas y sostenibles, y haya mayor inclusión.

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todas las OSC que colaboran con Christian Aid Irlanda en el marco de ICSP, y que aceptaron contribuir con sus conocimientos y experiencia. Sus ideas han sido sumamente enriquecedoras para este recurso y permitirán a socios del programa, e idealmente a las OSC en general, tomar en cuenta enfoques y tácticas de incidencia que han resultado útiles a colegas de distintas partes del mundo.

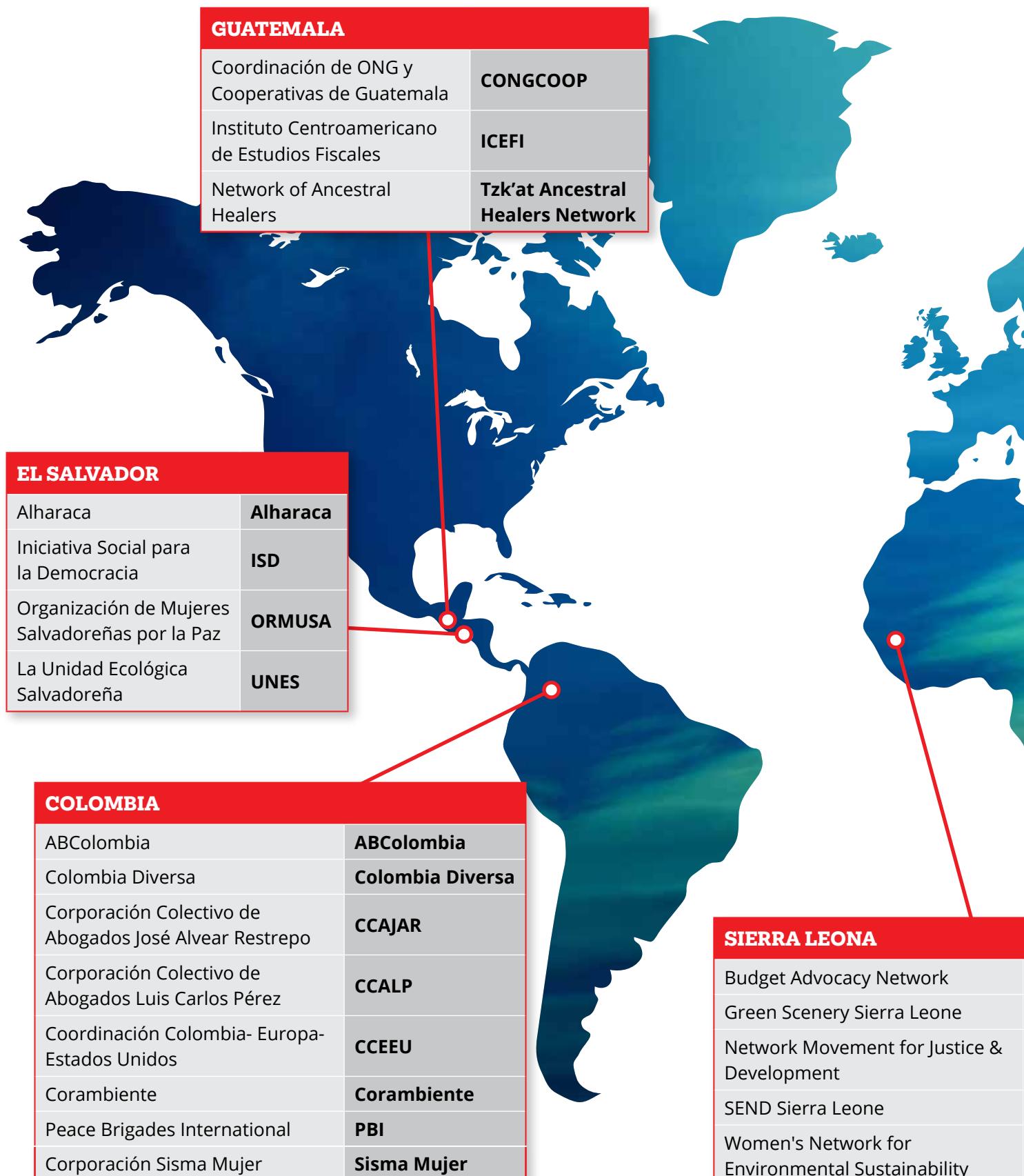
Esperamos que los enfoques y ejemplos aquí presentados se usen para informar, alentar e inspirar a actores de la sociedad civil que participan en la promoción de la justicia social, en el trabajo que emprenden para mantener la capacidad de adaptación, la determinación y la inserción en las comunidades a las que representan, creando y encontrando espacios para asegurar que se escuchen las voces y se reconozcan los derechos al construir sociedades más justas y con mayor igualdad.

**Paul Quinn**  
Responsable de Programas,  
Christian Aid Ireland

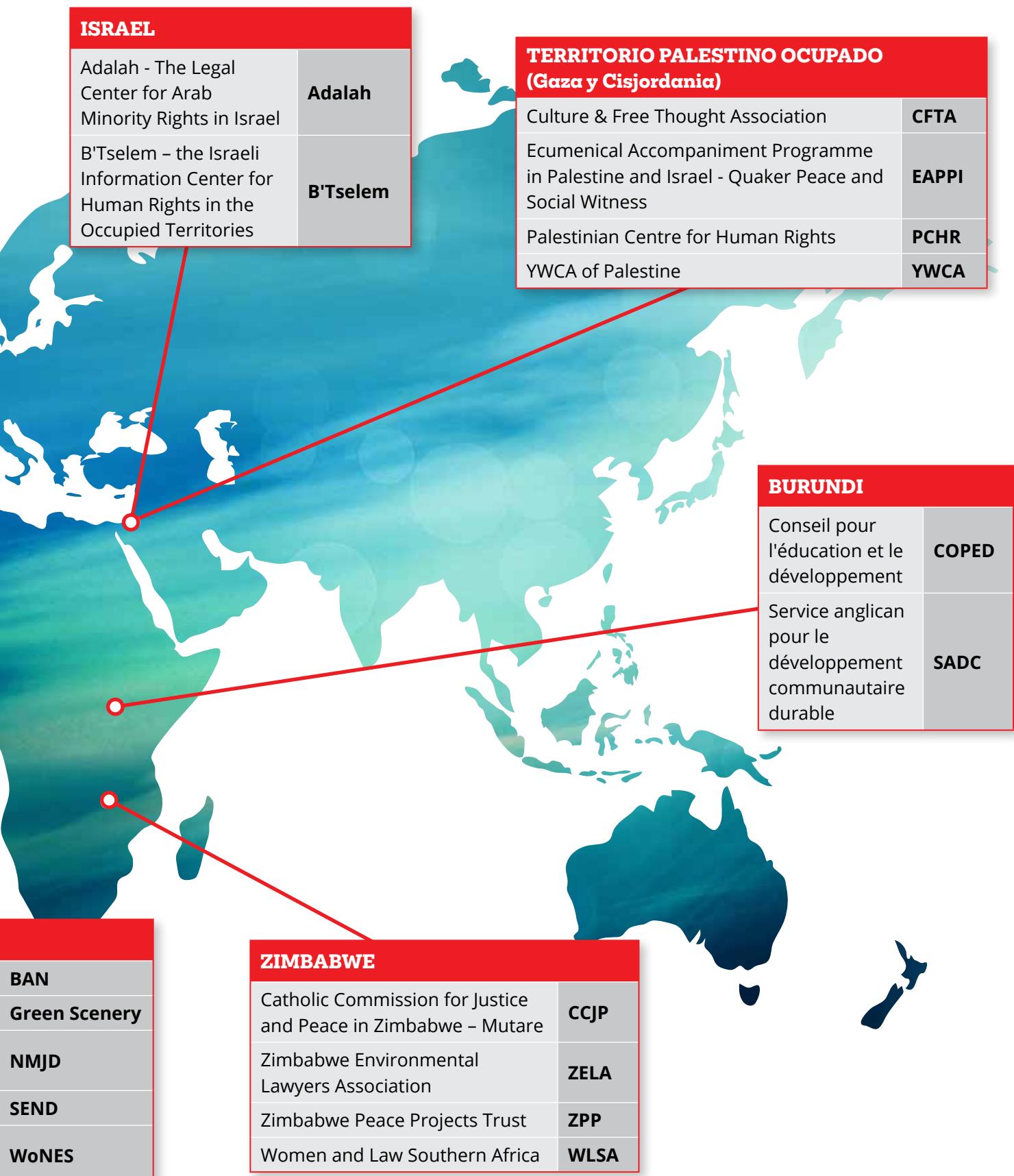
# ÍNDICE

MAPA DE OSC .....	X
OBJETIVO .....	X
EJEMPLOS .....	XX
SECCIÓN 1 - Análisis .....	XX
SECCIÓN 2 - Participación .....	XX
SECCIÓN 3 - Interacción .....	XX
SECCIÓN 4 - Ambiente .....	XX
SECCIÓN 5 - Riesgo .....	XX
SECCIÓN 6 - Adaptación .....	XX
CONSEJOS FINALES .....	XX
ANEXO 1 - Lista de verificación .....	XX
ANEXO 2 - Lista bibliográfica .....	XX

## EXPRESAMOS UN PARTICULAR AGRADECIMIENTO A TODOS LOS ACTORES DE LA S



## OCIEDAD CIVIL CUYO ASESORAMIENTO SE APLICÓ PARA CREAR ESTE RECURSO:



## LISTA DE SIGLAS

<b>BAN</b>	Budget Advocacy Network, Sierra Leone
<b>OC</b>	Organización comunitaria
<b>CCALCP</b>	Corporación Colectivo de Abogados Luis Carlos Pérez, Colombia
<b>CCEEU</b>	Coordinación Colombia – Europa – Estados Unidos, Colombia
<b>CONGOOP</b>	Coordinación de ONG y Cooperativas de Guatemala, Guatemala
<b>Corambiente</b>	Corporación Buen Ambiente, Colombia
<b>OSC</b>	Organización de la sociedad civil
<b>VG</b>	Violencia de género
<b>IGIS</b>	Igualdad de género e inclusión social
<b>GIPP</b>	Género, Inclusión, Poder y Política
<b>DDH</b>	Defensor/a de derechos humanos
<b>ICEFI</b>	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales, El Salvador & Guatemala
<b>ICSP</b>	Ireland's Civil Society Partnership
<b>DIH</b>	Derecho Internacional Humanitario
<b>ONG(I)</b>	Organización no gubernamental (Internacional)
<b>TI</b>	Tecnología de la información
<b>LGBTQI+</b>	Personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, queer/que cuestiona su identidad, intersexual y otras
<b>AEP</b>	Ánalisis de economía política
<b>ODS</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>ZPP</b>	Zimbabwe Peace Project, Zimbabwe

# PROPÓSITO

Fundamentalmente, la incidencia significa abogar por un caso o fundamentarlo, sea para procurar que algo suceda o para intentar detener o adaptar algo que está ocurriendo o que está previsto que ocurra. La práctica de la incidencia implica interactuar con personas y grupos que tienen algún tipo de poder (político, gubernamental, económico o social) con el fin de alentarlos y ejercer influencia sobre ellos para que apoyen un cambio que usted busca que ocurra.

Los promotores de la justicia social a menudo desean que haya leyes o políticas mejores, o que las políticas existentes se implementen de manera más eficaz o aseguren una mayor inclusión de los grupos marginados. Muchos de esos promotores aspiran a influir en la sociedad de manera más general, como por ejemplo, cuestionando la desigualdad mediante el discurso público; incidiendo en normas y valores, actitudes y comportamientos; apoyando la participación de grupos marginados en la sociedad; y probando o modelando formas de mejorar la sociedad.

Siempre hay obstáculos e intereses creados que deben abordarse para lograr cambios. Este documento tiene por objeto apoyar a esos actores de la sociedad civil para desarrollar y hacer realidad estrategias que sean adecuadas para su contexto y que se adapten en función de las oportunidades y limitaciones con las que puedan encontrarse en el camino.

Tenemos la expectativa de que sirva de inspiración y aporte ideas para formular estrategias de incidencia y adaptarse a oportunidades, obstáculos y desafíos.

# ALGUNOS EJEMPLOS DE INCIDENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL

**Alentar e interpelar a quienes toman decisiones para que modifiquen leyes o políticas, su implementación o las asignaciones presupuestarias relacionadas con estas.**

**Movilizar a las personas en reclamo de cambios en las políticas o en las asignaciones de recursos, o para frenar una iniciativa perjudicial.**

**Generar mayor conciencia y denunciar formalmente abusos de poder o de derechos humanos.**

**Encontrar, generar apertura y aprovechar diferentes tipos de espacios sociales y de toma de decisiones para que las comunidades y los grupos puedan representar sus intereses.**

**Facilitar y apoyar estratégicamente a líderes de la sociedad civil, incluidas mujeres (en funciones electas y no electas), niños, niñas y jóvenes, pueblos indígenas, grupos étnicos o religiosos marginados, y otros.**

## INTERACTUAR CON **EL PODER**

**Informar, hacer partícipes y potencialmente cuestionar a líderes tradicionales y religiosos como actores con influencia social clave, especialmente a nivel local, en temas como igualdad de género, derechos reproductivos y violencia de género.**

**Monitorear e informar sobre la eficacia, la eficiencia y la igualdad en los sistemas, procedimientos, contrataciones y servicios públicos.**

**Abordar las brechas en la comprensión que tienen los garantes sobre sus obligaciones en materia de derechos humanos o políticas públicas, y sus capacidades para cumplir estas obligaciones.**

**Generar mayor conciencia y comprensión pública sobre el desarrollo sostenible, los derechos humanos y el DIH.**

**Utilizar el sistema legal para proteger y reclamar derechos, y para promover la justicia y la igualdad, en beneficio de grupos marginados.**

**Generar coherencia, confianza y eficacia en las alianzas y redes de la sociedad civil que complementen las prioridades de incidencia y/o protejan el espacio de la sociedad civil.**



# SECCIÓN 1

## ANÁLISIS

**EXPLORAR LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS  
PARA CONFIGURAR LA INCIDENCIA**

**ENTENDER EL PROBLEMA**

**IDENTIFICAR POSIBLES SOLUCIONES**

**REFLEXIONES DE OSC SOBRE EL ANÁLISIS PARA LA INFLUENCIA**

# ANÁLISIS

En la labor de incidencia, se busca conseguir apoyos para una determinada causa o política. Es importante realizar un análisis correcto para identificar la cuestión fundamental, las causas subyacentes y las acciones que se precisan para corregirla. También es fundamental que identifique quiénes pueden hacer los cambios que desea que ocurran, y cómo usted puede influir en esas personas.

## ENTENDER EL PROBLEMA

Es posible que haya identificado inicialmente, con las comunidades afectadas, un problema de desarrollo o una cuestión de derechos humanos que debe rectificarse. Llevar a cabo un análisis más detallado le ayudará a explorar y poner a prueba su perspectiva. Esto podría implicar considerar primero cómo se percibe al problema que usted intenta abordar dentro de marcos como la legislación nacional, el derecho de los derechos humanos, el Derecho Internacional Humanitario (DIH) o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

¿Hay algún requisito legal para abordar el problema, o alguna brecha que debe gestionarse? ¿Hay algún **compromiso político o de políticas gubernamentales** que usted pueda aprovechar para generar cambios? Podría recurrir a un acuerdo regional, una disposición presupuestaria, una estrategia gubernamental o un plan municipal que pueda ayudar a que los temas de incidencia y las soluciones que usted desea presentar sean relevantes para las políticas.

**PERSPECTIVAS ANALÍTICAS:** Hay muchos tipos de análisis que usted podrá realizar y que le resultarán útiles, dependiendo del enfoque de su organización y del tema; como así también diferentes herramientas para abordarlos. Esto incluye, entre otros: poder, economía política, igualdad de género e inclusión social, aspectos económicos, conflictos, derechos humanos, cuestiones ambientales, geopolítica y asuntos legales.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

Al realizar el análisis, deberá hacer lo siguiente:

- Reunir información: hechos, datos, observaciones, informes, etc.
- Examinar: hacer y responder preguntas, poner a prueba ideas y sacar conclusiones
- Adquirir una mayor comprensión e incorporar perspectivas que le ayudarán a orientar su estrategia de incidencia (para beneficios generales o a largo plazo) y enfoques que la promuevan.

Algunos suelen implicar trabajos más formales, estructurados y que demandan muchos recursos. Otros pueden requerir de un ejercicio continuo de reflexión y cuestionamiento en las operaciones de una organización.

## **ANÁLISIS DE IGUALDAD DE GÉNERO E INCLUSIÓN SOCIAL (IGIS)**

El análisis de IGIS tiene por objeto mejorar su comprensión de los factores que impulsan la desigualdad de género (incluida la violencia de género (VG) y la exclusión social en cualquier contexto, y entender los impactos diferenciados de las políticas y los programas en distintas personas. Se centra en identificar y comprender las desigualdades y las barreras para acceder a recursos, servicios, oportunidades y poder —así como las oportunidades potenciales— que enfrentan las mujeres y las personas de todos los géneros, al igual que otros grupos marginados, en relación con el tema que usted promueve.

La exclusión social puede originarse en leyes, políticas, participación en la gobernanza, estatus socioeconómico, ubicación geográfica o discriminación por razones de identidad/estatus. Si bien la forma en que se manifiestan estos factores varía según la ubicación y el contexto, los ODS a menudo identifican a los grupos «relegados», como mujeres, niños y niñas, personas con discapacidad, personas desplazadas y migrantes. Los pueblos indígenas, las personas mayores y las personas con identidades de género y orientaciones sexuales diversas también afrontan discriminación multidimensional.



# ANÁLISIS

## Utilizar el análisis de IGIS favorece lo siguiente:

### ENTENDER EXPERIENCIAS DIFERENTES:

Identificar cómo los desafíos y las oportunidades relativos a su tema (como actitudes, normas y comportamientos) pueden ser experimentados de manera distinta por mujeres y diversos grupos sociales, incluidos algunos de los más rezagados en la sociedad, desde una perspectiva interseccional. Puede ayudarle a entender cuál sería la mejor manera de tratar con estos grupos durante su incidencia.

### IDENTIFICAR A GRUPOS EXCLUIDOS:

Identificar a personas o grupos «invisibles» o a los que se discrimina activamente en las leyes, políticas o prácticas, o a través de comportamientos, actitudes y normas sociales. El desafío es entender los derechos o servicios básicos que se niegan a los sectores «más rezagados» y hacer esfuerzos adicionales para abogar por cambios en estas cuestiones.

### AISLAR DESIGUALDADES Y TEMAS CLAVE:

Aislar desigualdades y temas clave, y las medidas de igualdad de género e inclusión social para realizar propuestas, a nivel de personas, hogares, comunidades y sociedad (lo que incluye valores sociales, normas, la política y las prácticas de instituciones estatales y no estatales, entre otras cosas).

### REFORZAR EL INVOLUCRAMIENTO:

Reforzar el involucramiento de mujeres y personas que enfrentan marginación mediante la incidencia, y apoyar sus propias prioridades y empoderamiento a través de su participación y la representación de sus inquietudes y prioridades en los procesos y foros de toma de decisiones.

### USAR ENFOQUES EFICACES:

Utilizar enfoques de incidencia más eficaces y sostenibles que reconozcan en mayor medida las causas fundamentales de las desigualdades y la marginación.

