

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N°4

Qué deseamos. Definir los objetivos de incidencia

La presente guía es parte de una serie que aborda los diversos componentes de un plan de incidencia en políticas públicas.

En esta guía nos concentraremos en la definición de los objetivos de incidencia.

Luego de haber realizado un **diagnóstico** para conocer cómo está posicionada la organización de cara al armado de un plan de incidencia en políticas públicas (por ejemplo, con la Matriz FODA¹), de haber decidido cómo ligar la propuesta de la organización a un problema o conjunto de problemas públicos (por ejemplo, través del Árbol de problemas), y de lograr consenso en torno a las oportunidades y desafíos², la organización podrá avanzar hacia el segundo paso del plan que consiste en definir el o los **objetivos de incidencia**. Esto significa que los miembros discutan y tomen decisiones concretas sobre en qué se intentará incidir específicamente.



Para ello, hay que tener en cuenta que existen distintos **tipos de objetivo**.

Objetivo principal de la incidencia política. Refiere al cambio específico que una organización quiere efectuar o instalar en el ámbito de lo público. Debe ser mensurable y explicitar lo que se va a realizar, dónde, cuándo y con quién (Save the Children, 2007).

1 Metodología de análisis organizacional basada en la detección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.

2 Para mayor información sobre el Diagnóstico, consultar la **Guía N° 3: Dónde estamos y cuán lejos podemos ir. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos**. Disponible en www.vippal.cippec.org

Ejemplo: En 2012, el 50% de los niños menores de 5 años de las zonas rurales del país tendrá acceso a un servicio de salud de alta calidad.

Objetivos secundarios de la incidencia política. Se trata de resultados que la organización se propone alcanzar, aunque no en forma prioritaria. Acompañan al o los objetivos principales, ya sea como consecuencia deseada o inesperada. Pueden ser tanto internos como externos (McKinley y Baltazar, 2005).

Siguiendo con el ejemplo anterior, algunos objetivos secundarios podrían ser:

- Generar debate público sobre el acceso de los niños en zonas rurales a sistemas de salud de calidad
- Sensibilizar a funcionarios (as) que trabajen en municipios en zonas rurales acerca de la importancia de garantizar el acceso de los niños al sistema de salud
- Generar alianzas con otras organizaciones, que trabajen tanto a nivel local como nacional, en la defensa de derechos de los niños.

¿Qué tipo de incidencia queremos tener?³

Para ayudar a definir el **objetivo principal**, es útil considerar las siguientes modalidades de incidencia que son las más frecuentes:

- Instalar un tema en la agenda política

Instalar la necesidad e importancia del reciclado de residuos en las agendas municipales.

- Aumentar el uso de la investigación y evidencia en los procesos de toma de decisiones

Lograr que se mida el esfuerzo presupuestario educativo jurisdiccional como criterio para asignación de nuevos recursos.

- Enriquecer el análisis y los debates sobre políticas específicas

Producir y presentar en comisiones legislativas documentos de políticas con recomendaciones sobre cómo incorporar la perspectiva de género en una nueva ley laboral.

- Aumentar la participación de OSC (organizaciones de la sociedad civil) y ciudadanía en procesos de políticas

Implementar el presupuesto participativo en una localidad.

- Promover una nueva política

Propulsar la sanción de una ley de acceso a la información pública a nivel nacional.

- Incluir opciones y propuestas en la formulación de una política

Incorporar un mecanismo transparente para la designación de los miembros de un ente regulador de servicios públicos

- Promover reformas en políticas existentes

Modificar el Consejo de la Magistratura para asegurar un equilibrio entre el poder político, el académico y el judicial y mejorar la elección y remoción de jueces, causas y fallos.

³ Algunos de los ejemplos pertenecen a iniciativas llevadas adelante por CIPPEC.

- Ayudar a implementar políticas

Capacitar a funcionarios públicos del Ministerio de Medio Ambiente para que controlen el cumplimiento de una nueva ley de residuos

- Monitorear políticas

Medir el grado de cumplimiento de la Ley de Financiamiento Educativo

- Evaluar políticas

Analizar los efectos de la implementación de un régimen de asignaciones familiares por hijo

Los distintos tipos de objetivos mencionados y sus ejemplos ayudarán a definir el objetivo principal. Al mismo tiempo, invitarán a reflexionar sobre las diversas estrategias que se llevarán adelante para lograrlo, ya que ellas dependerán de la naturaleza del objetivo (en efecto, las acciones que se deberán implementar para instalar un tema en la agenda pública, como por ejemplo una alianza con medios de comunicación, serán distintas de las que se llevarán adelante si lo que se busca es evaluar una política pública, como por ejemplo una alianza con una universidad de prestigio)⁴.

La definición del objetivo principal dependerá también del problema o los aspectos del problema que hayan sido identificados y seleccionados previamente mediante el análisis del árbol de problemas.

Como mencionamos, existen además **objetivos secundarios** que pueden ser tanto internos como externos (es decir con efectos dentro de la organización misma o fuera de ella). Estos son independientes del éxito o

fracaso del objetivo principal; pueden cumplirse simultáneamente con él o en una segunda instancia. Entre otros, se pueden mencionar:

- Establecer nuevas alianzas con actores relevantes, tales como los medios de comunicación
- Ganar experiencia al interactuar con el Estado y con organismos internacionales
- Enriquecer el cuerpo de conocimiento sobre cómo opera un determinado espacio de políticas o un agente de políticas
- Aumentar el reconocimiento del valor de la organización por parte de los formuladores de políticas
- Incrementar la participación de grupos tradicionalmente excluidos en el proceso de formulación de políticas (mujeres, indígenas, campesinos pobres, jóvenes, etc.)
- Comprometer a nuevos grupos de ciudadanos en los debates sobre políticas

¿En qué aspectos se centrará el esfuerzo de cambio?

Otra manera valiosa de establecer los objetivos es teniendo en cuenta los diversos tipos de impacto posibles. Para ello, resulta útil la siguiente clasificación de tipos de cambios desarrollada por ODI (Overseas Development Institute).

Cambios de actitud. Se refiere a cambios en la forma en que los actores políticos piensan sobre un tema determinado. Por ejemplo, lograr que los formuladores de políticas sociales pasen de pensar en modelos asistencialistas a uno de protección social.

Cambios discursivos. Se refieren a los cambios en los discursos o relatos de los actores políticos. Reflejan una comprensión nueva o mejorada de una temática, incluso si no implica un cambio efectivo de la política o la práctica. Por ejemplo, lograr que los tomadores de decisiones en políticas

⁴ Las diversas estrategias y acciones que una organización puede llevar adelante para incidir en políticas públicas serán abordadas en la **Guía N° 7: Cómo llevar adelante la propuesta. Definir las estrategias y acciones.**

sociales hablen de programas de transferencias condicionadas para mencionar a los planes sociales.

Cambios de procedimiento. Se refieren a cambios en la forma en que se llevan a cabo determinados procesos. Por ejemplo, la incorporación de consultas a otros actores, como OSC, en procesos que habían sido tradicionalmente más “cerrados, como incorporar audiencias públicas para determinados temas de políticas.

Cambios de contenido. Se refieren a los cambios en el contenido de las políticas; incluye a los documentos de estrategia, las leyes y los presupuestos. Se trata de cambios formales en el marco de una política determinada. Por ejemplo, lograr que el presupuesto destinado a educación ascienda del 5% al 8% del Producto Bruto Interno.

Cambios en el comportamiento. Se refieren a cambios más duraderos en la forma en

que los actores políticos se comportan como consecuencia de los cambios formales e informales en el discurso, el proceso y contenido. Por ejemplo, incorporación en la carta orgánica de un municipio de un Plan de Metas diseñado en conjunto con OSC locales que sirva para planificar las prioridades de las nuevas gestiones y, a la vez, como referencia para que las OSC puedan monitorear el trabajo.