### ADOPTAR UN ENFOQUE MÁS SEGURO:

Desarrollar enfoques de incidencia más seguros y pertinentes, que no profundicen las desigualdades, la marginación ni la exclusión existentes.

## ANÁLISIS DE CONFLICTOS

El análisis de conflictos, que representa un aporte importante para la incidencia propuesta en cualquier contexto, implica evaluar la historia, el perfil, los actores, las tendencias y las dinámicas involucradas en un contexto o conflicto violento existente. También considera cómo las dinámicas de conflicto podrían tomar un nuevo rumbo en algunas circunstancias.

El análisis de conflictos es más potente cuando se combina con **economía política** y **análisis de IGIS**. En conjunto, ponen de manifiesto los riesgos de conflictos, las dinámicas de poder reales y los impactos diferenciados en mujeres y grupos marginados, lo cual redundaría en que la incidencia sea más segura, inclusiva y estratégica.

Incluso cuando no haya un conflicto actual, debe considerarse qué conflicto podría surgir. ¿Podría haber una respuesta violenta si usted, o las comunidades a las que atiende, se enfrentan a entidades privadas o personas poderosas en relación con «temas candentes», como las prácticas de la industria extractiva, los derechos sobre la tierra, la rendición de cuentas pública o la participación política?

El análisis de conflictos puede contribuir a que sus actividades sean sensibles a los conflictos y se atengan a la premisa de No Hacer Daño.

- Ser sensible a conflictos significa aplicar los criterios adquiridos para minimizar el riesgo de conflictos violentos, o agravarlo a través de la incidencia que realice, y maximizar el efecto positivo que puede lograr en la dinámica de los conflictos o en la consolidación de la paz.
- El principio de No Hacer Daño sugiere que, si al involucrar a un actor con poder se producirán riesgos para la seguridad o la vida, o se agravaría el problema, entonces los riesgos superan a las ventajas y deberá reconsiderar su estrategia de incidencia.

Esto podría implicar posponer o cancelar un plan de organizar protestas públicas o realizar acciones directas pacíficas en un momento en el que haya un grado real de tensión, o cuando una comunidad está en riesgo de convertirse en blanco de acciones como resultado de ello. En otras circunstancias, es posible que se precise movilizar protestas públicas para detener actos de violencia o exigir rendición de cuentas.



# ANÁLISIS

## ANÁLISIS DE PODER O ECONOMÍA POLÍTICA

Identificar las dinámicas y a quienes tienen un tipo de poder que es relevante para el tema le ayudará a determinar dónde actuar para conseguir el mayor impacto posible.

Además de esos actores que tienen relevancia para su incidencia, tanto los aliados que usted tenga como los posibles antagonistas, también es importante considerar qué o quiénes pueden influir en ellos para apoyar el cambio que está buscando. Algunos activistas consideran útil graficar diferentes actores y factores en una grilla, como la que se muestra a continuación.

Actor	Tipo / fuente de poder	Posición con respecto a su tema	Motivación	Puede ser influenciado por

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **Mapeo de partes interesadas**

El Mapeo de partes interesadas también puede ayudarle a identificar el enfoque correcto: Algunas audiencias destinatarias pueden ser influenciadas a través de eventos de difusión pública, marchas y manifestaciones callejeras o cobertura en los medios. Otras partes sobre las que podría ser necesario ejercer influencia a través de una petición al gobierno, un enfoque de *lobby* formal ante un ministro, comunicar informalmente la situación a funcionarios públicos o asesores ministeriales, o por otros medios.

El mapeo de poder y de partes interesadas puede ayudarle a entender las inquietudes con respecto a seguridad y protección que surgen cuando se hace partícipes a quienes tienen poder. Si se muestran no solo renuentes, sino además hostiles, entonces los intentos de involucrarlos podrían acarrear amenazas para la seguridad o la vida. En tal caso, tal vez sea conveniente evaluar la intención, la estrategia, las tácticas o el momento en que se impulsa la incidencia.

La incidencia siempre ocurre en un contexto político, ya sea local, nacional o internacional. El **Análisis de Economía Política** (AEP) busca poner el foco claramente en el poder y el acuerdo político —a veces llamado «acuerdo de élites»— que ha causado que una situación sea, y permanezca, de una determinada manera. Esto implica analizar lo siguiente:

- Los actores y grupos de interés relacionados con su tema, y dónde se encuentra, agrupa o distribuye el poder que estos tienen
- Dónde y cómo se toman las decisiones, y a quién se incluye/excluye en la toma de decisiones
- Qué tipos de espacios, y dónde, están disponibles para generar cambios, formalmente o de otra manera
- Las ideas, identidades, lealtades, influencias y capacidades que necesita para cuestionar o abordar un tema
- Los actores, incentivos, procesos y recursos que deberá movilizar, en qué momentos clave y por cuánto tiempo
- Los riesgos, las oportunidades y las posibles consecuencias no buscadas que esto implica.



# ANÁLISIS

Si analiza este tipo de preguntas y actúa sobre la base de las conclusiones a las que llegue para avanzar en su incidencia, estará haciendo lo que algunos autores denominan pensar y actuar políticamente.

El AEP puede ser discreto y de bajo costo —ver el modelo de [Análisis Político Cotidiano](#)— y puede combinarse con el Análisis de Poder, en lugar de ser un ejercicio separado.

También puede considerar usar el [Conjunto de Herramientas para el Análisis de Género, Inclusión, Poder y Política \(GIPP\)](#), creado por Christian Aid y Social Development Direct, que *integra el análisis de aspectos de economía política tradicional con el análisis de IGIS*. Este conjunto de herramientas ayuda a destacar fuentes y dinámicas de poder, qué partes interesadas pueden influir en el cambio, y las redes y los espacios sociales clave que inciden en un tema. Algo muy importante es que examina los efectos diferenciados para distintos actores, incluidas las mujeres y otros grupos que suelen ser marginados.

Ya sea que se adopte un enfoque sobre AEP directo o el Conjunto de Herramientas de GIPP integrado, aplicar el análisis de economía política a un tema puede ayudarle al prever escenarios, mensajes y reclamos e identificar aliados potenciales y vías para incidir en los actores con poder. Puede servirle para ver más allá de las limitaciones e identificar los espacios de incidencia más realistas en los cuales podría actuar para lograr el cambio buscado.

Podría ocurrir que un actor que ocupa una función que aparenta ser de poder en realidad no lo tenga, y que posiblemente haya sido marginado por razones políticas o institucionales. Por el contrario, es posible que personas que no tengan un rol formal tengan «poder invisible», debido a vínculos con una red o persona clave que sí ejerce poder, o acceso a recursos, un grupo étnico o de apoyo social influyente, etc. El análisis de poder, el análisis de economía política y el mapeo de partes interesadas aportan claridad sobre las vías para conseguir los cambios deseados.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **Herramientas que ayudan a explorar el poder**

Hay una variedad de herramientas y enfoques para explorar el poder, y a aquellos actores que tienen capacidades individuales o colectivas para generar los cambios buscados. Se sugiere consultar los recursos influyentes de [Power Cube](#), como por ejemplo, para explorar espacios de poder (cerrados, invitados o creados); rostros del poder (visibles, ocultos e invisibles); y niveles de poder (local, nacional e internacional o global), que afectan un tema de incidencia.



## **PONER A PRUEBA SU ANÁLISIS**

Todos tenemos actitudes y creencias, y determinadas posiciones en relación con diferentes temas y personas, por el mero hecho de ser humanos. A menudo trabajamos con personas que tienen ideas similares. Esto implica que podríamos correr el riesgo de reafirmar nuestros propios sesgos (vías de pensamiento fáciles y familiares) y, por ende, es vital que ponga a prueba su análisis con un actor externo o una persona de confianza que pueda transmitirle críticas —tal vez incluso una persona con poder con la cual usted tenga un buen vínculo— antes de elaborar un plan de incidencia en función de ese análisis.



# ANÁLISIS

## IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

Después de los análisis combinados, estará en mejor posición para describir una teoría del cambio para la incidencia que prevé llevar a cabo:

- Cómo considera que ocurre el cambio en relación con el tema que le ocupa, incluidos factores y actores clave;
- Cómo, cuándo, con qué y con quiénes tiene previsto actuar para ejercer influencia;
- Cómo y cuándo sabrá que está progresando o que necesita intensificar, adaptar o corregir el rumbo.

A fin de lograr sus objetivos, casi siempre será necesario que usted formule diferentes estrategias y enfoques para involucrar a diversos actores que tienen poder en diferentes niveles y espacios. Hacer eso puede ayudarle a generar un abanico de cambios más pequeños que, sumados, contribuirán a lograr los resultados que pretende lograr.

## REVISAR Y ACTUALIZAR SU ANÁLISIS

Pero no debe considerar que su análisis inicial esté completo, ni que sea perfecto o inmodificable. Debe estar preparado para reconsiderar, actualizar o incluso modificar sustancialmente su análisis a medida que considere cambios contextuales, ya sea en reuniones «de pie», reflexiones más formales de sus registros de incidencia o incluso charlas durante momentos de descanso.

Generar una cultura que lleve a ser reflexivo y analítico puede resultar útil en muchos sentidos, como controlar regularmente que se estén teniendo en cuenta factores de género y que se muestra una actitud receptiva en este sentido; o cuestionar periódicamente el contexto sociopolítico para considerar cambios en cuanto a posibles aliados para la incidencia, antagonistas o actores con influencia.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## ¿HAY POTENCIAL PARA LOGRAR INFLUENCIA?

Cuando sea lo «suficientemente bueno» para aplicarlo, pero no inmodificable, su análisis le ayudará a determinar si usted y sus aliados tienen el potencial para influir en una situación determinada:

- Si se le presenta una oportunidad de puertas abiertas al cambio, y hay una base amplia de apoyo y solo se precisa un catalizador o un último impulso para el cambio, entonces debe seguir adelante.
- Si las puertas están cerradas, pero hay posibilidades de lograr un cambio significativo aplicando un esfuerzo coordinado, entonces debe empeñarse en encontrar las llaves adecuadas para destubar la situación.
- Si se topa con muro, en un contexto de resistencia enquistada, pocos aliados, aperturas que son difíciles de vislumbrar para lograr al menos un cambio incremental o riesgos sustantivos, tal vez sea necesario que reconsidera la incidencia que tiene previsto impulsar.

Afortunadamente, a menudo existe la oportunidad (incluso en entornos restrictivos) de reorientar la incidencia y alejarla de un tema previsto, para el cual las posibilidades pueden estar cerradas en un momento determinado. Por ejemplo, puede optar por operar a un nivel diferente al previsto inicialmente, y enfocarse en el nivel micro o medio cuando presienta que de ese modo podría lograr más impulso. O podría optar por apoyar el empoderamiento comunitario, las narrativas progresistas en el discurso público y la solidaridad y las redes sociales, o proteger de otro modo el espacio de la sociedad civil.

# IDEAS DE LAS OSC SOBRE EL ANÁLISIS CON FINES DE COMPRENSIÓN E INFLUENCIA

## ¿Cómo se relaciona con las comunidades como parte de su análisis?

**ZPP** señala la forma en que facilita los análisis y diagnósticos comunitarios, para que se puedan acordar colectivamente prioridades, soluciones locales y estrategias para avanzar. Esto incluye la concienciación y la capacitación con respecto a derechos humanos, el análisis de los procesos gubernamentales locales y de políticas públicas, y la identificación de oportunidades para que las personas puedan llevar adelante los temas que son de su interés.

**Corambiente** también destaca la importancia del realizar análisis a nivel local, al ser parte integral del empoderamiento comunitario, identificando problemas locales, dinámicas de poder y bloqueos, y vías de acceso a quienes tienen poder. Ayuda a las comunidades a construir y documentar una base de evidencias para presentar a los actores con poder. A nivel nacional, Corambiente da seguimiento a esos temas de interés (agroecología, producción orgánica, patrones de desigualdad, empoderamiento de las mujeres) y los procesos legislativos o de políticas relacionados con estos, y luego coordina y consolida los aportes transmitidos por la comunidad sobre estos temas para plantearlos a quienes toman decisiones, de diferentes maneras y en distintos espacios.

## ¿Hay otros tipos de análisis que considere que sean útiles?

**ICEFI** enfatiza el análisis político, económico, geopolítico y de poder, pero también, dado que es un grupo de reflexión sobre temas de finanzas públicas, el análisis financiero. Con el objetivo de que nadie quede atrás, en su análisis considera a ganadores y perdedores, y también brechas y oportunidades.

**BAN** aplica un análisis económico, financiero y jurídico riguroso a las finanzas públicas, la tributación, el gasto y los problemas de endeudamiento. También subraya la relevancia del análisis del poder y las partes interesadas para «conocer los poderes, los actores y los momentos oportunos» para llevar a cabo incidencia. A su vez, apunta a la importancia del análisis situacional y de «datos humanos», incluidos hechos e historias.

**CCALCP** pone énfasis en el análisis legal, económico, ambiental y de políticas públicas. Explora dimensiones de igualdad e inclusión, incluida la asignación de recursos, para las comunidades marginadas, lo que incluye a aquellas afectadas por daños ambientales y pérdida de ecosistemas mediante prácticas extractivas, tanto legales como ilegales.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## ¿Le ha resultado útil realizar diferentes tipos de análisis?

**CONGOOP** destaca la importancia de una variedad de análisis, entre otras cosas, sobre poder, legales y políticos, presupuestarios, y de género e inclusión social, así como los subanálisis regionales o subregionales. Pone particular énfasis en el análisis de género y considera el lugar que ocupan las mujeres rurales y las mujeres en la agricultura dentro de los procesos de toma de decisiones presupuestarias —y las asignaciones presupuestarias específicas que son positivas en cuanto al género— a nivel nacional y local.

## ¿El conflicto influye en su perspectiva de análisis?

**ZPP** enfatiza la importancia del Análisis de Conflictos y la definición de programas que toma en cuenta los conflictos, para asegurar que se entienda el impacto que podría tener la programación. Conociendo esto, podrá empeñarse en No Hacer Daño y evitar contribuir a la inestabilidad o violencia o poner en riesgo a las comunidades o miembros del personal.

**CCEEU** estudia los efectos del conflicto armado en las comunidades de diferentes áreas, y el grado de respeto por el DIH y el derecho de los derechos humanos. Recopila y verifica datos sobre incidentes violentos e investiga tendencias en ataques a comunidades, activistas y Defensores de Derechos Humanos (DDH) en diferentes lugares. Consolida datos y análisis originados en la comunidad en Memorandos, que las comunidades pueden presentar a quienes ostentan poder.

## ¿Tiene alguna sugerencia para quienes realizan análisis en entornos restrictivos?

**CCALCP** señala la necesidad que a veces existe, sobre todo en entornos restrictivos, de que las OSC recurran a análisis externos complementarios. Esto puede aportar experiencia técnica o conocimientos académicos reconocidos, una mayor validación ante quienes tienen poder, relaciones y redes nuevas o más sólidas que pueden usarse, y espacios nuevos o mejores dentro de los cuales se puede hacer incidencia.



# SECCIÓN 2

## PARTICIPACIÓN

**INVOLUCRAR A LAS COMUNIDADES Y EMPODERAR A DERECHOHABIENTES**

MANTENER LA LEGITIMIDAD

ABRIR LOS ESPACIOS DE INCIDENCIA A LAS COMUNIDADES

INCLUIR A PERSONAS Y GRUPOS MARGINADOS

ORIENTAR LA INCIDENCIA AL NIVEL ADECUADO

ADOPTAR UN ENFOQUE QUE EMPODERE

REFLEXIONES DE LAS OSC SOBRE LA INCIDENCIA  
EN DIFERENTES NIVELES

# PARTICIPACIÓN

Toda la incidencia es local, porque debe comenzar y terminar con una comunidad o un grupo que se ve afectado por condiciones, políticas, prácticas, valores sociales, normas o comportamientos adversos.

Es importante que la comunidad tenga un verdadero sentido de pertenencia, participación y liderazgo en relación con una campaña de incidencia, ya que la comunidad a menudo soporta el mayor riesgo de consecuencias no deseadas o reacciones adversas. Esta «comunidad» podría ser geográfica o una comunidad de interés, como agricultores a pequeña escala, mujeres afectadas por la VG, personas desplazadas por la fuerza, etc.

La inclusión comunitaria, la participación genuina y el empoderamiento se sustentan en los derechos humanos. Permitir que la ciudadanía conozca cuáles son sus derechos y apoyarla para que amplíe sus conocimientos, aptitudes, capacidad de análisis y seguridad en sí misma para realizar incidencia es una parte importante de la promoción de la justicia social.

## MANTENER LA LEGITIMIDAD

La comunidad es la que está más legitimada para exigir cambios, y comparte dicha legitimidad con las OSC que realizan incidencia junto a ella.

Las organizaciones que abogan con (o para) una comunidad deben reflexionar siempre sobre su relevancia, su participación y su liderazgo en el tema, y las estrategias a seguir. Este tipo de proceso dinámico y participativo otorga a una organización legitimidad y un mandato sobre un tema determinado, como así también la credibilidad para hacer partícipes a quienes ejercen el poder conjuntamente con miembros de la comunidad o en representación de estos.

«Nada sobre nosotros sin nosotros» es un lema que han utilizado a lo largo de los años activistas políticos y de derechos humanos para transmitir la idea de que ningún representante debería decidir sobre una política, posición o acción sin la plena participación de las personas afectadas.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **ABRIR LOS ESPACIOS DE INCIDENCIA PARA LAS COMUNIDADES**

Lograr plena participación comunitaria y liderazgo en una iniciativa de incidencia requiere de procesos, tiempo y recursos, y es posible que tenga que recurrir a líderes delegados. Sin embargo, con la intención, el compromiso y el apoyo organizacional correctos, esto no es imposible. Las organizaciones de incidencia pueden posibilitar que las personas que tienen roles de liderazgo en sus comunidades se representen a sí mismas, brindándoles capacitación, abriendo espacios o ayudando a preparar mensajes para distintas audiencias, según lo permitan las oportunidades y requisitos de la incidencia.

Más comúnmente, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras partes procuran incluir la participación comunitaria en etapas clave del ciclo de vida de una iniciativa de incidencia (desde la concepción hasta la planificación, la implementación, el monitoreo, la adaptación, la preparación de informes y la evaluación). Esto asegura que haya un sentido renovado de pertenencia en instancias clave del ciclo.

Las OSC pueden ofrecer su propia experiencia técnica o en incidencia (o de terceros) para complementar las voces comunitarias, pero deben ser prudentes y no «hablar por» las comunidades, y ciertamente no marginar aún más a las comunidades y sus líderes al presentar ponentes capacitados o con conocimientos técnicos sobre un tema.

## **INCLUIR A PERSONAS Y GRUPOS QUE ENFRENTAN MARGINACIÓN**

**ZPP** pone énfasis en la importancia de que haya ciudadanos activos (sobre todo, grupos de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad, a quienes a menudo se excluye) que se movilicen para involucrar a garantes con el fin de poder gozar de sus derechos, además de alentar y exigir que tales garantes sean receptivos a esos reclamos legítimos.



**ZPP** facilita que las comunidades y los grupos analicen los desafíos colectivos, las posibles soluciones y las formas de dirigirse a las dependencias gubernamentales y otras instituciones con mandatos. La organización ayuda a grupos de ciudadanos a elaborar estrategias, planificar y movilizarse para hacer valer derechos humanos y exigir los servicios sociales básicos que les corresponden (agua, educación, salud, participación, etc.), particularmente en niveles locales.