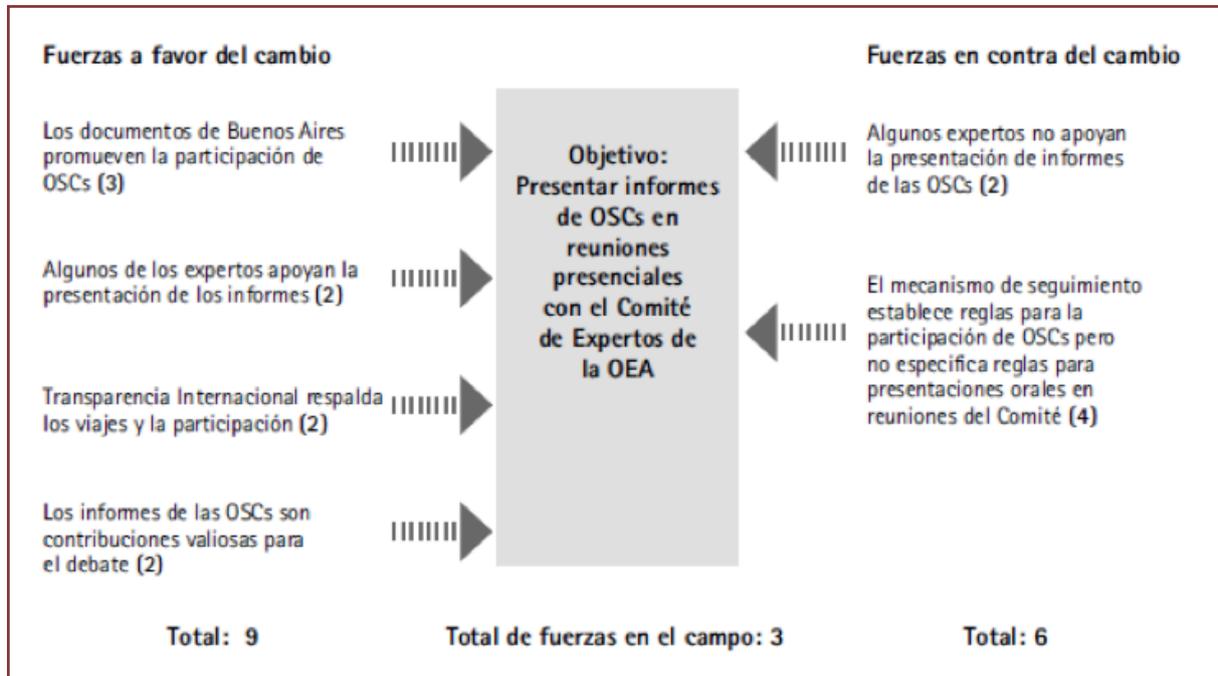
Herramienta útil

Una vez que la organización llega a un acuerdo y define los objetivos principales de incidencia política, debería evaluar el grado de viabilidad del cambio propuesto. Presentamos a continuación una herramienta muy útil para el establecimiento de un **objetivo razonable y viable de incidencia**, punto clave para la formulación de un plan fructífero (Tejiendo redes globales, 2006)

Análisis del campo de fuerzas	
<p>El análisis del campo de fuerzas es una herramienta que permite a la organización analizar si es viable el objetivo de incidencia política establecido.</p> <p>Consiste en evaluar la distancia entre los objetivos iniciales y lo que realmente puede realizarse en el corto plazo, según los recursos internos disponibles para trabajar en ese contexto de fuerzas.</p>	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Permite tomar decisiones estratégicas sobre cómo aprovechar fuerzas a favor y mitigar fuerzas en contra del cambio propuesto. • Puede ayudar a las organizaciones a reformular los objetivos (por ejemplo, concentrarse primero en un cambio discursivo) y así asegurar una adecuada inversión de sus recursos. • Es un buen método para adquirir una visión amplia de las diferentes fuerzas que actúan en un posible asunto de políticas, y para evaluar las propias fuentes de poder y fortalezas (Start y Hovland, 2004).
Para tener en cuenta	<p>El análisis del campo de fuerzas es una continuación natural del análisis del Árbol de problemas (abordado en la Guía N° 3⁵), el cual permite ligar una propuesta a un problema a resolver, identificar sus causas y consecuencias, y decidir dónde se enfocarán los esfuerzos. Retomar este análisis a través del campo de fuerzas, ayudará a ponderar la viabilidad del cambio que se pretende lograr.</p> <p>Cuando se habla de fuerzas (a favor o en contra) se hace referencia a actores (nacionales e internacionales), políticas o legislación existente, factores culturales, etc, que pueden afectar al objetivo que la organización se proponga.</p>