# PARTICIPACIÓN

Posibilitar que los titulares de derechos puedan plantear sus propios temas, análisis y soluciones a menudo se hace a nivel de las bases y a nivel municipal/distrital (micro y medio), pero puede funcionar en el nivel nacional e internacional, cuando se brinda a portavoces y líderes comunitarios el apoyo preparatorio pertinente y se les acompaña adecuadamente.



**CCEEU** explica que ha creado y utilizado *espacios seguros* para la incidencia en Colombia asegurando la presencia de funcionarios gubernamentales, miembros de la comunidad internacional (cuerpos diplomáticos) y otros intermediarios. Esto contribuyó a crear un entorno propicio para el diálogo con el gobierno, en un marco de aspectos mejorados de la gestión de relaciones, transparencia y seguimiento o rendición de cuentas sobre asuntos de DIH y derechos humanos que se analizaron y consensuaron.

En el manual *Creative Coalitions – A Handbook for Change*, Crisis Action sostiene que es muy posible coordinar, apoyar y acompañar una campaña potente de incidencia mientras, a la vez, se permanece en segundo plano. Se señala que «amplificar una variedad de voces diferentes que se expresan desde su propia experiencia puede tener más peso y ser más auténtico».

La incidencia puede estar orientada a diferentes niveles, a saber, los niveles micro, medio y macro (local, intermedio y nacional/internacional), o incluso a los tres, dependiendo del tema y el contexto. Generalmente, es más fácil para las comunidades representarse a sí mismas en los niveles más bajos, por razones de acceso, costos, confianza en sí mismas, etc. Pero igualmente es posible, y a veces fundamental, actuar a nivel macro.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## ORIENTAR SU INCIDENCIA AL NIVEL ADECUADO

El análisis y la elaboración de mapas pueden ayudarle a identificar el nivel, o los niveles, que resultan adecuados para trabajar según sus objetivos de incidencia. Pueden ser tan específicos como asegurar modificaciones a reglamentaciones locales o asignaciones presupuestarias, o tan generales como pedir que se reforme una ley nacional o una política internacional.

### **Nivel micro:**

En este nivel de base, es posible que usted esté promoviendo los derechos de personas, grupos pequeños (p. ej., personas sin acceso a tierras en una determinada ubicación) o comunidades. Esto podría incluir apoyar las capacidades comunitarias para el análisis de problemas y la participación en la incidencia, abogar por servicios estatales básicos, abordar temas legales o buscar que se incluya a comunidades o grupos específicos en un plan de desarrollo.

### **Nivel medio:**

En este nivel, las OSC dedicadas a temas de justicia social se involucran en materia de rendición de cuentas de los gobiernos locales y su capacidad de respuesta a las inquietudes de la comunidad. Por ejemplo, la sociedad civil puede trabajar con comunidades y grupos comunitarios en el monitoreo de la extracción de recursos, el seguimiento al presupuesto municipal, la auditoría social y las consultas comunitarias sobre proyectos de infraestructura o prácticas corporativas.

En Guatemala, por ejemplo, **CONGOOP** ha capacitado a mujeres indígenas en Comisiones de Auditoría Social sobre el tema de la movilización para la incidencia y la participación política. Esto les ayudó a hacer análisis presupuestarios, proponer un presupuesto al cual contribuye la comunidad y hablar sobre este en la radio local para darle mayor visibilidad y concientizar sobre el tema.

(e.g.)

**CCALCP** en Colombia abarca diferentes niveles, ya que vincula las injusticias y el análisis colectivo de comunidades campesinas con actores que tienen poder en las instituciones locales y distritales. También lleva estas inquietudes a la Jurisdicción Especial para la Paz, de carácter autónomo, como así también a ministerios y funcionarios gubernamentales de alto nivel. Apoya a las comunidades para que aporten sus propias palabras al mundo de la incidencia, y ayuda a preparar a representantes comunitarios, estructurar mensajes y aclarar propuestas para quienes toman decisiones.

(e.g.)

# PARTICIPACIÓN

## Nivel macro:

En este plano, las OSC y sus redes a menudo interactúan con instituciones gubernamentales u otros organismos nacionales, como el poder judicial, organizaciones semiestatales o alguna Comisión Nacional de Derechos Humanos. Tal vez usted también esté tratando con empresas, incluidas compañías transnacionales, en relación con las inversiones y actividades que estas tienen, como la minería.

La sociedad civil y las redes a menudo están involucradas en investigaciones y publicaciones, incidencia directa y acciones que pueden incluir el *lobby* ante funcionarios gubernamentales y políticos. La variedad de temas puede incluir asuntos como transparencia y buena gobernanza, cuestiones de equidad en la tributación y el gasto público, inclusión social y prácticas de protección, diálogo comunitario y medidas de consolidación de la paz, y seguridad y protección para comunidades y grupos en riesgo.

(e.g.)

Las OSC en Colombia trabajan actualmente para apoyar el Acuerdo de Paz, lo que incluye medidas para respaldar a las mujeres y a pueblos indígenas, reforzar los derechos y el acceso a la tierra y asegurar la protección de defensores de derechos humanos (DDH).

Es posible que descubra, a partir de sus análisis, que resulta necesario trabajar a nivel internacional para conseguir avances en su trabajo, a través de agencias de las Naciones Unidas (ONU), mecanismos de derechos humanos, Instituciones Financieras Internacionales o procesos de gobernanza corporativa.

(e.g.)

Las OSC dedicadas a justicia social y derechos humanos en el área de Israel-Territorio Palestino Ocupado trabajan desde hace mucho tiempo con alcance nacional e internacional, incluso en Irlanda, a nivel de la Unión Europea y en la ONU. Esto incluye la incidencia con respecto la aplicación justa del DIH y el derecho de los derechos humanos, la identificación de violaciones del DIH y la negación de derechos, y los reclamos de rendición de cuentas, incluidas las consecuencias legales, en relación con los anteriores.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## Objetivos de incidencia en distintos niveles

### **MICRO:**

Personas y grupos, figuras de autoridad tradicionales y líderes comunitarios, líderes escolares y docentes, jefes de aldeas, líderes religiosos, funcionarios de gobiernos locales (miembros electos/personal), policías y miembros del ejército o puestos locales, padres y madres de escuelas, clínicas y personal de salud comunitaria, funcionarios de vivienda y bienestar social, familias y vecinos, funcionarios de transporte local, guardias de seguridad, comunidades escolares, organizaciones comunitarias (OC) y OSC, y representantes locales de actores corporativos.

### **MEDIO:**

Grupos comunitarios y de interés (agricultores, pescadores, hombres, mujeres, jóvenes), funcionarios de pueblos o ciudades, funcionarios de distrito, municipios, alcaldes, funcionarios electos, líderes escolares, comités de educación y salud de distritos, policías, miembros del ejército y funcionarios judiciales, agentes de extensión agrícola, trabajadores sociales, hospitales y centros de salud, aldeas o comunidades vecinas, empleadores y otros actores corporativos, OC, OSC y ONG, redes sociales/medios de comunicación locales, y grupos de sobrevivientes y de apoyo

### **MACRO:**

Instituciones y funcionarios gubernamentales, parlamentarios, subcomisiones o caucus, funcionarios electos, ministros y asesores, empresas semiestatales y empresas de servicios públicos, representantes nacionales o internacionales de actores corporativos, OC, OSC, ONG y ONGI, redes de la sociedad civil, alianzas y coaliciones, personal diplomático, académicos, medios de comunicación locales, nacionales y/o internacionales, redes sociales, grupos de sobrevivientes y de apoyo, grupos políticos, movimientos sociales, campañas internacionales, agencias de la ONU y otros mecanismos internacionales (ODS, derechos humanos, rendición de cuentas corporativa)

Los grupos no son exclusivos para ningún nivel específico. Es posible tener a algunos como destinatarios y, al mismo tiempo, trabajar mayoritariamente en otro nivel. Y por cierto, es muy probable que a menudo trabaje en forma transversal entre los distintos niveles.

## ADOPTAR UN ENFOQUE QUE EMPODERE

A medida que considere distintos espacios de incidencia y las ventajas de participar en ellos, es importante analizar a quiénes habilitan y empoderan.

Podría ocurrir que le inviten a conversar sobre un tema con personas que tienen poder, pero tal vez esto suceda en un espacio cerrado del cual se excluye a aliados importantes, o en uno donde usted sienta que hay pocas posibilidades de que realmente se le escuche y, entonces, decida no participar. O tal vez pueda acceder a un espacio, pero podría ser más eficaz —y empoderar más— abrir esa oportunidad a actores comunitarios, aliados de coaliciones u otras partes, si eso es posible.



**CONGOOP** señala la necesidad de intentar lograr una participación más amplia y democrática en los procesos y las instituciones que tienen poder, incluso si suelen estar cerrados —o especialmente cuando es así—, o alineados con intereses especiales.

Crisis Action destaca la premisa simple de que, para lograr el mayor impacto, «la experiencia adecuada debe aplicarse estratégicamente, allí donde pueda contribuir al objetivo general en la mayor medida posible». La tarea de las OSC es conjugar este asesoramiento estratégico con un enfoque que tenga capacidad de empoderar y que asegure que las comunidades ocupen un lugar central.

Durante el desarrollo de este recurso de aprendizaje, **CCALCP** se preguntó lo siguiente: «¿quiénes pueden llevar a cabo esfuerzos incidencia?». Sostiene que las OSC que se dedican a desarrollo sostenible y justicia social tienen un desafío muy concreto para poder legitimar las luchas que libran las comunidades, contribuir a empoderar a quienes tienen roles de liderazgo y encontrar espacios de diálogo para que reclamen sus propios derechos a nivel micro, medio y macro. «Las comunidades pueden hacer lo que se propongan», si les permite y se las ayuda a crear los espacios correspondientes, insiste **ZPP**.

**Corambiente** indica que queda bastante por aprender sobre cómo llevar las voces de líderes comunitarios, mujeres y pueblos indígenas (a quienes cada vez se escucha más a nivel micro) a los niveles medio y macro, y para asegurar que se actúe en función de sus inquietudes y demandas.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **Desarrollo de capacidades para la incidencia**

- El empoderamiento puede implicar apoyar el desarrollo de capacidades de las comunidades y las OSC locales para generar el conocimiento, las habilidades, la comprensión y las relaciones que se necesitan para la incidencia, al nivel individual, de proyectos, de organización o de red.
- Podría incluir ayudar a forjar relaciones y vínculos necesarios para dar mayor preponderancia o amplificar un tema (por ejemplo, llevarlo a un nivel regional o internacional), investigando a aliados que serían adecuados y ayudando con las presentaciones. Es importante asegurarse, al participar en redes y coaliciones —pero especialmente en las regionales o internacionales— de que se cuenta con capacidad para apoyar la magnitud y la calidad de la coordinación requerida para una incidencia efectiva. Las coaliciones eficaces necesitan que haya contribución por parte de las OSC que las integran, en lugar de que estas sean miembros pasivos o tan solo receptores.
- Una vez que se identifican brechas en cuanto a conocimientos o prácticas, el desarrollo de capacidades por lo general requerirá de un apoyo estructurado para abordar las necesidades detectadas (p. ej., de capacitación), procesos de apoyo y patrones de interacción, o bien una combinación de todos los anteriores.
- Desde los niveles micro a medio y macro, puede resultar beneficioso encontrar, crear o aprovechar espacios de incidencia seguros para que haya diálogo entre comunidades marginadas y los actores con poder.

# ACCIONES DE INCIDENCIA DE OSC EN DIFERENTES NIVELES

**¿Cómo utilizan los temas de incidencia identificados a nivel micro para aplicarlos a la incidencia otros niveles?**

**Corambiente** acompaña a comunidades y grupos locales, a través de ciclos electorales y de políticas. Les brinda apoyo para analizar cuestiones colectivas y recopilar evidencias, releva los procesos municipales y actores pertinentes, identifica momentos y espacios para la incidencia, y ayuda a empoderarlos para transformar sus propias condiciones de vida. Además de prestar apoyo al trabajo a nivel comunitario, Corambiente identifica temas centrales que son congruentes con las prioridades locales de las comunidades y las mujeres (agroecología, soberanía alimentaria, desigualdad, acción ambiental y climática) para trabajar a nivel nacional.

**ZPP** trabaja cerca del terreno, y contribuye al análisis, la movilización y la capacidad de acción de ciudadanos activos que buscan reivindicar sus derechos humanos. A su vez, pretende mejorar la capacidad de respuesta de quienes ejercen poder dentro de las autoridades locales, los proveedores de servicios públicos, etc. Si bien las comunidades con las que trabaja están implicadas mayormente a nivel local, ZPP identifica algunas cuestiones compartidas para llegar a una instancia superior, por ejemplo, departamentos y agencias gubernamentales, y las Comisiones Independientes sobre Género, Paz y Reconciliación, y Derechos Humanos.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **Incidencia a nivel macro**

**ICEFI** es un grupo de reflexión y se enfoca principalmente en hacer *lobby* a nivel nacional en distintos países de Centroamérica. Colabora con ministros, asesores gubernamentales, ministerios de finanzas, autoridades fiscales, las ramas legislativa y ejecutiva de los gobiernos y misiones diplomáticas. En este mundo, es muy importante contar con un análisis técnico sólido (económico, financiero, institucional) para trabajar en canales formales o informales. ICEFI busca tener injerencia en los presupuestos o los procesos de formulación de políticas. El análisis detallado que realiza suele ser sumamente técnico, pero también se enmarca en un discurso más general sobre desarrollo sostenible, justicia social y derechos.

## **¿Cómo aborda usted la incidencia con respecto a temas que son especialmente importantes para quienes se enfrentan a marginación?**

**CONGOOP** tiene un enfoque temático transversal sobre desarrollo rural, agricultura y consolidación democrática y trabaja con actores rurales y campesinos, mujeres indígenas, el Foro Nacional de Mujeres, el Movimiento por la Salud de los Pueblos y otras partes interesadas en Guatemala. Promueve el progreso y la implementación efectiva del Proyecto de Ley de 2021 para aumentar la representación de mujeres y pueblos indígenas en la política y la sociedad, y que también aborda la discriminación generalizada contra las mujeres y los altos niveles de VG. También aboga por los derechos sobre la tierra y la protección de activistas sociales y DDH.



# SECCIÓN 3

## INTERACCIÓN

**DIRIGIRSE A LOS ACTORES CON PODER CORRECTOS,  
DE LA MANERA CORRECTA**

**CONOCER EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

**CONSTRUIR CAPITAL POLÍTICO EN RELACIÓN CON SU TEMA**

**DIFUNDIR SUS MENSAJES A TRAVÉS DE LOS MEDIOS**

**MAXIMIZAR EL ACCESO A LA INFLUENCIA**

**TRABAJAR EN REDES Y COALICIONES**

**PERSONALIZAR SUS MENSAJES DE INCIDENCIA PARA  
MAXIMIZAR LA INFLUENCIA**

**TRANSMITIR SUS MENSAJES DE MANERA EFICAZ**

**LA INCIDENCIA DIGITAL PUEDE GENERAR  
MAYOR PARTICIPACIÓN CÍVICA**

**ADECUAR SU ENFOQUE SOBRE COMUNICACIONES**

**CLAVES RÁPIDAS DEL DIÁLOGO ENTRE SOCIOS  
DE CHRISTIAN AID IRELAND**

# INTERACCIÓN

Una vez que se identifican los destinatarios de la incidencia y se definen los reclamos que usted planteará, se pueden elegir distintas vías, o combinarlas, con el fin de abordar a esas personas e influir en ellas. Algunas cuestiones importantes a considerar:

## PASO 1: CONOCER EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

«Debe conocer los poderes, actores y tiempos para su trabajo de incidencia»-  
**BAN**

- Para entender los puntos de entrada de su incidencia, sobre todo en relación con leyes o políticas, debe identificar y acumular conocimientos sobre el proceso de formulación de políticas o **el proceso de toma de decisiones**: por ejemplo, ciclo presupuestario, elecciones o consulta pública.
- A través de análisis de distintos tipos se pueden destacar vías para la incidencia, oportunidades, cuestiones de oportunidad/secuenciación, requisitos en cuanto a recursos y riesgos. El mapeo de partes interesadas puede identificar a los actores correctos a quienes se debe involucrar, a saber, quienes tienen un mandato o la responsabilidad de tomar decisiones, u obligaciones como garantes, en el lenguaje de derechos humanos.
- El análisis que usted realice puede ayudar a identificar el enfoque correcto en los espacios correctos; las etapas y los momentos apropiados en el ciclo de toma de decisiones; y los datos, evidencias y formatos esperados para poder influir en decisiones, políticas o prácticas públicas.
- También puede haber prácticas y actores privados en los que quiera tener influencia o cuyas acciones aspire a detener, ya sea que involucren a corporaciones transnacionales, empresas locales, grupos de inversionistas o bancos regionales. Los requisitos legales o regulatorios tal vez no sean claros y usted podría estar reclamando mayor transparencia, que se asegure el debido proceso, que se obtenga el consentimiento informado y genuino de las comunidades afectadas, o que haya rendición de cuentas privada y pública en relación con algunas cuestiones.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

- Usted podría tener interés en incidir en debates y actitudes, influir en normas y comportamientos sociales, poner de manifiesto las desigualdades o abogar por la participación en la sociedad de las personas marginadas. Por ejemplo, tal vez le interese abordar cuestiones culturales, como los roles tradicionales de las mujeres o la invisibilidad que suelen tener en la sociedad las personas con discapacidad.
- El progreso en estas áreas se logra generando conciencia y comprensión, modificando actitudes y comportamientos sociales, y elevando la voz de los grupos marginados, en vez de buscar influir en políticas, o de que este sea el único objetivo.
- Podría haber oportunidades informales para conocer personalmente a actores que tienen poder, ya sea en un evento comunitario o deportivo, en una reunión del consejo o incluso en una charla de café, y presentarle los argumentos que usted tiene. Una palabra que llega al oído correcto, en el momento correcto, puede ser muy influyente.
- Para promover cambios sobre cuestiones más amplias o que avanzan con mayor lentitud, se podría impulsar la cobertura del tema en los medios u organizar eventos públicos, marchas o campañas. Del mismo modo, podría ser necesario forjar vínculos con promotores comunitarios, obtener el apoyo de políticos, líderes tradicionales u otras personas influyentes, o transmitir sus mensajes a la sociedad a través del arte, la danza, la música u otras expresiones culturales.

**CCALCP**, que trabaja en el espacio formal del *lobby* y tiene experiencia legal específica, describe los avances en el proceso por el cual se describe en detalle el derecho a la participación de las comunidades locales que están expuestas a la presión de las industrias extractivas. Está contribuyendo a establecer, con la Jurisdicción Especial Autónoma para la Paz, la legitimidad de las demandas centradas en las víctimas y formuladas por la comunidad, que buscan obtener justicia, reparación y resarcimiento por acciones violentas de actores estatales. Ha contribuido a que se escuchen las voces de las víctimas y, una vez que se alcance una decisión legal (como se prevé que ocurra), dará seguimiento a las medidas de implementación.





# INTERACCIÓN

## PASO 2: CONSTRUIR CAPITAL POLÍTICO EN RELACIÓN CON SU TEMA

Se deben explorar los medios que tiene a disposición para construir **capital político** (la capacidad de generar y aplicar presión sobre partes interesadas influyentes con el fin de que actúen de la manera deseada) en relación con un tema.

- Esto podría empezar generando conciencia y comprensión sobre un tema determinado. Luego se podría aplicar algún tipo de presión (por parte de medios o personas influyentes, como líderes religiosos o tradicionales, académicos o agrupaciones intercomunitarias) para que un actor con poder apoye un cambio propuesto.
- Ejercer influencia podría implicar crear una red de actores con poder para considerar las evidencias, los argumentos y las propuestas que usted tiene, en el contexto de otros planteos, posturas y concesiones que usted crea que tienen o sobre los cuales han sido objeto de *lobby*.
- En otro contexto, usted podría lograr el respaldo de un actor influyente que inste a otros a animarse a apoyar una propuesta. Con suerte y esfuerzo, podría obtener un compromiso gubernamental o ministerial con respecto a un determinado plan de acción, o una asignación presupuestaria.
- Debe asegurar que a un actor con poder le resulte lo más fácil posible prestarle apoyo, en un plazo que sea relevante, y por ende deberá considerar qué es lo que podría movilizarlo. Esto puede incluir datos convincentes, historias emotivas, presión desde las bases, reclamos en los medios, marchas públicas de apoyo de gran tamaño o la disponibilidad de respaldo político para que puedan apoyar el tema que a usted le interesa.
- Puede resultar útil publicar y presentar un documento de investigación o una encuesta de opinión ante responsables de políticas, promover una campaña de coaliciones de la sociedad civil o alentar al electorado a que realice peticiones a determinados políticos. O tal vez prefiera actuar con discreción, informar brevemente sobre el tema a funcionarios de embajadas extranjeras y exhortarlos a que ejerzan su influencia.

## **Puesta en práctica: ¿Cómo se construye capital político con respecto a sus temas de incidencia?**



**Corambiente** señala la importancia de la participación comunitaria a lo largo del ciclo de incidencia, lo que incluye a representantes o delegados de la comunidad que lideren el proceso de implementación o participen en él. Como se mencionó antes, esta es una cuestión de derechos importante y favorece que la incidencia sea más poderosa.

**CCALCP** subraya la importancia de involucrar a terceros (debido a sus conocimientos, experiencia y credibilidad ante quienes tienen poder) en algunos momentos, como por ejemplo, en cuestiones técnicas.

**CCALCP** y **ZPP** identifican la importancia de que haya un involucramiento previo, o en las primeras etapas, de las partes interesadas clave, por diversas razones, como informar, recabar datos de inteligencia, poner a prueba un marco o posicionamiento de un tema, o una potencial alianza.

## **PASO 3: DIFUNDIR SUS MENSAJES A TRAVÉS DE LOS MEDIOS**

Una opción importante en muchos contextos de incidencia es elegir a determinados medios y trabajar con ellos, con el objeto de contribuir al discurso público y construir capital político. A veces, para esto es necesario entablar buenos vínculos con periodistas influyentes y confiables, analistas o escritores de notas de opinión, y procurar influir en lo que estos publican sobre el tema de interés en medios impresos, radio o televisión.

Decidir trabajar con medios tradicionales, o con redes sociales, para generar presión política depende de la naturaleza del tema que le ocupa y de los mensajes, a quién desea tener llegada, y cómo espera que el mensaje sea recibido y utilizado. También dependerá, por cierto, de tener los recursos y la capacidad para trabajar de manera efectiva en los espacios mediáticos que elija.

Piense en los requisitos y percepciones del medio y el canal. ¿Se verá influenciado un actor con poder al que usted dirige su mensaje por un editorial que podría publicar en un periódico de prestigio? ¿O por una campaña generalizada en redes sociales que atraiga la atención pública e interpele a los actores con poder a que presten atención?

# INTERACCIÓN



## Puesta en práctica: ¿Cómo ha utilizado los medios para avanzar en sus esfuerzos de incidencia?

**BAN** señala la importancia de colaborar con medios (informados y progresistas) para contribuir a configurar un discurso público o una agenda de incidencia. Esto puede contribuir a que sus temas y las posibles soluciones cobren carácter público, y para generar gradualmente comprensión y presión pública, en vez de que una cuestión se asocie exclusivamente con usted, como un actor único o aislado en la sociedad civil, desde la perspectiva que tienen los actores con poder.

En relación con algunos temas de incidencia sensibles, **ZPP** indica que ha tenido que asociarse con otras organizaciones locales, generar interés mediático, movilizar al público para «hacer preguntas difíciles» o promover temas de paz y justicia, o combinar varios enfoques diferentes.

Tal vez usted *tenga que* construir capital político trabajando a través de los medios, o mediante la movilización pública y el involucramiento de políticos, para crear ventanas de oportunidad. Se genera una sensación de mayores posibilidades, por ejemplo, cuando se dirige la incidencia hacia una figura política que ha sentido presión considerable por parte del electorado y de los medios para que se actúe con respecto a un tema.



## Puesta en práctica: ¿Cómo se ha logrado involucrar a actores que tienen poder a través de sus mensajes?

**ZPP** destaca el éxito que tuvo al trabajar con dos concejales locales electos, en diferentes distritos y de distintos partidos, que trabajaron como promotores de la incidencia liderada por la comunidad. Promovieron las prioridades identificadas por la comunidad y abrieron espacios durante las reuniones del consejo y más allá de estas, para que los reclamos de la comunidad fueran escuchados.

**CCEEU** destaca el valor de su labor de coordinación e intercambio de información entre las comunidades y en las áreas geográficas donde trabaja. Usted puede desempeñar un papel importante en la validación y sistematización de los datos de diferentes comunidades o grupos de trabajo, para reunir información que ya esté lista para aplicarla a la incidencia que se transmitirá a organismos responsables. En el caso de CCEEU, esto implica monitorear y evidenciar tendencias, dinámicas y causas de problemas. En una oportunidad, su análisis de tendencias descubrió la «consecuencia no buscada» de una política de las fuerzas armadas que provocó más muertes de civiles, y esto permitió que se abordara el problema con las autoridades.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **PASO 4: MAXIMIZAR EL ACCESO A LA INFLUENCIA**

Considere cómo podría **lograr el máximo o el mejor acceso** para transmitir sus mensajes y reclamos a quienes toman decisiones clave que se han identificado. Muchas democracias consolidadas ofrecen vías a través de las cuales se puede acceder a quienes detentan poder (sobre todo funcionarios gubernamentales y ministeriales), al menos hasta cierto grado, por ejemplo, a través de procesos de consulta pública para el desarrollo de leyes y políticas, sistemas de comisiones parlamentarias o campañas electorales.

Es posible que no haya los mismos mecanismos o puntos de acceso en sistemas que son más restringidos o están menos afianzados en términos democráticos. Aun así, hay partidos o líderes políticos, pequeñas redes de funcionarios públicos y ciertos «líderes de pensamiento» (como periodistas y académicos) que a veces buscan una mayor comprensión de temas problemáticos, las posibles soluciones y nuevas políticas e ideas sociales, dentro de límites permisibles.

El acceso a funcionarios públicos puede darse a través de contactos informales o semiformales, incluso sin canales o sistemas formales; o a través de actores gubernamentales encargados de regular a la sociedad civil, o ciertos sectores de la economía. El acceso a aquellos con mayor poder será más limitado (como lo es en todas partes), pero podría estar abierto ocasionalmente a defensores durante eventos gubernamentales, conferencias y talleres, mítines de partidos políticos, círculos sociales en los que haya personas en común o redes profesionales.

# INTERACCIÓN



## Puesta en práctica: ¿Qué oportunidades han utilizado para incrementar el acceso a la influencia?

**ICEFI** trabaja en toda Centroamérica y tiene como objetivo influir en actores gubernamentales y empresariales y en donantes con respecto a decisiones sobre impuestos, deuda y gasto público con fines de transparencia e interés público. Analiza los contextos institucionales, sociopolíticos y las libertades humanas en diferentes países de la región. Trabaja arduamente para identificar «islas de legitimidad» que forman parte de diferentes administraciones, e influir en esas islas, y establecer y mantener redes de actores interesados en áreas de interés sectorial y afiliaciones políticas.

**ZPP** pone énfasis en aprovechar oportunidades (relevantes o vitales) que surgen para conseguir beneficios incrementales. Hay algunos eventos regulares y planificados que pueden abrir (o cerrar) espacios, como el acuerdo de presupuestos nacionales o municipales, seguido de la implementación de medidas consensuadas. Los ciclos electorales también pueden generar un espacio para la incidencia, dependiendo del contexto y, especialmente, de las cuestiones y los temas con los que se relaciona la incidencia. La proximidad electoral también puede cerrar otras ventanas de incidencia, como la descentralización en Zimbabue.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

**Puesta en práctica: ¿Los problemas de confianza y seguridad han determinado de algún modo la forma en que ustedes acceden a actores con influencia?**



**BAN** está muy involucrado en la incidencia a nivel macro sobre la transparencia fiscal y de las finanzas públicas, eficacia, rendición de cuentas y respuesta a las necesidades y los derechos de las personas vulnerables. Al consolidar su experiencia y fiabilidad en su credibilidad a lo largo del tiempo, y trabajar en diferentes canales de influencia, ha contribuido a definir y mejorar las leyes y políticas públicas sobre gestión de deuda.

**CCEEU** destaca la importancia del sentido comunitario de lo propio, como así también la práctica que implementa de habilitar a portavoces identificados para plantear análisis colectivos ante quienes ocupan posiciones de poder y terceros testigos. Esto sucede, por ejemplo, en el espacio seguro de las Mesas Nacionales de Garantías de Colombia. De esta forma, los terceros presentes pueden contribuir a que haya seguridad; tomar nota de los compromisos que asuman los funcionarios, junto con objetivos y plazos; y dar seguimiento al progreso con respecto a los compromisos.

Publicar un informe, o incluso presentarlo en presencia de quienes tengan poder, nunca es el último paso para los defensores. En verdad, tal publicación es apenas el comienzo, y representa una base a partir de la cual intentar conseguir reuniones, asistir a reuniones matutinas informales, realizar sesiones informativas, considerar seminarios, responder preguntas, justificar datos, aclarar análisis y buscar puntos de decisión con quienes tienen poder. Estos son solo algunos pasos que podrían darse en el proceso complejo, y en constante transformación, de incidencia en relación con políticas.

# INTERACCIÓN



## Puesta en práctica: ¿Cómo logran un equilibrio entre trabajar en pos de grandes hitos y no perder el enfoque en cambios más pequeños?

**CCALCP** destaca la importancia de trabajar y progresar en relación con cambios incrementales. En un primer momento, logró que hubiera una audiencia favorable sobre las solicitudes de justicia restaurativa y medidas de reparación centradas en las víctimas, desarrolladas por la comunidad, en la Jurisdicción Especial para la Paz. Cuando ese organismo se pronuncie, algo que se prevé que ocurra, las comunidades y CCALCP deberán hacer un seguimiento riguroso de la implementación de las medidas recomendadas a diferentes actores, de los cuales, al menos algunos, se opondrán a ellas. Si bien se pone de relieve el valor de asegurar cambios legales, fallos judiciales o compromisos de políticas para impulsar cambios, CCALCP señala que es fundamental hacer un seguimiento de la implementación para cerciorarse de que redunde en las mejoras que se necesitan en la vida de grupos marginados.

**Corambiente** muestra la importancia de tener predisposición a tomar y seguir generando ganancias incrementales que usted podría lograr, al tiempo que conserva el pensamiento crítico y un enfoque en los derechos y la justicia. Esto implica que usted sigue teniendo presentes las obligaciones de quienes son garantes (que varían según sus roles y mandatos) y que, probablemente, usted decida no aceptar soluciones a corto plazo, medidas parciales u ofrecimientos simbólicos de un actor estatal, corporación o grupo armado que menoscabaría la posibilidad de que ejercer derechos en el largo plazo, o para un grupo particular.

## **PASO 5: TRABAJAR EN REDES Y COALICIONES**

Los beneficios de las coaliciones son tan fundamentales que, para algunos, trabajar en ellas es un principio de incidencia. Si operan adecuadamente, pueden contribuir a que se logre llegada a públicos diferentes y más amplios, construir capital político a través de mayores números y maximizar el uso de recursos. También pueden generar una mayor unidad en el sentido de propósito y reducir los mensajes mixtos, fomentar la motivación y la solidaridad, reducir el riesgo para organizaciones y personas, y tener un efecto multiplicador para toda la incidencia sobre estos temas.

No siempre se precisan grandes grupos para formar una alianza o coalición efectiva. Si hay suficientes oportunidades de adopción (*opt-in*) para trabajar colaborativamente, unas pocas organizaciones o personas clave pueden ayudar de manera muy efectiva a generar conciencia y demandas públicas o políticas en favor de los cambios que usted desea que ocurran.

Una acción útil para estas redes sería poner el foco más allá de las voces de OSC familiares. Esto podría incluir a periodistas y personas influyentes de redes sociales. Podría procurar involucrar a responsables de políticas de ministerios o agencias gubernamentales (aunque es importante aclararles que usted no trabaja para el gobierno). O podría considerar incluir a académicos, actores de agencias de la ONU o delegados internacionales de donantes o cuerpos diplomáticos.

Puede haber circunstancias en las que considere que no sería prudente unirse a una coalición determinada, debido a la falta de enfoque, la posición que esta tenga sobre alguno de los temas que son centrales para usted, la posición dominante de una organización o personalidad, o el antagonismo conocido hacia el gobierno, la gobernanza y los temas relativos a rendición de cuentas.

Sin embargo, en general se considera que si desea avanzar con su incidencia, puede ser conveniente emprender este proceso junto a otros. Podría llegar a la conclusión de que puede ayudar a abordar un problema, o problemas, que le habían llevado a considerar alejarse de una coalición.



# INTERACCIÓN

## Reflexiones de las OSC sobre el trabajo en redes y coaliciones

**Mantener vínculos:** BAN muestra la importancia de forjar y mantener vínculos y redes. Los aliados en el ámbito de la política o la administración pública pueden compartir información importante, de manera informal y anticipada, en relación con los procesos de políticas previstos, el momento concreto y las oportunidades. También pueden ofrecer perspectivas sobre los temas en los que usted lleva a cabo incidencia (el grado de sensibilidad de quienes ostentan poder, encuadres que son útiles o no, posibles espacios de incidencia, momentos en los cuales actuar, el tono a adoptar, etc.) o incluso contribuir a codiseñar o copresentar investigaciones y análisis relevantes para políticas. BAN explica que tiene un aliado dentro de un sistema estatal (con quien ha fomentado una relación de confianza a lo largo del tiempo) y que se invita a partes interesadas importantes a una red informal y desestructurada con ese aliado para analizar temas de interés recíproco y avanzar en ellos.

**Armonizar Enfoques:** CCEEU sugiere considerar el valor que implica reunir a diferentes OSC, alianzas y coaliciones que trabajen en temas de paz, justicia, desarrollo sostenible y derechos, para armonizar agendas, generar más espacios y voz, y ofrecer apoyo recíproco. Señala que una organización podría tener que retirarse públicamente sobre un tema de «línea roja» en una circunstancia o momento particular, pero de todos modos puede apoyar otros temas que impulse la coalición y proteger el espacio cívico de manera general.

**Considerar las alianzas existentes:** CONGOOP, en Guatemala, cuenta que trabaja con alianzas establecidas a nivel local y nacional, como así también a través de esas alianzas. Este trabajo incluye, entre otras cosas, generar análisis compartidos, crear propuestas concretas y colaborativas, y lograr un respaldo más amplio de distintos territorios geográficos, así como asegurar una representación y un apoyo más profundos para los reclamos planteados mediante incidencia colectiva. Es fundamental llevar a cabo un análisis continuo de la igualdad de género y el poder, según CONGOOP, que señala que procura aprovechar las relaciones, redes, espacios y alianzas que pueden crearse (lentamente y con gran empeño) en municipios, ministerios, comisiones autónomas y caucus temáticos/sectoriales.

«Su red es su moneda: debe cuidarla, nutrirla y hacerla crecer» –  
**Crisis Action**

**Poner el tema en primer lugar:** BAN pone énfasis en la importancia de trabajar tanto dentro como a través de alianzas y coaliciones unificadas. Esto puede ofrecer diferentes vías para acceder a funcionarios que estén disponibles (entre otras ventajas). Deberá estar preparado para poner el tema en primer lugar, procurando involucrarse y tener influencia en él, en vez de considerar que usted o su organización deben tener voz, o deben expresar su posición de manera pública.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

**Identificar necesidades compartidas:** CCEEU también destaca la importancia de aunar los esfuerzos de diferentes alianzas y campañas (que sean complementarias), como aquellas relacionadas con la paz, el desarrollo sostenible y los derechos humanos, para identificar y proteger necesidades compartidas, como un entorno propicio para la sociedad civil, espacios de diálogo autónomos y respetuosos, y seguridad para comunidades, líderes sociales y otros defensores, incluidos los DDH.

## **PASO 6: CREAR Y ADAPTAR SUS MENSAJES DE INCIDENCIA PARA CONSEGUIR LA MÁXIMA INFLUENCIA POSIBLE**

Debe pensar en el **contenido de los mensajes y los mecanismos de difusión de esos mensajes**. Para avanzar en su incidencia, deberá tener mensajes públicos que describan el problema que intenta abordar, las evidencias que se están presentando, las soluciones que se proponen, así como la forma en que conllevarán mejoras para vida, y quiénes pueden hacer cosas para lograr este cambio, y cuáles son esas cosas. Asegúrese de que haya participación e inclusión de múltiples partes interesadas al desarrollar sus mensajes y difundirlos, para evitar alejarse de las prioridades que tiene la comunidad.

Debe formular **mensajes dirigidos específicamente** a destinatarios clave para la incidencia, que expliquen por qué debería interesarles apoyar el cambio que usted busca. El marco de su propósito, evidencias y reclamos tendrá que ser fundamentado específicamente para atraer a esa parte interesada, y explicar qué ventajas habrá para ella.



¿El reclamo que plantea con su incidencia es algo que esos actores desearían apoyar, por razones personales, políticas o ideológicas? ¿Su apoyo será coherente con su perspectiva del mundo o con declaraciones que hayan expresado previamente? ¿Puede formular una solicitud de forma tal que quienes tienen poder se sientan conformes consigo mismos, o que los haga ver bien ante sus pares, el electorado o el público en general?

Gran parte de lo que plantea ante una audiencia específica dependerá del análisis que haga del poder, el interés y la postura que esta tenga, así como del llamado a la acción que usted les expresa.



# INTERACCIÓN

**Enfoques con destinatarios específicos:** Debe tener en cuenta que las personas con poder (que a menudo están ocupadas trabajando en frentes políticos, económicos y sociales) pueden tener poco tiempo para dedicarle al tema de incidencia que usted presenta, incluso si tiene oportunidad de tener llegada a tales personas. Para muchos destinatarios, será mucho más eficiente proporcionarles un resumen de una página en el que se exponga el problema, los hechos clave (que deben ser impactantes, asimilables y fáciles de recordar) y una historia de impacto humano, en vez de un informe de investigación extenso y detallado.

(e.g.)

O podrá considerar que un determinado actor con poder clave se verá influenciado si se le presentan datos y criterios lógicos, y que para eso usted precisará más evidencias cuantitativas, es decir, hechos y cifras debidamente analizados y verificados, presentados de manera accesible y atractiva. Podría, por ejemplo, usar informes de incidentes y datos sobre tendencias para informar sobre abusos manifiestos de derechos humanos a un ministro responsable, pero incorporar a la vez una historia centrada en las personas y que muestre el impacto para ellas, con fines de lograr una movilización pública sobre ese tema. Diversos actores de la sociedad civil en Sierra Leona subrayan la importancia de utilizar hechos y cifras oficiales (p. ej., gubernamentales o de la ONU) en sus investigaciones y análisis, cuando estén disponibles, lo que hará que sean más fáciles de argumentar en las interacciones con quienes están en el poder.