	<p>A medida que las fuerzas cambian, debería repetirse este ejercicio (más de una vez a lo largo del proceso de incidencia en las políticas) para asegurar que se tomen las decisiones necesarias a tiempo y que las ventanas de oportunidad puedan ser efectivamente aprovechadas (Tejiendo redes globales, 2006).</p> <p>Uno de los propósitos es encontrar maneras para mitigar o reducir las fuerzas restrictivas y capitalizar las fuerzas conductoras. En efecto, el análisis que se realiza debería ser un insumo clave para elegir las estrategias más adecuadas. Por ejemplo, si a través del campo de fuerzas se determina que el poco conocimiento de la ciudadanía o los medios de comunicación sobre el tema en el cual la organización pretende incidir actúa como una fuerza en contra del cambio que esta última quiere lograr, la organización podrá avocarse a una estrategia de “educación y sensibilización” con la intención de generar y/o ampliar conciencia sobre esa temática y así ganar adeptos a la propuesta.</p>
<p>¿Cómo se implementa?</p>	<p>El primer paso es acordar sobre qué área de cambio se va a discutir. Se la puede describir como un objetivo de política deseado. Luego se redacta una lista de todas las fuerzas que apoyan el cambio, a la izquierda, mientras que las fuerzas que funcionan en contra del cambio van a estar enumeradas en una columna a la derecha. Las fuerzas conductoras y las restrictivas deberían ser evaluadas y ordenadas según su “magnitud”, con un rango que va entre “uno” (débil) y “cinco” (fuerte). Al final, es probable que la balanza no quede equilibrada (Start y Hovland, en Tejiendo redes globales, 2006), con lo cual es necesario reformular el objetivo.</p>

Ejemplo: OSC y sus informes ante la Convención Interamericana contra la Corrupción⁶



Fuente: Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política (2006)

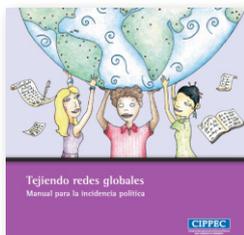
5 Ver **Guía N°3: Dónde estamos y cuán lejos podemos ir. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos**. El árbol de problemas es una herramienta que permite ligar una propuesta a un problema a resolver, identificar sus causas y consecuencias, y decidir dónde se enfocarán los esfuerzos.

6 Para consultar los detalles del ejemplo, ver Tejiendo redes globales (2006), página 72.

¡Para seguir explorando!

Recomendaciones de lectura o consulta de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC para diseñar un plan de incidencia

- *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política;* CIPPEC, 2006, páginas 71-73, 76-78.



Disponible en www.vippal.cippec.org.

- *Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política,* A. Mc-Kinley y P. Baltazar, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), 2005, páginas 79-94.

Disponible en www.wola.org/es.

En inglés:

- *Advocacy Matters: Helping children change their world.* An International Save the Children Alliance guide to advocacy, Save the Children, 2007, páginas 53-55.
Disponible en www.savethechildren.org.uk.
- *Advocacy toolkit. A collection of tools to help plan, implement, monitor and evaluate advocacy;* Save the Children, 2007, página 23-25.
- *Types of policy objectives.* Overseas Development Institute.
Disponible en www.ebpdn.org.

- *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers,* Daniel Start and Ingie Hovland, Overseas Development Institute, 2004, páginas 22-23.

Disponible en www.odi.org.uk.



Próxima guía: Con quiénes trabajar. Definir actores y alianzas

Si desea citar este documento:
Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012):
Guía N°4: Qué deseamos. Definir los objetivos
de incidencia, en *¿Cómo diseñar un plan
de incidencia en políticas públicas?*
Buenos Aires: CIPPEC.

Otras guías de la serie:

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N° 1.

Qué es un plan de incidencia.
Por qué planificar.

Guía N° 2.

El proceso de creación de políticas públicas.
Analizar el contexto para una efectiva planificación de la incidencia.

Guía N° 3.

Dónde estamos y cuán lejos podemos ir.
Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos.

Guía N° 4.

Qué deseamos.
Definir los objetivos de incidencia.

Guía N° 5.

Con quiénes trabajar.
Definir actores y alianzas.

Guía N° 6.

Cómo generar el impacto deseado.
Definir la propuesta.

Guía N° 7.

Cómo llevar adelante la propuesta.
Definir las estrategias y acciones.

Guía N° 8.

Cómo comunicar.
Definir la estrategia y los mensajes clave.

Guía N° 9.

Quiénes, cuánto y cuándo.
Definir recursos y cronograma.

Guía N° 10.

Qué aprendimos.
Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia.

Otras series:

¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

Cómo comunicar para la incidencia de la investigación

Disponibles en www.vippal.cippec.org

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina



CIPPEC agradece el apoyo brindado por GdNet para la producción de esta guía.

CIPPEC

Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213
info@cippec.org www.cippec.org