Por lo general, también tendrá y necesitará más datos cualitativos, como historias o imágenes que transmitan experiencias, perspectivas, ideas y emociones. Esto podría ayudar a movilizar a quienes son responsables de tomar decisiones, ocupan posiciones de poder o tienen obligaciones como garantes.

Lo preferible es recopilar y presentar tanto datos cuantitativos como cualitativos, realizando comprobaciones adicionales para controlar que las distintas fuentes de evidencias y análisis sean creíbles y coincidentes. De todas maneras, tener algún tipo de fuente de evidencias es mejor que ninguna, siempre que sea transparente, creíble y confiable.

Dos comprobaciones clave de la credibilidad de los datos serían determinar si son representativos del problema o la población a la que usted está abordando, y si tienen legitimidad en cuánto a cómo se obtuvieron y usaron. Tenga en cuenta que sus mensajes de incidencia pueden adquirir carácter público (deliberadamente o no), y asegúrese de poder demostrar la veracidad y precisión de esos mensajes.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **Puesta en práctica: ¿De qué forma han adaptado sus mensajes para la audiencia destinataria?**

**Corambiente** describe el valor de redactar y presentar copias de «resúmenes probatorios» sobre problemas comunitarios, análisis, soluciones y los reclamos ante quienes ocupan posiciones de poder que se plantearán mediante la incidencia. Es útil conservar este tipo de registros para poder reflexionar sobre la eficacia de los distintos enfoques con respecto a diferentes actores con poder.



**BAN**, en Sierra Leona, señala la importancia de incorporar datos y análisis cuantitativos rigurosos, pero también un análisis cualitativo de la situación y testimonios humanos, a los discursos y procesos formales de finanzas públicas. «Reúna hechos certeros y haga que su análisis sea robusto y creíble» - **BAN**

## **Puesta en práctica: ¿Cómo mantienen el enfoque en las perspectivas de la comunidad al adaptar su mensaje?**



**ZPP** destaca la intersección de su propio «mapeo de puntos críticos» sobre negación de derechos humanos con el mapeo facilitado por la comunidad de desafíos y problemas (con un enfoque particular en mujeres, jóvenes y personas con discapacidad) que configuran los problemas, soluciones y puntos de entrada para el cambio a niveles micro y medio.

**CCALCP** pone énfasis en un análisis fáctico claro, que tenga rigor técnico, dada su especialización legal, y también en usar los vínculos académicos y la experiencia especializada en políticas públicas. Dentro de ese marco, busca respetar e incluir el diagnóstico comunitario sobre problemas, violaciones de derechos y posibles soluciones, y alentar a las audiencias de incidencia a que validen la opinión comunitaria compartida.



# INTERACCIÓN

## PASO 7: TRANSMITIR SUS MENSAJES DE MANERA EFICAZ

Deberá pensar en mecanismos adecuados de transmisión de mensajes para su incidencia, considerando el contexto prevalente y los enfoques, espacios y medios disponibles para usted.

Su mensaje podría transmitirse de manera más eficaz en privado o en público, por miembros de la comunidad directamente afectados. En otra situación, podría ser expresado con más éxito por una delegación de la sociedad civil o un experto de prestigio en el tema, ya sea interno o externo a su campaña de incidencia.

Más allá del *lobby* directo ante políticos, funcionarios públicos o actores corporativos, y la participación en consultas u otros procesos de políticas, hay una gran variedad de tácticas que pueden usar quienes hacen incidencia, incluidos a modo de ejemplo:

- Encargar investigaciones, difundirlas ante quienes tienen poder y entablar conversaciones con estos actores sobre su importancia
- Apoyar la interacción de la comunidad con quienes tienen poder
- Publicar notas editoriales y cartas en medios, o participar en entrevistas de radio y llamadas en directo
- Organizar concentraciones públicas o acciones directas pacíficas
- Movilizar y capacitar a cohortes de agentes de cambio entre mujeres, jóvenes, niños y niñas, líderes comunitarios o cohortes de poblaciones específicas, como personas dedicadas a la agricultura o a la pesca, personas desplazadas o personas sin tierra
- Hacer partícipes a personas famosas y con influencia en redes sociales, y usar estas redes para favorecer una sensibilización amplia.

«Dedique tiempo a consolidar, simplificar y enmarcar su mensaje de incidencia y sus pretensiones” - **BAN**

Además de considerar el canal adecuado para la comunicación y la influencia, considere quién encabezará la transmisión del mensaje, es decir, si será una persona o grupo directamente afectado, usted como actor de incidencia capacitado o un tercero con experiencia especializada o autoridad reconocida por quienes tienen poder.

Piense también en lo que tiene que aportar para fundamentar un argumento sobre incidencia: un documento de investigación detallado, un dossier de evidencias, un folleto de campaña, un testimonio en video o simplemente un resumen de una página para un líder político que esté muy ocupado. Debe prepararse para que, de antemano, ya haya oposición al tema, y pensar anticipadamente sus respuestas a los posibles tipos de argumentos que expresen los detractores.

## **PASO 8: LA INCIDENCIA DIGITAL PUEDE POTENCIAR LA PARTICIPACIÓN CÍVICA**

La incidencia digital (usando tecnologías como correos electrónicos, redes sociales y «eventos virtuales» con el fin de conseguir apoyo para una causa o campaña) es cada vez más importante para las OSC, en un mundo que se caracteriza por comunicaciones locales y globales rápidas, y donde muchas personas que podrían apoyar la causa pasan horas frente a la pantalla.

Usar herramientas de incidencia digital puede dar mayor alcance a su mensaje y lograr que se difunda a gran velocidad; permitirle conseguir y retener personas que lo apoyen; recopilar datos clave; y construir visibilidad pública y una red virtual, que esté fácilmente disponible y a la cual se puedan dirigir alertas para la acción.

Lo clave es formular un mensaje que sea atractivo y pueda compartirse para concitar atención; asegurar que involucrarse sea rápido y fácil para quienes ya apoyan la causa o puedan hacerlo en el futuro; y usar la(s) plataforma(s) digital(es) más efectiva(s) para su tipo de contenidos y mensajes.



## **REDES SOCIALES**

Considere las ventajas y desventajas de distintos medios y plataformas. Si decide usar redes sociales, ¿cree que sus mensajes llegarán a las audiencias que eligió como destinatarias y resonarán con ellas de la manera que esperaba? Considere los posibles inconvenientes (autoexposición, desconfianza, percepciones de sesgo, hostilidad política o pública) y si las ventajas los superan.

Reflexione acerca de si tiene los recursos de comunicación necesarios para *interactuar responsablemente* y de forma sostenida con las audiencias, dado que esta es una promesa y expectativa clave de las redes sociales.

Es posible lograr un alcance amplio y rápido a través de las redes sociales, con una inversión relativamente baja, pero también existe el peligro de que haya una reacción negativa. Hay investigaciones académicas recientes sobre la incidencia en entornos más restrictivos y cerrados, que sugieren que las campañas de promoción en redes sociales son una opción que puede reportar grandes recompensas, pero que conlleva un alto riesgo. Considere el potencial de dirigirse específicamente en línea o de manera tradicional a quienes tienen incidencia en las redes sociales, especialmente personas destacadas, rostros públicos de campañas y mujeres, y piense una respuesta.

# INTERACCIÓN



**CONGCOOP** señala el entusiasmo que se observa en la sociedad civil en relación con el uso de redes sociales cuando hay una cierta escasez de espacios en la sociedad para la participación de la sociedad civil. Según señala, las redes sociales ofrecen la oportunidad de un acceso más amplio a un número más numeroso y variado de grupos poblacionales que antes eran inaccesibles, y dan un impulso considerable a los mensajes de incidencia, que no se limita a enviar el documento de incidencia a quienes tienen poder.

También hay otras consideraciones a tener en cuenta en relación con la incidencia, como la comprensión y la práctica sobre la necesidad de dignidad humana y mensajes responsables, el consentimiento informado para usar información o imágenes, las buenas prácticas sobre privacidad de datos y la vida útil que tienen los datos y el posible uso de estos en el futuro.

## PASO 9: ADECUAR SU ENFOQUE SOBRE COMUNICACIONES

¿Hay formas en las que pueda acceder a un espacio diferente para transmitir su mensaje, como por ejemplo, a través de un foro comunitario, una petición de base o una delegación de líderes? ¿Acaso eso podría ser mejor que tener su propia acción de comunicación, o la acción de una coalición de la sociedad civil, con respecto a la cual una determinada audiencia de las redes sociales podría sentir indiferencia o incluso hostilidad? Adapte el enfoque de comunicación a lo que resulte adecuado para su audiencia y su objetivo, teniendo en cuenta a las comunidades y los grupos marginados.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **Puesta en práctica: ¿Podrían compartir un ejemplo de cómo adaptar el tono de su enfoque de comunicación?**



**ICEFI** sostiene que mantener un tono profesional y una actitud tranquila (cordial, desapasionada y que no tenga carácter confrontacional) es importante para la promoción de políticas formales, y también es importante al reclamar rendición de cuentas, o incluso criticar el mal desempeño de un garante. (Sin embargo, el tono de las comunicaciones de incidencia puede ser más contundente, o más estridente, en la incidencia pública, sobre todo si se denuncian actos aberrantes por parte de alguien que ejerce poder público o corporativo).

**CCEEU** comenta sobre la importancia de adaptar el mensaje y el tono a la audiencia de la acción de incidencia, de modo que el mensaje sea solidario con los aliados, aborde obstáculos y exija rendición de cuentas si es necesario, al tiempo que se mantiene un discurso coherente. Su marco se remitirá a las áreas de poder o responsabilidad de una audiencia, los intereses y la posición que esta tiene con respecto al tema en el que usted trabaja y las demandas que usted tiene para ellas.

## **Puesta en práctica: ¿Qué tipos de oportunidades pueden apoyar sus comunicaciones?**



**BAN** insiste en la importancia de escuchar y de explorar puntos en común con los actores con poder en sus interacciones e incidencia, y de no limitarse a hablarles, además de estar abierto a la posibilidad de hacer concesiones aceptables.

**ICEFI** destaca el valor de tener acciones de incidencia planificadas, que se fundamenten en su propósito y sus evidencias, pero también de estar predisposto a «oportunidades emergentes» en espacios públicos o de políticas, y realizar un relevamiento que permita identificarlas. En estos casos, puede hacer un análisis y brindar respuestas con rapidez, sobre la base de su mensaje central previo y afianzado.

Es posible que precise que haya «expertos técnicos» u otros terceros que participen en un evento de incidencia, pero debe hacer espacio durante una reunión (o sin duda durante una campaña) para brindar una plataforma, validar y amplificar a las voces representativas de comunidades empoderadas o de subgrupos directamente afectados.



# INTERACCIÓN

«Creamos espacios seguros para el diálogo entre el gobierno nacional y la sociedad civil, y la comunidad internacional actúa como garante para la defensa de los derechos humanos...» – **CCEEU**

Dependiendo del alcance, la profundidad y la duración de su vínculo con las comunidades y titulares de derechos, tendrá que tomar una decisión informada para determinar la conveniencia de facilitar la incidencia liderada por ellos, impulsar esfuerzos de incidencia con ellos o abogar por causas en representación de ellos. Es muy probable que combine estas opciones en diferentes espacios.

Normalmente, debería haber en algún momento oportunidades de generar incidencia de comunidades asociadas o de impulsar dicha incidencia en colaboración con ellas. Esto podría ser a través de delegaciones de grupos afectados llevando evidencias consensuadas colectivamente, con la autenticidad y la representatividad, la inclusión y el empoderamiento que eso conlleva.

## Considera a los grupos marginados

La facilitación, la movilización y la interacción de comunidades marginadas o grupos excluidos es central para un enfoque de incidencia que busca lograr empoderamiento más allá del tema en cuestión. Esto puede implicar apoyar la movilización de diferentes cohortes afectadas por un problema (mujeres, jóvenes, personas dedicadas a la agricultura, personas sin tierra), facilitando el análisis y la elaboración de mensajes, y acompañando su interacción con audiencias de incidencia, y sea locales, nacionales o internacionales.

Colombia Diversa, por ejemplo, ayuda a personas LGBTQI+ en situación de profunda marginación a tratar de forma directa con líderes religiosos en «discursos improbables» para explorar el potencial de que haya un enfoque más inclusivo por parte de esos líderes con respecto a derechos, esperanzas y aspiraciones de las personas LGBTQI+.

La incidencia pública también puede ser un buen complemento para los esfuerzos de influencia directa o indirecta en la política, las políticas públicas o las prácticas. Favorece la incidencia de las OSC sobre políticas y les ayuda a apuntar hacia una campaña y apoyo público más amplios, destacando la autenticidad, representatividad y relevancia de sus demandas.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

Para algunas OSC, si bien los problemas individuales son importantes, los procesos que son participativos y que empoderan, por los cuales las comunidades se emancipan y logran transformarse, son en verdad lo más valioso. En otras ocasiones, particularmente si el acceso a los espacios de toma de decisiones políticas y las fuentes de poder está restringido, el mensaje de incidencia podrá transmitirse mejor o tendrá que enviarse a través de una interacción técnica de alto nivel o de campañas públicas.

«Las comunidades pueden lograr todo lo que se propongan, si se les dan los medios para ello y se las ayuda a generar los espacios necesarios... Eso es importante para que sientan como propias a las iniciativas y para evitar que haya dependencia, pero además por razones relacionadas con la representatividad, la relevancia y la posibilidad de defender las posturas que se adoptan en el trabajo de incidencia» – **ZPP**

## **Puesta en práctica: ¿Cuáles son sus reflexiones acerca de la complementariedad de la incidencia pública?**



**Green Scenery** cita el ejemplo de cómo la incidencia pública de mujeres líderes en una sesión parlamentaria, y el trabajo mediático a través de videos testimoniales persuasivos, fueron muy influyentes para sortear obstáculos y lograr avances en relación con los derechos sobre la tierra y el acceso en Sierra Leona.

**BAN** hace hincapié en la importancia de avanzar en un tema de incidencia buscando uno mismo obtener participación e influencia, a través de comunidades o de un grupo sectorial —lo que funcione mejor—, en vez de sentir la necesidad de expresarse públicamente sobre un tema o tener una imagen controversial, si eso no es necesario.

# CONSEJOS DE OSC PARA LA INTERACCIÓN CON FINES DE INCIDENCIA

<b>1</b>	<b>MANTENERSE ARRAIGADO EN LAS COMUNIDADES</b>
<p>Asegúrese de que su trabajo de incidencia esté <b>arraigado en las comunidades</b>, y que refleje los derechos, intereses y prioridades que estas tienen. Esto no es solo para lograr una mayor eficacia, sino también para atenerse en la mayor medida posible a los principios de PANEL que instan a tener una actitud participativa, responsable, no discriminatoria e inclusiva, y que además empodere y permita operar legalmente.</p>	
<b>2</b>	<b>ESTABLECER EVIDENCIAS, ANÁLISIS Y NARRATIVAS</b>
<p>Asegúrese de tener la <b>evidencias, análisis y narrativas</b> más sólidas, precisas y defendibles que se pueda. En los esfuerzos de <i>lobby</i>, deberá mantener un tono profesional al aportar evidencias y soluciones ante la audiencia con la que interactúa como destinataria de su incidencia. Las comunidades y los grupos directamente afectados pueden emplear emociones y un lenguaje más fuertes, sobre todo a «nivel de calle», pero incluso al hacer <i>lobby</i>. Sin embargo, igualmente deben procurar actuar de manera respetuosa, constructiva y orientada a encontrar soluciones (sin perjuicio de la importancia que tenga su tema y la contundencia de sus aspiraciones), porque es allí donde a menudo radica la influencia.</p>	
<b>3</b>	<b>DIRIGIR LA INCIDENCIA AL NIVEL ADECUADO</b>
<p>Debe enmarcar y <b>dirigir su incidencia al nivel adecuado</b>: micro, medio o macro, o una combinación correcta de estos. Decida qué es importante intentar conseguir, y por qué y cómo, y luego trace un mapa de enfoques, herramientas, aliados, espacios y aperturas, entre otros, que se necesitan. Algunos objetivos de defensa pueden ser posibles de abordar a nivel comunitario; otros necesitan ser llevados a nivel municipal/distrital. Para los temas más complejos o controvertidos podría ser necesaria una incidencia a nivel nacional o regional/internacional. Deberá evaluar qué puede intentar conseguir, considerando los requerimientos y las oportunidades en relación con el tema, como así también las capacidades, los recursos y la influencia que usted y sus aliados pueden conseguir.</p>	

<b>4</b>	<b>ABRIR ESPACIOS DE INCIDENCIA PARA TITULARES DE DERECHOS</b>
<p>Se deberán crear, abrir y aprovechar diferentes espacios de incidencia (o desistir de ellos) para una mayor eficacia de la incidencia. <b>Empéñese en aprovechar espacios o abrir otros que sean seguros y significativos para las comunidades</b>, titulares de derechos o grupos excluidos a los que usted intenta acceder. Procure amplificar su voz y su poder en vez de ocupar el tiempo y los espacios disponibles.</p>	
<b>5</b>	<b>DIALOGAR TEMPRANO (NUEVAMENTE) CON QUIENES TIENEN PODER</b>
<p>Considere la posibilidad de un <b>«diálogo anticipado»</b> o de compartir información con quienes tienen poder. Esto podría ser antes del inicio de un programa de incidencia, y de esta forma ayudaría a determinar, configurar o enmarcar el programa, obtener aliados o incluso conseguir aceptación formal o tácita. También podría ser después de reunir evidencias y análisis, definir el mensaje de incidencia y los reclamos, para poner a prueba qué recepción podría tener, antes de acercarse formalmente a los destinatarios de la incidencia.</p>	
<b>6</b>	<b>TRABAJAR EN ALIANZAS, REDES Y COALICIONES</b>
<p><b>Se deberá trabajar en redes, alianzas y coaliciones</b> para lograr mayor eficacia. Ayude a establecer las anteriores, o asegurar su coherencia desde el principio, si no están disponibles o no funcionan bien. Busque aliados dentro del ámbito del gobierno, la administración pública, la política, el liderazgo local, las empresas, los donantes, las redes de la sociedad civil, los movimientos sociales y las comunidades de interés. Es muy improbable que haya una sociedad o sistema tan cerrado en el que nadie esté dispuesto, al menos, a escuchar un tema importante.</p>	

# CONSEJOS DE OSC PARA LA INTERACCIÓN CON FINES DE INCIDENCIA

**7**

## **ASUMIR COMPROMISOS Y ENFOCARSE EN SU IMPLEMENTACIÓN**

Busque concretar las ventajas legales, políticas y regulatorias (o incluso compromisos verbales) que pueda, pero no debe creer que su labor de incidencia ya está hecha. Asegurar claridad, recursos suficientes, equidad y congruencia en la **implementación** de leyes, sentencias o decisiones sobre políticas suele ser, a menudo, lo que genera cambios sustantivos en las vidas y elecciones de las personas con quienes usted trabaja.

**8**

## **UTILIZAR, POSICIONAR Y CONSERVAR «RESÚMENES PROBATORIOS»**

Contribuya a generar análisis, narrativas y solicitudes colectivas que sean persuasivas, que se reflejen en lo que diferentes OSC socias con las que dialoga han denominado **memorandos escritos o resúmenes probatorios**. Deberá usarlos durante su incidencia. Complemente esto con una incidencia preparada u orientada en función de los intereses y las posturas de quienes tienen poder, pero sin desviarse del propósito de la incidencia.

**9**

## **TRABAJAR EN ACTITUDES Y VALORES, AL IGUAL QUE EN POLÍTICAS**

**Considere adaptar su discurso:** a veces, debido a la naturaleza sumamente delicada de un tema o eventos inminentes, no es posible ni recomendable impulsar vías de *lobby*. Sin embargo, igualmente puede ser posible y conveniente impulsar acciones de incidencia dirigidas al público, ya sea de manera directa a través de marchas, protestas, sentadas, envío de cartas, etc., o en forma indirecta, a través de la colaboración con medios tradicionales o redes sociales.

**10**

**IMPLEMENTAR, RASTREAR,  
REFLEXIONAR Y ADAPTAR**

**Deberá monitorear y reflexionar** sobre su trabajo de incidencia, para tener siempre presentes las **oportunidades o necesidades de adaptarse en una dirección y manera estratégica y planificada**, en vez de verse obligado a realizar cambios repentinos.



# SECCIÓN 4

## AMBIENTE

### TRABAJO DE INCIDENCIA EN ENTORNOS RESTRINGIDOS

IDENTIFICAR LAS RESTRICCIONES QUE ENCUENTRAN LAS OSC

ADAPTAR ENFOQUES DE INCIDENCIA  
EN ENTORNOS RESTRINGIDOS

CONSIDERAR NUEVOS ESPACIOS, PROCESOS Y ALIADOS

COMBINAR ESTRATEGIAS EN UN CONTEXTO  
EN TRANSFORMACIÓN

CONSIDERAR ESTRATEGIAS Y ENFOQUES  
EN ESPACIOS AUTOCRÁTICOS

LO QUE SEÑALAN LAS OSC SOBRE EL ACCESO  
A SEGURIDAD PARA LA INCIDENCIA



# AMBIENTE

Con cada año que pasa, las restricciones para las OSC que participan en incidencia parecen incrementarse, incluso sobre temas específicos y en estados que son consabidos defensores de las libertades y los derechos humanos.

## IDENTIFICAR LAS RESTRICCIONES QUE ENCUENTRAN LAS OSC

Entre las medidas que algunos estados suelen utilizar y combinar, se incluyen las siguientes:

- reglamentaciones complejas y costosas
- restricciones legislativas
- uso indebido de leyes contra el terrorismo
- hostigamiento y campañas de desprestigio en línea y por medios tradicionales
- prohibiciones de viaje
- limitaciones a las contribuciones de financiamiento extranjero o su posibilidad de uso
- prohibición de realizar encuentros públicos que tengan más de un cierto tamaño (reducido)
- intimidación y hostigamiento
- violencia y detenciones
- «persecución judicial», es decir, el uso de instituciones y sistemas jurídicos para disuadir, dañar o deslegitimar a la sociedad civil

Otros actores, como grupos paramilitares, corporaciones o sus representantes, bandas delictivas y traficantes de personas o drogas, son más propensos a recurrir al hostigamiento, la intimidación o la violencia.

## ADAPTAR ENFOQUES DE INCIDENCIA EN ENTORNOS RESTRINGIDOS

Quienes realizan incidencia lidian con escasas oportunidades, incertidumbre constante y posibles amenazas cuando deciden hacer lobby ante sistemas autocráticos. No obstante, y con mucho esfuerzo, pueden encontrar nichos donde hay posibilidades de *lobby*, incluso en

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

espacios de políticas que son restrictivos. Y a veces pueden organizar acciones públicas de incidencia incluso sobre temas delicados, que incluyen desde derechos de la mujer hasta reforma electoral, y desde la protección ambiental hasta los derechos sobre la tierra.

Dentro de los límites establecidos por una administración autoritaria y puestos a prueba de manera creativa por la sociedad civil, las OSC pueden encontrar, y de hecho encuentran, formas de abogar causas en entornos con restricciones. Pueden enfocarse en aspectos de un tema que sean menos sensibles y en los cuales podrían conseguir avances, al «empujar puertas abiertas», operar con discreción o usar puntos de entrada alternativos (p. ej., influir de manera informal cuando no haya canales formales) o encontrar espacios accesibles para acercarse a objetivos que sean más amigables en eventos gubernamentales, festivales públicos o comunitarios, o redes de apoyo social, entre otros.

## **COMBINAR ESTRATEGIAS EN UN CONTEXTO EN TRANSFORMACIÓN**

A veces podría ser necesario mantener un perfil bajo y cambiar la incidencia actual por otra que esté relacionada con un tema menos controvertido, y adoptar un modo de actuar que se enfoque principalmente en la seguridad de la comunidad y del personal, o incluso en una agenda de supervivencia de la organización.

Sin embargo, usted y sus aliados tal vez decidan que deben oponerse a restricciones particularmente abusivas, como por ejemplo, realizando campañas en línea o apelando a la resistencia cultural creativa a través de las artes, el teatro callejero o la música. A veces, las OSC necesitan convocar a una movilización pública masiva y pacífica (incluso cuando hay prohibiciones) o desafiar las restricciones de manera legal, ya sea a través de la justicia local, nacional, regional o internacional.

Incluso los estados autocráticos, en ocasiones pueden ofrecer un acceso limitado, desigual o privilegiado a la toma de decisiones. Por ejemplo, pueden considerar que es necesario conseguir mayor apoyo en un período de presión política (relativa), para generar así la apariencia de que se consulta a la sociedad civil, obtener análisis sociales de base o información técnica confiable, o para adquirir perspectivas sobre marcos de políticas alternativos o posibles soluciones a problemas reconocidos, sin costo alguno. En estas situaciones, deberá decidir cómo involucrarse de la manera más eficiente posible, pero evitando a la vez que se aprovechen de ustedes o los manipulen.

«Quienes hacen incidencia se ven arrastrados hacia una especie de coreografía precaria... [que exige] la dosis justa de aquiescencia y assertividad, persuasión a nivel privado y presión pública, y la flexibilidad de cambiar rápidamente para adaptarse a situaciones diferentes. Un lobista que se adapta puede sobrevivir e incluso prosperar en esas condiciones, mientras que otros a menudo enfrentan consecuencias nefastas».

**Lobbying the Autocrat: The Dynamics of Policy Advocacy in Nondemocracies**

# AMBIENTE

*Lobbying the Autocrat* (Hacer *lobby* ante sistemas autocráticos) sugiere a que dirigirse a las burocracias (p. ej., estableciendo y manteniendo redes informales con responsables de políticas en estados autocráticos) puede ser un enfoque más eficaz para quienes hacen incidencia, que intentar movilizar al público o influir en él. Aun así, sugiere que las redes sociales y otras estrategias (limitadas) de cara al público podrían ser más atractivas para las OSC debido al costo bajo y la relativa facilidad de entrada a este espacio, como también la posible rapidez de acceso a quienes tienen poder, incluso considerando el potencial de riesgos y el costo de que haya represalias.

## CONSIDERAR ESTRATEGIAS Y ENFOQUES EN ESPACIOS AUTOCRÁTICOS



### Algunas estrategias y enfoques de incidencia a considerar (con las debidas precauciones) en espacios autocráticos

- Modelar los cambios a través de proyectos piloto, documentar evidencias de campo y forjar redes de influencia (incluso si son frágiles)
- Adquirir conocimientos especializados que sean valiosos y que no estén disponibles de otro modo para el gobierno y otros actores con poder
- Conseguir aliados improbables, como unidades gubernamentales y corporaciones en temas de corrupción, los cuales también quizás estén interesados en cuestiones de buena gobernanza, transparencia y responsabilidad social de manera más general
- Encontrar aperturas entre facciones políticas o figuras políticas en ascenso, o en temas favorecidos por la administración durante diferentes instancias sociopolíticas o cambios de poder
- Conseguir acceso a quienes tienen poder a través de entidades profesionales, redes de apoyo social o vínculos geográficos
- Encontrar algún acceso parcial para la incidencia a través de mecanismos regulatorios y quienes están a cargo de ellos, tanto administrativa como políticamente
- Trabajar con figuras de autoridad tradicionales o líderes de grupos de fe, que podrían tener algún tipo de influencia como actores internos (*insider*) o externos (*outsider*) sobre quienes tienen poder
- Vincularse con defensores o hacer *lobby* a gobiernos en el Norte Global con el fin de promover cambios en un gobierno (o corporación) determinado
- Aprovechar oportunidades, como escándalos relacionados con gobernanza o corrupción.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **CONSIDERAR NUEVOS ESPACIOS, PROCESOS Y ALIADOS**

Cuando sea difícil encontrar fuentes de influencia en un país, las OSC pueden interactuar con diplomáticos o agencias de la ONU para tener injerencia en un gobierno relativamente cerrado o utilizar un mecanismo regional o internacional para aplicar presión. Esto podría implicar recurrir al Consejo de Derechos Humanos de la ONU, otros órganos creados en virtud de tratados, el proceso de Examen Periódico Universal que evalúa la situación de los derechos humanos en los estados o los [Procedimientos Especiales de la ONU sobre Derechos Humanos](#), que son de más fácil acceso. Estos últimos cubren una variedad de temas y ubicaciones geográficas, y difunden llamados periódicos para recibir aportes que son accesibles para las OSC, sin requisitos en cuanto a procesos ni exigencias de tiempo que sean demasiado engorrosos.

Fuera del sistema de la ONU, para las OSC a veces es muy provechoso recurrir a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos o a la Comisión Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos. La representación en estos órganos, y los hallazgos que obtienen, pueden potenciar las demandas nacionales sobre la adhesión a estándares internacionalmente aceptados y ofrecer puntos de ventaja para quienes hacen incidencia en el país.

Fortaleza y seguridad en los números: Es especialmente importante para las OSC que operan en entornos restrictivos construir su red de aliados (dentro y a través de sectores y espacios, con donantes, agencias de la ONU y, a veces, dentro de administraciones) para mitigar y distribuir riesgos, y por razones de efectividad.



En función de un tema de incidencia en particular y de cuán delicado sea, tal vez pueda (o deba) acercarse con prudencia a «aliados improbables», como personas pertenecientes a círculos políticos o de la administración pública, o sus familiares; representantes corporativos; personas influyentes del sector de fe o de otros sectores; redes asociativas como Cámaras de Comercio, abogados e inversionistas; u organizaciones de diásporas.

# LO QUE DICEN LAS OSC SOBRE CONSEGUIR ACCESO PARA LA INCIDENCIA

## ¿Tienen consejos sobre como realizar incidencia ante gobiernos y actores con poder en entornos restringidos?

**CCEEU** señala la importancia de ser «un amigo crítico». Busca dar crédito al gobierno y otros actores con poder cuando sea lo correcto, y exigir que rindan cuentas cuando sea necesario. También procura tener una postura positiva y orientada a encontrar soluciones, brindando siempre orientación sobre formas constructivas de avanzar.

**ICEFI** sugiere la posibilidad de «encontrar islas de oportunidades y legitimidad» dentro de la mayoría de las administraciones, incluso en entornos restrictivos. Señala que es vital identificar actores, oportunidades y momentos para acceder a ellos en espacios seguros, lo cual se facilita cuando se actúa por medio de alianzas y coaliciones. Encontrar un «marco» para el problema y proponer soluciones de forma que despierte el interés de quienes tienen poder también es algo que le ayudará en su trabajo de incidencia.

**BAN** sugiere una variedad de estrategias potenciales, que incluyen presentar evidencias periciales, intentar acceder a funcionarios gubernamentales específicos, plantear soluciones al gobierno, contribuir a que los medios comprendan el tema y le den cobertura, comprender y buscar abordar las limitaciones en cuanto a capacidad entre quienes tienen poder, y trabajar a través de coaliciones y entre estas para generar tracción.

## ¿Qué consejos tendrían con respecto al papel de las comunidades en esta incidencia?

**Corambiente** enfatiza que es clave congregar a comunidades y coaliciones (p. ej., movimientos sociales y ambientales) para maximizar el «poder entre ellas». También se centra en abrir espacios seguros para que las comunidades se pongan en acción en relación con las cuestiones que son de su interés, y en generar presión no solo en reclamo de políticas o compromisos, sino también de su implementación.

**CCALCP** destaca el valor de que las comunidades tengan una participación real, la oportunidad de ser escuchadas y que se reconozcan sus derechos. Hace hincapié en el valor de permanecer en contacto con ellas y posibilitar/apoyar que presenten sus propios análisis y cuestiones ante los más altos niveles de poder que sean necesarios.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## ¿Puede la tecnología tener algún papel en la incidencia en entornos restringidos?

**ZPP** subraya la importancia de emplear la tecnología de la información (TI) para promover la concienciación en entornos más restringidos, y para convocar a las personas virtualmente con fines de análisis, planificación y acciones. Dado que reconoce el riesgo de posible vigilancia o captura de datos para los activistas, ZPP considera que el poder de comunicación y movilización de las TI y las redes sociales tiene mayor potencial en entornos restrictivos, por el momento.

«Las entidades estatales no son homogéneas... a veces es posible apoyar elementos progresistas dentro del gobierno, que están escuchando pero tal vez sean débiles... se puede intentar apoyar a aliados para abordar obstáculos en diferentes órganos del estado... deberá configurar sus mensajes para abordar diferentes áreas de poder responsables... mantener un discurso coherente, y buscar involucrarse cuando sea posible, defenderse cuando sea necesario y consolidar su posición cuando pueda... ». – **CCEEU**

«Se debe generar comprensión y espacio para operar involucrando a quienes tienen obligaciones como garantes desde un primer momento, antes de que haya alguna interacción formal... Esto puede ayudar a encuadrar el trabajo, evitar que se malinterprete y asegurar que no haya 'sorpresas desagradables' en las colaboraciones posteriores» – **ZPP**



# SECCIÓN 5

## RIESGO

**MANEJAR DIFERENTES TIPOS DE RIESGO.**

**IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL RIESGO**

**IDENTIFICAR COHORTES PARTICULARMENTE EN RIESGO**

**GESTIONAR EL RIESGO PARA LAS COMUNIDADES**

**PRESTAR ATENCIÓN A ACTIVISTAS Y DEFENSORES  
DE DERECHOS HUMANOS**

**CONSIDERAR LOS RIESGOS QUE CONLLEVAN  
LOS DISTINTOS ENFOQUES**

**MINIMIZAR EL RIESGO PARA SU PERSONAL Y VOLUNTARIOS**

**CONSIDERAR LOS RIESGOS PARA SU  
INCIDENCIA Y ORGANIZACIÓN**

**LO QUE DICEN LAS OSC SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS**

# 5

# RIESGO

La evaluación de los riesgos que enfrentan diferentes actores y aliados en su iniciativa de incidencia debe formar parte de su análisis y su planificación, teniendo en cuenta que la comunidad, a menudo, soporta el riesgo más grave de que haya consecuencias no buscadas, sin perjuicio de los riesgos que podrían enfrentar el personal y los voluntarios de la incidencia.

Si bien atreverse a actuar es algo inherente a la labor de las OSC que trabajan en temas de justicia social y derechos humanos, el objetivo de la gestión de riesgos es aumentar las posibilidades de que haya logros positivos y el alcance de estos, y a la vez reducir las probabilidades y la magnitud de resultados negativos.

## IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL RIESGO

La gestión de riesgos requiere identificar, evaluar la probabilidad y el posible impacto, y luego reducir, mitigar y gestionar los riesgos, teniendo en cuenta su propia tolerancia al riesgo y las comunidades con las que usted trabaja, así como la urgencia y la gravedad del problema que desea abordar.

### Consideraciones para entender el riesgo

- **Tipos de riesgos:** Considere los tipos de riesgo, como riesgos contextuales (políticos, económicos), riesgos de programas (no lograr resultados, contribuir al perjuicio para las comunidades aliadas, etc.) y riesgos organizacionales (abordar temas de cumplimiento, gobernanza, propiedad, seguridad, TI, reputación institucional, etc.).
- **Analizar por categorías:** Se debe analizar el riesgo en distintas categorías de riesgo. Estos incluyen, por ejemplo, la seguridad física, asuntos legales, cumplimiento de requisitos burocráticos y cuestiones económicas y sobre reputación.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

- **No debe olvidar esto:** Su evaluación de riesgos también debe considerar las amenazas para la seguridad de los datos y de la TI, el bienestar psicológico y el riesgo de trauma entre los grupos participantes, miembros del personal y personas voluntarias. Debe pensar especialmente en las personas a las que podrían afectar los mayores riesgos. Esto podría ser a nivel de bases, donde posiblemente haya menos control o rendición de cuentas en relación con las fuerzas armadas o policiales, actores paramilitares o personal de seguridad corporativo.

## IDENTIFICAR COHORTES PARTICULARMENTE EN RIESGO

**CONGOOP** señala la necesidad de abordar los riesgos individuales y colectivos que surgen y se presentan de manera diferente en los distintos niveles, pero que a veces pueden ser más agudos y acuciantes a nivel de bases, sobre todo para quienes facilitan el trabajo relacionado con cuestiones de género y representantes de mujeres.



El riesgo puede estar asociado a determinadas personas vinculadas con activismo, como grupos y personas (sobre todo líderes identificados) que organizan las acciones por la igualdad, la justicia y los derechos humanos. Se aplican riesgos específicos a comunidades y activistas que se movilizan contra proyectos grandes de infraestructura pública, privada o colaborativa, apropiaciones de tierras públicas o privatizadas, o la extracción o destrucción de recursos naturales.

Las amenazas pueden centrarse en grupos marginados (mujeres, jóvenes, personas desplazadas, pueblos indígenas, minorías étnicas o religiosas) porque, en un nivel más amplio, la discriminación contra estos suele quedar impune. Las mujeres en el activismo, la vida pública y las redes sociales (ya sean líderes comunitarias, emprendedoras, figuras públicas o políticas) a menudo experimentan abuso agravado, intimidación y la amenaza de violencia, tanto en línea como en persona.

Es importante identificar formas de reducir, gestionar y mitigar los riesgos generales identificados, pero también ahondar en estos riesgos (ya sean claros desde el principio o que se manifiesten con el tiempo) que se aplican a estrategias o enfoques planificados, o a personas o cohortes particularmente en riesgo, y darles respuesta.

# RIESGO



A veces, trabajar para generar mayor conciencia y comprensión por parte de garantes sobre sus obligaciones de derechos humanos, y mejorar su disposición y capacidades para ser receptivos, puede representar una incidencia más efectiva (y de menor riesgo) que «interpelarlos públicamente» por fallas que quizás no entiendan del todo, o con respecto a las cuales no hay mucho que puedan hacer.

## GESTIONAR EL RIESGO PARA LAS COMUNIDADES

Debe prestar especial atención a los posibles riesgos para las comunidades afectadas y sus representantes electos o designados. Explore con las comunidades las ventajas y desventajas (y la conveniencia última) de involucrarse en un determinado tema, con una audiencia particular, en un momento específico o dentro de un tiempo y un contexto puntuales.

Asegúrese de tener claro cuál es su tolerancia al riesgo, así como la suya, y planifique los diferentes medios por los cuales puede gestionar o mitigar riesgos, tanto dentro como fuera de las comunidades, según sea necesario.

Las respuestas basadas en la comunidad para identificar y gestionar el riesgo (niveles de amenaza en aumento, extraños en la comunidad, desencadenantes de acción, etc.) funcionarán en algunas circunstancias. En otras, quizás tenga que desplazar a líderes, o actividades planificadas, fuera de una comunidad por un cierto tiempo, poner en pausa iniciativas o, en situaciones extremas, interrumpir por completo su incidencia.

Algunas formas importantes de gestionar el riesgo incluyen generar mayor conciencia y comprensión entre el personal, voluntarios y comunidades; favorecer una cultura de análisis de riesgos, protección y minimización de riesgos; establecer redes con fines de apoyo recíproco y seguridad; y poner en marcha enfoques sobre bienestar y cuidado personal o entre pares para quienes puedan necesitarlos.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

**ZPP** señala la necesidad de que haya un enfoque doble para gestionar los riesgos, a veces considerables, para las comunidades o sus líderes durante la incidencia:

- Por un lado, acompañar a las comunidades en enfoques que no generen confrontación para las acciones de persuasión, influencia y diálogo, sobre la base de relaciones y confianza;
- Y por otro lado, apoyar una evaluación de riesgos minuciosa y la planificación para comunidades afectadas por «temas candentes», brindando respaldo a activistas cuando sea necesario o llevándoles a un lugar de seguridad temporal en situaciones más extremas.



**CONGOOP** detalla diferentes medios (que combinan estrategias, relaciones y tácticas) para mitigar y gestionar el riesgo relacionado con los conflictos en el contexto de conflictos civiles prolongados y altos niveles de violencia social relacionada con estos.



Tales medios incluyen:

- Presentar una visión de cambio social en la incidencia, en vez de una lista de problemas y peticiones
- Involucrar, informar y consultar a distintas partes interesadas durante una iniciativa o campaña
- Trabajar para reconfigurar y mejorar las relaciones con diferentes actores con poder cuando ocurran cambios auspiciosos en el contexto (a través de elecciones, acuerdos de paz, cese de la violencia, etc.)
- Ayudar a fomentar la conciencia y la comprensión, las capacidades y las relaciones de diferentes actores
- Cuestiones tácticas como cambiar los lugares, los horarios y las condiciones de los encuentros para reducir el riesgo de que se ataque a OSC y a líderes de grupos comunitarios o activistas.

# 5 RIESGO

## PRESTAR ATENCIÓN A ACTIVISTAS Y DEFENSORES DE DERECHOS HUMANOS

Los defensores de derechos humanos, incluidos activistas de justicia social que trabajan en la primera línea sobre temas como desigualdades de género y VG, exclusión social, derechos sobre la tierra, gestión de recursos naturales y problemas relacionados con las industrias extractivas, pueden estar expuestos a un mayor nivel de riesgo. Es importante que el análisis de riesgos y la planificación que usted realice consideren esto para reducir o mitigar los riesgos que enfrentan.

¿Cómo serían los escenarios negativos y las consecuencias no deseadas en relación con su incidencia? Deberá incorporar la mitigación o gestión de estos en su planificación e implementación.

## CONSIDERAR LOS RIESGOS DE DIFERENTES ENFOQUES

Ciertos enfoques y tácticas de incidencia conllevan más riesgo que otros, con independencia de las circunstancias y, por ende, debe considerar las ventajas y desventajas de distintos enfoques, tácticas y herramientas. Debe esforzarse por lograr el mejor equilibrio dinámico entre la probable eficacia y la necesidad de mitigar riesgos.

Las protestas y la movilización pública pueden implicar riesgos de seguridad adicionales. El *lobby* a nivel interno puede causar que se distancie de su comunidad de interés o que se genere la apariencia de que ha sido cooptado. Las personas a las que ha preparado como promotoras podrían ser marginadas institucional o políticamente, o empezar a adscribir a una postura distinta en relación con algún tema. Instalar o popularizar un discurso en los medios puede dar frutos o provocar una reacción negativa.

El nivel y los tipos de riesgos dependerán de cuál sea el tema de su incidencia y el grado de sensibilidad que este implique. Eso podría ser inherente al tema o ser propio de un momento dado, como por ejemplo, antes de elecciones generales o locales; durante una misión de alto perfil a un país por parte de Instituciones Financieras Internacionales, mecanismos de derechos humanos u otros órganos de la ONU; o antes de que se adopte una decisión sobre inversión internacional en relación con un proyecto de infraestructura importante, pero controvertido.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

Algunos temas pueden considerarse temas delicados o «de línea roja» (que no deben atravesarse) en todo momento, mientras que otros dependerán del contexto, la dinámica de poder e intereses, así como el momento. Ser apartidista políticamente y buscar aliados en todo el espectro político es importante, por muy difícil que sea, para evitar que usted quede alineado —y que además no se perciba que se ha alineado— con algún partido político u opinión ideológica en particular.

Tener un buen conocimiento del contexto, familiaridad con él y conciencia basada en la experiencia sobre cómo operar puede contribuir a mitigar algunos riesgos. Sin embargo, deberá actuar con cautela, ya que la exposición habitual a peligros (por ejemplo por el personal de programas en primera línea) podría hacer que las personas no perciban que hay niveles cada vez mayores de riesgo, o fuentes cambiantes de riesgos, y generar un exceso de confianza.

En algunos contextos, las ONG y OSC más grandes han proporcionado una presencia protectora a comunidades, organizaciones comunitarias y personas involucradas en la promoción de la justicia social o en la protección de los derechos humanos, o que están en riesgo debido a los contextos en los que viven. Esto se ha implementado través del apoyo y el estímulo de sus socios, como por ejemplo:



- Peace Brigades International ha acompañado a defensores de derechos humanos bajo amenaza en Colombia.
- El acompañamiento ecuménico actuó en solidaridad con derechohabientes en la Cisjordania ocupada en Palestina.
- Y en Guatemala, una red de mujeres feministas indígenas apoyó a pueblos indígenas y otras comunidades amenazadas por el desplazamiento forzado.

# RIESGO

## REDUCIR AL MÍNIMO EL RIESGO PARA EL PERSONAL Y LAS PERSONAS VOLUNTARIAS

Ninguna incidencia está completamente libre de riesgos para su organización y la reputación que esta tiene. Tampoco hay un entorno sin riesgos para líderes de organizaciones que se involucran en la incidencia o para el personal que movilizan a comunidades con respecto a un tema conflictivo a nivel local.

Las buenas prácticas implicarán analizar, planificar e implementar medidas para prevenir o reducir el peligro procedente de fuentes conocidas; planificar y prepararse para respuestas de protección rápidas y adecuadas cuando surjan peligros; abordar el bienestar y el trauma primario o secundario cuando este se manifieste; y reflexionar y evolucionar las medidas de gestión de riesgos que usted tenga basadas en la experiencia.



Las cuestiones a considerar a nivel operativo incluyen las siguientes:

- Aspectos relacionados con el deber de cuidado hacia el personal y las comunidades.
- Códigos de conducta para la seguridad y la protección del personal.
- Recursos y capacitación necesarios para el apoyo psicosocial.
- Seguridad digital contra la vigilancia, los ataques o el hostigamiento en línea.
- Medidas de respaldo sobre seguros, reubicaciones, médicas o psicosociales que deben estar listas para el personal o defensores comunitarios en situaciones de alto riesgo que sean inevitables (incluidos defensores de derechos humanos).

Para el personal, voluntarios y activistas comunitarios por igual, la índole de algunos trabajos de incidencia genera el peligro de trauma secundario o indirecto y potencial desgaste, con riesgos para las personas involucradas y la sostenibilidad operativa por igual.

Este ocurre particularmente con el «trabajo en la primera línea» en relación con temas controvertidos, como derechos sobre la tierra y recursos naturales, prácticas extractivas, derechos de las mujeres, violencia contra las mujeres, mediación de conflictos y consolidación

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

de la paz, y trata de personas. Las buenas prácticas sugieren incorporar medidas de concienciación, prevención y respuesta en los programas, y asegurar niveles de recursos adecuados que permitan su correcto funcionamiento.

La consideración y gestión continua de los riesgos por parte de su organización, además de la preparación y planificación para diferentes eventualidades y escenarios, son una herramienta clave. También es vital mantener la concienciación y la gestión de riesgos en la agenda como parte de sus alianzas de defensa y asociaciones más amplias.

## **CONSIDERE LOS RIESGOS PARA SU INCIDENCIA Y SU ORGANIZACIÓN**

Pregúntese si una táctica destinada a alcanzar un objetivo podría menoscabar el logro de otro objetivo. Idealmente, las tácticas que utiliza para lograr objetivos de incidencia separados se reforzarán entre sí, y contribuirán a una teoría del cambio eficaz.

Si está considerando llevar a cabo una movilización pública de magnitud, prevea cómo responderá a cualquier posible perturbación, arresto, encarcelamiento o lesiones, y a cualquier responsabilidad pública, legal o económica que pueda recaer sobre su organización, alianza o coalición. Considere si una movilización pública puede coartar cualquier posibilidad de *lobby* formal o informal, o causar que se cancele una oportunidad de influencia política. Asegúrese de que se delibere de manera constante y dinámica sobre las ventajas y desventajas de diferentes tácticas.

Otras maneras de reducir y gestionar los riesgos para integrantes del personal, voluntarios, comunidades y activistas incluyen tener (y aplicar) protocolos de seguridad y protección, asegurar sistemas de gestión de TI y datos, y contar con medidas de preparación y respuesta.

Dependiendo de la sensibilidad de los temas en los que está trabajando, puede ser importante tener un plan de acción organizacional ante crisis que esté listo para implementar, o aun mejor, que se ponga a prueba antes de que surja una necesidad de implementarlo.

# LO QUE DICEN LAS OSC SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

## ¿Cuál es la mejor manera en que se prepara para enfrentar el riesgo asociado con la incidencia en su organización?

«Debe entender el contexto sociopolítico, las posibilidades y limitaciones... presentar sus evidencias y análisis... ser cordial y profesional, y no plantear un enfoque confrontacional... preservar su autonomía... tener una buena evaluación y mitigación de riesgos... y también mostrar determinación» – **ICEFI**

«Procure ser lo más objetivo y profesional posible, basarse en datos empíricos y tener presentes los temas delicados y factores desencadenantes contextuales... y mantener diálogos, en vez de plantear argumentos a modo de queja ante quienes tienen poder» – **BAN**

«Cuando sea necesario, podemos movilizar a un gran número de personas en apoyo a nuestra labor de incidencia, como comunidades, líderes de mujeres y otras... a nivel local y hasta incluso asistir al parlamento con pancartas. Pero es vital que, para que nuestra incidencia pueda defenderse, contemos con análisis y datos sólidos ... Los hechos son clave: procure no mostrar una actitud demasiado exaltada y simplemente aténgase a los hechos» – **Green Scenery**

## ¿Pueden compartir ejemplos de su enfoque con respecto a la protección?

«Existen grandes riesgos de seguridad involucrados y apoyamos medidas de protección y autoprotección para las comunidades y para el equipo... Ponemos énfasis en una presencia colectiva y el papel de quienes son líderes en representar a sus comunidades dentro de los espacios de incidencia, con el respaldo de diagnósticos comunitarios y reclamos consensuados... para procurar mitigar los riesgos para las personas...» – **Corambiente**

«Identificamos a activistas y defensores de Derechos Humanos que enfrentan riesgos y los hacemos visibles para el Sistema Nacional de Protección, así que estamos traspasando elementos de riesgo y responsabilidad al estado... También trabajamos para legitimar y establecer financiamiento y apoyo estatal para medidas de protección comunitaria, como la Guardia Indígena» – **CCEEU**

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

## **¿Tienen algún consejo para cuando los riesgos pueden evolucionar o ser más agudos de lo anticipado?**

«El conocimiento de la ley y la experiencia en el trabajo de derechos humanos resultan útiles, pero siempre es posible que la situación se intensifique, por lo que necesita diferentes voces para plantear problemas, y proteger en cierta medida al personal y a las comunidades. Debe trabajar con sensibilidad, a través de una combinación de enfoques, para asociarse con otras partes en algunos temas y, a veces, para reunir apoyo de líderes locales y del público» – **ZPP**

«Asegúrese de abordar los riesgos individuales y colectivos, que emergen y se presentan de manera diferente en los distintos niveles, pero que a veces pueden ser más agudos y acucentantes a nivel de base, especialmente para quienes facilitan el trabajo relacionado con género y representantes de mujeres» – **CONGCOOP**

«Debe asegurarse de que los riesgos valgan la pena, al ayudar a fortalecer a comunidades... y de dar legitimidad a sus preocupaciones y propuestas colectivas... obtener decisiones judiciales y precedentes que apoyen los derechos de los campesinos... y ayudar a posicionar sus desafíos en otro nivel» – **CCALCP**



# SECCIÓN 6

## ADAPTACIÓN

### ADAPTACIÓN PARA LA EFICACIA

REFLEXIONAR SOBRE LA PRÁCTICA

REFLEXIONAR SOBRE BLOQUEOS Y DESAFÍOS

¿QUÉ DICEN LAS OSCs SOBRE LA ADAPTACIÓN?

ADAPTACIÓN DURANTE CRISIS

SELECCIÓN DE REFLEXIONES DE OSC SOBRE ADAPTACIÓN

# ADAPTACIÓN

6

Las OSC se encuentran en un estado perpetuo de cambio y se adaptan a los reclamos de la comunidad, las demandas de donantes, el aprendizaje sobre contexto y programas, así como cambios en la política gubernamental, factores económicos y ambientales, y cambios sociopolíticos drásticos.

La predisposición organizacional al cambio y la apertura a la adaptación (sustentada en formas flexibles de pensar, trabajar, interactuar, aprender y lograr) es esencial para las OSC involucradas en incidencia, conforme buscan maximizar oportunidades y eludir restricciones en cualquier contexto.

Como organización, al tener una actitud abierta a cambios potenciales y ser reflexivos y ágiles, es mucho más probable que pueda detectar cambios en el contexto y las dinámicas de poder relevantes para el tema en el que usted hace incidencia, como también oportunidades emergentes.

## REFLEXIONAR SOBRE LA PRÁCTICA

Si bien no es posible prever todos los cambios potenciales, ya sean positivos o negativos, la preparación para el cambio y la reflexión rutinaria sobre el contexto y la eficacia construyen una cultura de flexibilidad y capacidad de respuesta que puede ayudarle a adaptarse. Estas son algunas preguntas importantes para ayudarle a reflexionar:

- ¿Qué está sucediendo (o parece estar manifestándose) y por qué?
- ¿Qué significa esto para quienes son ustedes (como organización o alianza) y los que intentan cambiar?
- ¿Qué es lo próximo? ¿Cuál podría ser su respuesta? ¿Hay alguna oportunidad aquí en relación con el tema del que se ocupan?

Las iniciativas o campañas de incidencia deben contar con datos para considerar su eficacia y permitir que las personas especializadas que trabajan en el tema adapten sus enfoques según sea oportuno o necesario. Es importante, por lo tanto, registrar sus acciones de

incidencias (quién, sobre qué, cuándo, por qué, dónde y cómo) y reflexionar, incluso brevemente, sobre el resultado de cada interacción, ya sea positivo, negativo o nulo. Esto contribuirá a la adaptación y el aprendizaje continuos, y podría aplicarse a la revisión periódica del progreso en sus objetivos de incidencia. Mantener un registro con estas características permitirá obtener información acerca de qué está funcionando y qué no, y evitar la duplicación de esfuerzos o la repetición de enfoques ineficaces o contraproducentes. También puede ayudar a apreciar las pequeñas victorias incrementales en el camino hacia su objetivo mayor.

## REFLEXIONAR SOBRE BLOQUEOS Y DESAFÍOS

Si descubre que sus formas habituales de facilitar, movilizar y abogar no están dando resultados, debe preguntarse:

- ¿Se está dirigiendo a las personas adecuadas?
- ¿Los intereses creados son demasiado fuertes? ¿Hay políticas o compromisos a los que pueda apelar?
- ¿Hay aspectos de un tema en los que pueda enfocarse para avanzar más?
- ¿Precisa de la acción de muchos actores o actores dispersos?
- ¿Puede secuenciar o enfocar su incidencia de manera diferente?
- ¿Su coalición no es lo suficientemente amplia, profunda, unificada o creíble como para constituir una base persuasiva para la acción política?

La reflexión de que haga la organización sobre preguntas como esta puede ayudarle a decidir si necesita adaptarse estratégicamente, de una manera diseñada y planificada, poniendo atención en aprovechar las oportunidades, minimizar las interrupciones y maximizar el uso efectivo de los recursos. La reflexión planificada y la adaptación estratégica son preferibles a tener que llevar a cabo una adaptación a más corto plazo o reactiva, cuando las circunstancias le obliguen a tomar decisiones en crisis.

Y recuerde que el proceso para reflexionar y crear estrategias en verdad nunca se detiene. Usted debe seguir recopilando información e inteligencia sobre el tema que desea resolver, adaptar su teoría del cambio y enfoques, y permitirse conseguir la mejor oportunidad de lograr su propósito a medida que el contexto se transforma.



# ADAPTACIÓN

## ¿QUÉ DICEN LAS OSCs SOBRE LA ADAPTACIÓN?

En el transcurso del desarrollo de este recurso, las OSC compartieron sus reflexiones sobre adaptación. Como señala Green Scenery, «Para cada actividad de incidencia, hace falta una reflexión: qué salió bien y funcionó, y qué no funcionó tan bien. Y también una reflexión anual: ¿funcionó la estrategia? ¿Cómo debería cambiarse o 'intensificarse'?».

Otras reflexiones de las OSC incluyen las siguientes:

«A veces deberá actuar con buen criterio y paciencia, y no atizar un tema candente» - **BAN**

«Conozca bien sus temas y el contexto, y cómo la incidencia podría verse afectada por los asuntos que van surgiendo» - **ZPP**

«Considere distintas cosas —actores, eficacia, riesgos, oportunidades, etc.— de diferentes maneras y en diferentes momentos...» - **Corambiente**

«Es un ejercicio de ajuste y calibración constante, escuchando atentamente, validando las inquietudes de la comunidad y buscando formas de avanzar...» - **CCALCP**

«La definición de programas que sea siempre flexible y pueda adaptarse es algo importante; por ejemplo, conversar sobre posibles cambios en las reuniones con aliados en ese momento o sobre financiación...» - **ICEFI**

## ADAPTACIÓN DURANTE CRISIS

En general, cuando haya identificado la necesidad de cambiar su iniciativa de incidencia, probablemente le convenga considerar modificarla a través de la denominada Jerarquía del Cambio, que consiste en intentar implementar cambios primero en las actividades, luego en los enfoques, a continuación en sus estrategias y objetivos y, si es necesario, aunque menos común, en sus metas.

- No obstante, a veces podría ocurrir un cambio repentino y grave en el contexto de la incidencia, o en el entorno sociopolítico, de gobernanza o de conflicto más general. Esto podría provocar que usted cese todo tipo de incidencia y que reflexione. Alternativamente, podría pasar a un escenario de «Plan B» (que implique objetivos y enfoques de incidencia distintos) que haya considerado al desarrollar situaciones hipotéticas o planificar para supuestos de crisis organizacional.
- Una crisis puede potencialmente llevar a que usted intensifique su incidencia, ya sea en forma silenciosa o de manera vocal, desde un nivel local o municipal hasta un nivel nacional, o del nivel nacional al regional o internacional, y es preferible haber previsto potenciales abordajes para diferentes situaciones.
- También hay ocasiones en que se requiere una incidencia más contundente. Las expresiones públicas y los reclamos de rendición de cuentas enérgicos pueden estar justificados, por ejemplo, cuando un gobierno actúa ilegalmente, cuando se están tomando decisiones respecto de librarse o apoyar una guerra, o para protestar contra el extremismo violento o el daño a civiles, según el Manual para el Cambio, publicado por Crisis Action.

Si atraviesa ese *nivel de crisis de incidencia*, también podría implicar una crisis organizacional, en cuanto a riesgos para la seguridad o protección, daños a la reputación o incluso la posibilidad de una organización o de su personal de sobrevivir.

No debe ignorar las señales de una crisis, que se esté gestando lentamente o que ya sea aguda, con la esperanza de que se disipe o de que no le afecten a usted o a su organización. En vez, considere convocar a reuniones de emergencia con su equipo de gestión, su comunidad y otros socios, y con las coaliciones que son aliadas en la incidencia. Es mejor estar preparado y no tener que actuar, que estar desprevenido cuando surge una necesidad urgente.



# ADAPTACIÓN

## Pasar al modo crisis

Consideré el punto de inflexión entre la normalidad, o la normalidad relativa (en la que las OSC sienten que pueden percibir y gestionar el riesgo), y la crisis, en la cual la estrategia de seguir como si no ocurriera nada ya no sería adecuada ni suficiente para las personas importantes de la organización, como el equipo de gestión o la junta directiva.

Pasar al modo crisis es difícil y los estudios muestran que con frecuencia las organizaciones tardan en darse cuenta, o aceptar, que están operando en condiciones nuevas, incluso si hay un riesgo latente de crisis al hacer incidencia en un entorno restrictivo. Los valores y la cultura de la organización tienen una función importante y es crucial tener un cierto entendimiento a priori de la cultura y prioridades de su organización.

En algunas investigaciones que han analizado la superposición entre la gestión de riesgos y la planificación organizacional (particularmente en el contexto de la respuesta a la pandemia de COVID-19) se sugiere [«gestionar el cambio»](#) para que resulte más sencillo cuando sea necesario hacerlo. A través de un proceso de cinco pasos, destinado a favorecer la preparación y las capacidades para que las transiciones de las organizaciones hacia situaciones de crisis (y para superarlas) sean más fáciles, se recomienda lo siguiente:

- i. Valorar la experiencia específica sobre el tema:**  
Escuchar y valorar el consejo de expertos sobre factores desencadenantes y umbrales
- ii. Escuchar con interés a actores externos:** Prestar atención a las voces fuera de la organización (por ejemplo, redes de ONG o grupos de reflexión) y a las «señales débiles» que podrían indicar de manera cumulativa que una crisis es inminente
- iii. Alentar las voces disidentes:** Invitar y escuchar realmente las voces «de abajo hacia arriba» dentro de la organización
- iv. Adoptar la postura de «abogado del diablo»:** Escuchar puntos de vista y modos de planificación de escenarios que sean antagónicos (para contrarrestar la reacción instintiva de que las cosas se hacen de una determinada manera) dentro de su cultura
- v. Generar capacidad para cambiar gradualmente:** Desarrollar procesos, puntos de activación y pasos iniciales para calibrar y gestionar el cambio del modo normal al modo crisis.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

En conjunto, estos cinco elementos buscan reducir el riesgo de que las organizaciones reaccionen demasiado tarde ante un peligro inminente y, en vez, adquieran la predisposición a escuchar señales de peligro y ajustar una respuesta a la crisis, especialmente en contextos donde las probabilidades de crisis son bastante altas.

«Si trabaja en un tema muy delicado, debe tener listo el ‘paracaídas’. Eso puede implicar contar con recursos de emergencia o una línea de ayuda, tener un plan de huida temporal, opciones de apoyo internacional o lo que sea adecuado para la persona o el grupo en riesgo, su contexto y movilidad» – **ICEFI**

Durante una crisis, debe mantener informadas a la principales partes interesadas y cerciorarse de que se tomen decisiones adecuadas; se consensúen enfoques, mensajes y comunicaciones; y se establezcan con urgencia medidas de gestión de riesgos o crisis.

Un cambio al modo de incidencia en crisis, o modo de crisis organizacional, puede ser por un período breve o más duradero, pero sin duda requerirá posteriormente de otro período de reflexión y planificación (sobre la incidencia, entre otros temas).

Y recuerde que para las organizaciones de incidencia en justicia social, tal vez su prioridad tenga que alejarse temporalmente del enfoque que había planeado antes y centrarse en cuestiones comunes a los contextos de emergencia, tales como protección, prevención y respuesta relacionadas con la violencia de género; acceso humanitario; igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; y la necesidad de que se proteja a civiles o haya rendición de cuentas por abusos de derechos humanos.

# REFLEXIONES DE OSC SOBRE LA ADAPTACIÓN

## ¿La adaptación ha sido parte de su trabajo de incidencia?

**CONGOOP** menciona la necesidad de tener determinación, capacidad de adaptación y flexibilidad, de trabajar de manera colectiva buscando aliados y pequeñas oportunidades, y de poner en primer plano las voces de la comunidad. Al señalar la importancia de buscar y reconocer pequeños cambios que puedan acumularse, destaca las ventajas progresivas logradas en la comprensión de las mujeres sobre sus derechos, el análisis colectivo y la toma de decisiones, las posibilidades de comunidades y grupos de formular y presentar reclamos de incidencia, y su mayor sentido de empoderamiento (como personas y comunidades) a lo largo del tiempo.

**BAN** subraya que pueden surgir problemas imprevistos que tienen que abordarse, y esto podría tener efectos indirectos en las iniciativas de incidencia planificadas, los cronogramas, los recursos, los lazos de asociación, etc. Esto exige que la misma organización esté preparada para adaptarse, pero también que haya un diálogo de asociación ligero y procesos de cambio para facilitar la adaptación.

## ¿Cómo colaboran con las comunidades y otras partes interesadas con fines de adaptación y durante esta?

**BAN** hace hincapié en acompañar a las personas (comunidades y otros actores interesados) informándoles sobre el progreso, o los bloqueos, dado que esto ayuda a gestionar las expectativas con respecto al ritmo del cambio, que suele ser lento. También fomenta que haya «comunicaciones fluidas y constantes» con las comunidades sobre la implementación —con respecto a «avances y desafíos, procedimientos lentos y dilación de plazos”—, a fin de mantenerlas informadas e incluidas de manera genuina.

**CCEEU** también se refiere a sumar a las personas, tanto en las comunidades como con los aliados y las coaliciones. Destaca la importancia de monitorear el espacio de la sociedad civil, los ataques contra esta y los intentos de restricción o cierre. A su vez, resalta la necesidad de que se compartan reflexiones entre distintos sectores y temas, para identificar requisitos comunes, agendas y espacios para la práctica de la incidencia y el cambio.

**CCALCP** recalca la necesidad de rastrear las capacidades institucionales de las comunidades con el propósito de detectar dónde podrían necesitar apoyo a través de análisis, identificar a actores poderosos y espacios de incidencia, adquirir liderazgo e impulsar temas para reclamar el reconocimiento de sus derechos.

## ¿Cómo adoptan un enfoque pragmático en materia de incidencia y adaptación?

Es vital tener presente que interrogar y reflexionar sobre los «éxitos y fracasos del proceso» en cualquier nivel, y los aprendizajes obtenidos, no representan tiempo perdido sino tiempo valioso de incidencia, sostiene Corambiente.

**CCEEU** destaca el valor de ser realista con respecto a las ambiciones en determinados plazos o en temas complejos y estratificados, para evitar ubicarse en una situación de fracaso de los resultados, sino en vez conseguir y consolidar logros a lo largo del tiempo.

**CCALCP** subraya la importancia de dar seguimiento a las acciones de incidencia, mediante informes compartidos, reuniones realizadas, peticiones enviadas o compromisos asegurados, porque ese compromiso y energía constantes, más que los eventos de incidencia, son lo que verdaderamente genera cambios en la vida de las personas.

# CONSEJOS FINALES

<b>REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:</b>	La incidencia es lenta y compleja, y en el camino habrá obstáculos y contratiempos, como así también logros. Se deberá hacer una planificación estratégica para que los resultados se acumulen unos sobre otros en incrementos, orientados hacia el logro del objetivo que haya establecido.
<b>HACER UN BALANCE:</b>	Asuma sus victorias cuando sea posible, en diferentes niveles y espacios, celebre esas victorias y siga incrementándolas a medida que avanza. Sin embargo, los contratiempos también pueden ofrecer aprendizajes que le ayuden a avanzar hacia un cambio social progresivo a largo plazo.
<b>SEGUIR REFLEXIONANDO:</b>	El proceso de reflexión y definición de estrategias nunca se detiene. Se debe seguir recopilando información e inteligencia sobre el tema que desea resolver, adaptar sus enfoques y teoría del cambio, y concederse la mejor oportunidad de lograr su propósito, al nivel buscado, conforme la situación evoluciona.
<b>SER PACIENTE:</b>	Es muy improbable que se logre un cambio significativo rápidamente y, por ende, deberá tener un compromiso genuino y ser tenaz durante períodos prolongados. Podría ocurrir que una estrategia o enfoque particular no funcione esta vez con un público determinado, pero que, aplicando mejoras que combinen otros enfoques y tácticas o involucren a un grupo de aliados más amplio y profundo, sí pueda tener éxito en su próxima iniciativa.
<b>TENER PREDISPOSICIÓN A ADAPTARSE:</b>	La incidencia sobre justicia social no es obvia, fácil ni lineal. No ocurre de manera ordenada y según lo previsto, paso a paso y sin contratiempos. A menudo tendrá que probar y luego adaptar sus enfoques; y a veces también sus objetivos.

# INTERACTUAR CON **EL PODER**

<b>RESPONDER A LOS DESAFÍOS:</b>	En circunstancias muy complejas, quizás tenga que pausar la incidencia por un tiempo o detenerla por completo. En situaciones extremas, es posible que sea preciso cambiar el enfoque y centrarse en la supervivencia como organización, con o sin que haya incidencia de crisis que probablemente sea bastante diferente de lo que planificó en un primer momento.
<b>ANTICIPAR QUE HABRÁ RESISTENCIA:</b>	Con independencia de si se encuentra o no en un entorno de incidencia restrictivo, advertirá que hay resistencia a algunos enfoques, pero también notará que puede avanzar en otros, generando conciencia, entendimiento y, luego, tal vez aceptación y acciones positivas.
<b>BUSCAR OPORTUNIDADES:</b>	Si se encuentra en un entorno restrictivo, igualmente hay estrategias y enfoques que puede utilizar. Las OSC se han topado con sistemas restrictivos, han tenido que gestionar riesgos y han encontrado formas de crear oportunidades y espacios para generar un cambio positivo.
<b>ADOPTAR UNA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO:</b>	Recuerde que aún no ha terminado con su incidencia, incluso si logra el cambio legal, de políticas o de comportamiento que buscaba. Habrá más por hacer para la consolidación de los logros obtenidos y la implementación justa para todos, sobre todo los grupos particularmente afectados por el tema y aquellos que en general están marginados en la sociedad.
<b>SEGUIR CONSTRUYENDO:</b>	Si tiene éxito, eso es algo que debe aprovechar, con su comunidad actual o con otra, y sobre su tema actual u otro.
<b>APRENDER Y VOLVER A APRENDER:</b>	Si fracasa y aprende de ello, tendrá más experiencia e información que podrá aplicar para adaptar su estrategia, encontrar un nuevo camino a seguir o enfocarse en un objetivo diferente que contribuya a su propósito y metas.



# ANEXO 1

## L I S T A D E V E R I F I C A C I Ó N

### UNA LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA INCIDENCIA

<b>1</b>	<b>Tema definido por la comunidad, sentido de pertenencia local y participación significativa</b>
¿Hay algún problema identificado localmente, además del sentido de pertenencia y la participación para los esfuerzos de incidencia que tiene previsto realizar?	
<b>2</b>	<b>Evidencias sólidas y persuasivas, cuantitativas y cualitativas</b>
¿Tiene evidencias del problema (datos de distintos tipos) que sean sólidas y persuasivas para apoyar su tema, mensajes y solicitudes?	
<b>3</b>	<b>Análisis sólido para entender y orientar las vías de influencia</b>
Indique si ha realizado el análisis necesario (al menos sobre poder, igualdad de género e inclusión social, y sobre conflictos, y otros asuntos que sean relevantes) para entender lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"><li>El proceso de toma de decisiones que implica y los posibles obstáculos a sus objetivos</li><li>Los actores con poder, sus intereses e influencias</li><li>Su mensaje central de incidencia y sus peticiones a diferentes actores con poder</li><li>Qué «capital político» puede aportar usted para incidir en el tema.</li></ol>	
<b>4</b>	<b>Claridad sobre toma de decisiones o políticas problemáticas, normas sociales o comportamientos</b>
¿Conoce bien cuáles son los procesos y las partes con poder (en el gobierno, empresas, municipios, etc.) que tienen alguna responsabilidad o influencia en su tema? Considere qué perspectiva tienen del tema.	

# LISTA DE VERIFICACIÓN

**5**

## **Enfoques plausibles para dirigirse al poder, ya sea formal o informal, visible o invisible, etc.**

¿Se toman decisiones sobre su tema de incidencia en el ámbito del poder formal, a saber, leyes, decisiones gubernamentales, políticas, presupuestos, reglamentaciones o elecciones? ¿O acaso la cuestión se decidirá más bien por el poder oculto, como las negociaciones a puertas cerradas entre actores poderosos? ¿Se relaciona más con valores, normas y comportamientos sociales en los que usted puede influir?

**6**

## **Posibilidades realistas de progreso; adaptar los objetivos según sea necesario**

¿Hay alguna posibilidad realista de que haya algún cambio en el tema del que se ocupa (con las evidencias, recursos, aliados e impulso de campaña que pueda reunir) en el período de tiempo requerido? Quizás deba adaptar sus objetivos.

**7**

## **Comprensión sobre cómo las peticiones de la incidencia ayudarán a resolver un problema social**

¿Expresa con claridad la contribución que tendrá la incidencia que prevé realizar para que haya un objetivo de desarrollo significativo, justicia social o derechos humanos?

**8**

## **La estrategia y la teoría del cambio sobre incidencia son claras**

¿Tiene un criterio claro para su estrategia de incidencia, que se refleje en una teoría del cambio breve para la incidencia? Es probable que esto implique un equilibrio coherente entre movilización comunitaria, *lobby* formal o informal, fomento y apoyo a promotores, construcción de redes y coaliciones, relaciones con los medios, acciones de movilización y concienciación pública, construcción de movimientos sociales, litigios, acción directa (sentadas u ocupaciones) o acciones artísticas o culturales.

**9**

## **Análisis, intenciones y requisitos que reúne un Plan de Acción sobre Incidencia**

¿Ha desarrollado un Plan de Acción, que identifique problemas y soluciones propuestas, partes interesadas, objetivos, metas clave (audiencias), enfoques/aperturas para alcanzarlos, acciones y tiempos previstos, mensajes, cronograma, recursos y marcadores de progreso? Deberá hacer un seguimiento de sus acciones y enfoques de incidencia, y reflexionar sobre los éxitos y los fracasos, con el propósito de medir el progreso conseguido y las necesidades de adaptación.

**10**

## **Reclamos basados en evidencias y planteados para alcanzar a distintos actores con poder de maneras que sean relevantes**

¿Está ofreciendo evidencias, una narrativa y soluciones que aborden las demandas reales de la comunidad? Asegúrese de que estén posicionados o «enmarcados» para fomentar respuestas positivas por parte de quienes tienen poder.

**11**

## **Las iniciativas de incidencia prometen abordar/ transformar la igualdad de género y la inclusión social**

¿Ayudará su defensa a transformar las relaciones de género, al apoyar procesos y agentes dedicados a la igualdad de género y contribuir a cambiar las normas sociales o desarticular estructuras de poder desiguales?

**12**

## **La rendición de cuentas a las comunidades y su empoderamiento están integrados**

¿Su trabajo de incidencia es inclusivo y basado en el reconocimiento de derechos? Esto requiere de una participación comunitaria significativa, inclusión, ausencia de discriminación, empoderamiento y rendición de cuentas en la forma en que usted concibe, planifica, implementa, revisa, hace adaptaciones e informa sobre incidencia.

**13**

## **Intervenciones concebidas y preparadas para «Alcanzar a quienes están más rezagados»**

¿Ayudarán sus esfuerzos a Que Nadie Quede Atrás y, cuando sea posible, Alcanzar Primero a los Más Rezagados en relación con el desarrollo humano sostenible y el ejercicio efectivo de derechos?

**14**

## **Trabajar mediante alianzas, redes o coaliciones (eficaces)**

¿Está trabajando para identificar alianzas y forjar redes y coaliciones? Si funcionan correctamente, pueden contribuir a la eficacia, ayudar a reducir los riesgos y generar fortalezas y espacios para la sociedad civil a largo plazo, posibilitando el entorno propicio para la incidencia.

**15**

## **Relación equilibrada entre ambición, pragmatismo y principios para conseguir logros que pueda seguir incrementando**

¿Se mantiene fiel a su propósito, objetivos y evidencias, pero abierto al diálogo, la negociación y las concesiones (dentro de lo razonable y respetando principios) para obtener un resultado «suficientemente bueno» en relación con un tema determinado que usted pueda celebrar y seguir desarrollando?

# ANEXO 2

## L I S T A B I B L I O G R Á F I C A

A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation

Applied political economy analysis for human rights programs and campaigns: A guide for practitioners (second edition) | Pact

Cards Against Backlash - Counteracting Backlash: un conjunto de estrategias que apelan a tácticas de la vida real para sobrevivir y contrarrestar las reacciones contra la igualdad de género

Civic network analysis (CNA): A guide for strategy and action in restrictive contexts | Pact

Easy Steps to Change Management in your Non-Profit: un blog accesible sobre beneficios en la preparación para los cambios y su gestión, y el favorecimiento de una cultura receptiva a esto

Everyday Political Analysis: preguntas y sugerencias para un análisis político rápido

Gender Inclusion Power and Politics (GIPP) Analysis Toolkit

Lobbying the Autocrat: The Dynamics of Policy Advocacy in Nondemocracies: que incluye un marco teórico para entender cómo la sociedad civil puede hacer *lobby* eficazmente dentro de países más autoritarios: <https://doi.org/10.3998/mpub.12414985>

Making Political Analysis Useful – Adjusting and Scaling - Briefing Paper 12-FINAL.docx: que incluye cómo el análisis político puede ser adaptado para diferentes niveles, y consejos para las OSC sobre cómo empezar a pequeña escala y ser pragmáticas

NGOs and Risk: Managing uncertainty in national – international partnerships

Politically-Smart Advocacy manual: a guide to effective civil society advocacy for sustainable development, PACT (2018)

Thinking and Working Politically: Lessons from Diverse and Inclusive Applied Political Economy Analysis | Publicado en RTI Press

Understanding political economy analysis and thinking and working politically - GOV.UK

'We Rise' Toolkit (JASS): reformulación de la construcción de movimientos sociales, incluidos aprendizajes y voces en relación con elecciones estratégicas, herramientas y recursos





### **Oficina en Belfast**

96 Beechill Road, Belfast, BT8 7QN

**028 9064 8133**

[belfast@christian-aid.org](mailto:belfast@christian-aid.org)

### **Oficina en Dublín**

19-21 Denzille Lane, Dublin 2, D02 WT72

**01 496 7040**

[dublin@christian-aid.org](mailto:dublin@christian-aid.org)