

INCIDENCIA ESTRATEGICA PARA LA REFORMA DEL ESTADO

“Es necesario un diálogo entre el gobierno y la ciudadanía, para detectar las necesidades prioritarias y encontrar las soluciones más pertinentes para darle legitimidad a la Reforma.”

Agustín Carrizosa
Fundación CIRD - Junio 2020

Incidencia vs. Lobby:

Incidencia: es un ejercicio ciudadano para el bien colectivo

Lobby: busca el interés particular

- **El Lobby o Cabildeo** en español, son acciones dirigidas a influir sobre los distintos Poderes del Estado para promover decisiones favorables a los intereses particulares de un sector determinado de la sociedad. El Lobby es ejercido por los “lobistas” que son por lo general profesionales de relaciones públicas que utilizando distintas técnicas (a veces éticas y otras no tanto), para influir a legisladores u otras autoridades públicas en favor de los intereses especiales de sus clientes.
- Mientras que le llamamos “**Incidencia Estratégica**” a un proceso de diálogo ciudadano, que busca construir consensos, para conseguir reformas fundamentales para lograr el “Bien Común” o “Bien Público”
- Es decir, que hay diferencias en la metodología: Influencia vs Consensos, en las herramientas: Técnicas Diversas (éticas o no) vs Diálogo Constructivo, y en el fin: Particular Vs Bien Común.

Un diseño estratégico de incidencia tienen que ver con la forma de influenciar a aquellas personas con poder de decisión sobre temas de interés público mediante el uso eficiente de los recursos humanos y económicos disponibles.

La incidencia estratégica es una técnica, pero también es arte; una técnica, porque estudia las herramientas y estrategias para influenciar a las personas que tienen el poder de decisión; y es arte, porque además de desarrollar esas habilidades, es necesario ser creativo, y tener inteligencia social y política para navegar los procesos políticos que generan cambios.

Si partimos de la definición:



El Estado es la organización y funcionamiento político, de un conjunto de instituciones burocráticas estables, mediante la cual se ejerce el poder sobre la población de un territoriales de límites determinados.

La Reforma del Estado, es el cambio planificado, e implementado en forma progresiva y por etapas, con el propósito de renovar la estructura actual de Estado en base a la utilidad y conveniencia.

Es decir, que si entendemos al Estado como la estructura en la cual los diferentes actores sociales se enfrentan y se constituyen en sujetos políticos.

La reforma representa los cambios que se dan en las relaciones entre los diferentes actores y agentes económicos, políticos y administrativos.

La “Reforma del Estado”, es un proceso de etapas sucesivas de definiciones y decisiones políticas, sobre necesidades e intereses de la ciudadanía toda, denominado:

Proceso Político

Reforma del Estado - Reforma Administrativa

Hay que diferenciar la “Reforma del Estado” que implica cambios estructurales en el ámbito social, político y económico, de la Reforma Administrativa, que es un proceso endógeno que se refiere principalmente a modernizar las formas de gestión del gobierno.

Es decir, cuando hablamos de Reforma del Estado nos referimos a cambios en todos los sectores y componentes que conforman el Estado.

Mientras que la Reforma Administrativa, son los cambios internos para mejorar el funcionamiento del gobierno, el cual forma parte del Estado.

Ejemplos

- Reforma Estado, por Constitución Descentralización
- Reforma Administrativa, por Decretos. UFS

La participación de la sociedad civil en la Reforma del Estado contribuye a la calidad y sostenibilidad de la propuesta porque le da

“Legitimidad”

Porque:

- Desarrolla confianza y el sentido de propiedad en los participantes;
- Reduce los impactos negativos, asociados a las pérdidas de privilegio, y a la incertidumbre que produce la Reforma.
- Identifica las necesidades prioritarias, los riesgos y las oportunidades probables que pueden surgir.
- Define mejor a las partes interesadas, quiénes serán los afectados, quiénes tienen intereses que pueden influir en los resultados y cómo estos se relacionan con el proceso.

A esta participación de los ciudadanos se denomina Participación Política y es el conjunto de acciones de incidencia llevado a cabo por los ciudadanos no involucrados de forma directa o formal en la política, pero que buscan influir en el proceso político o en el resultado del mismo.

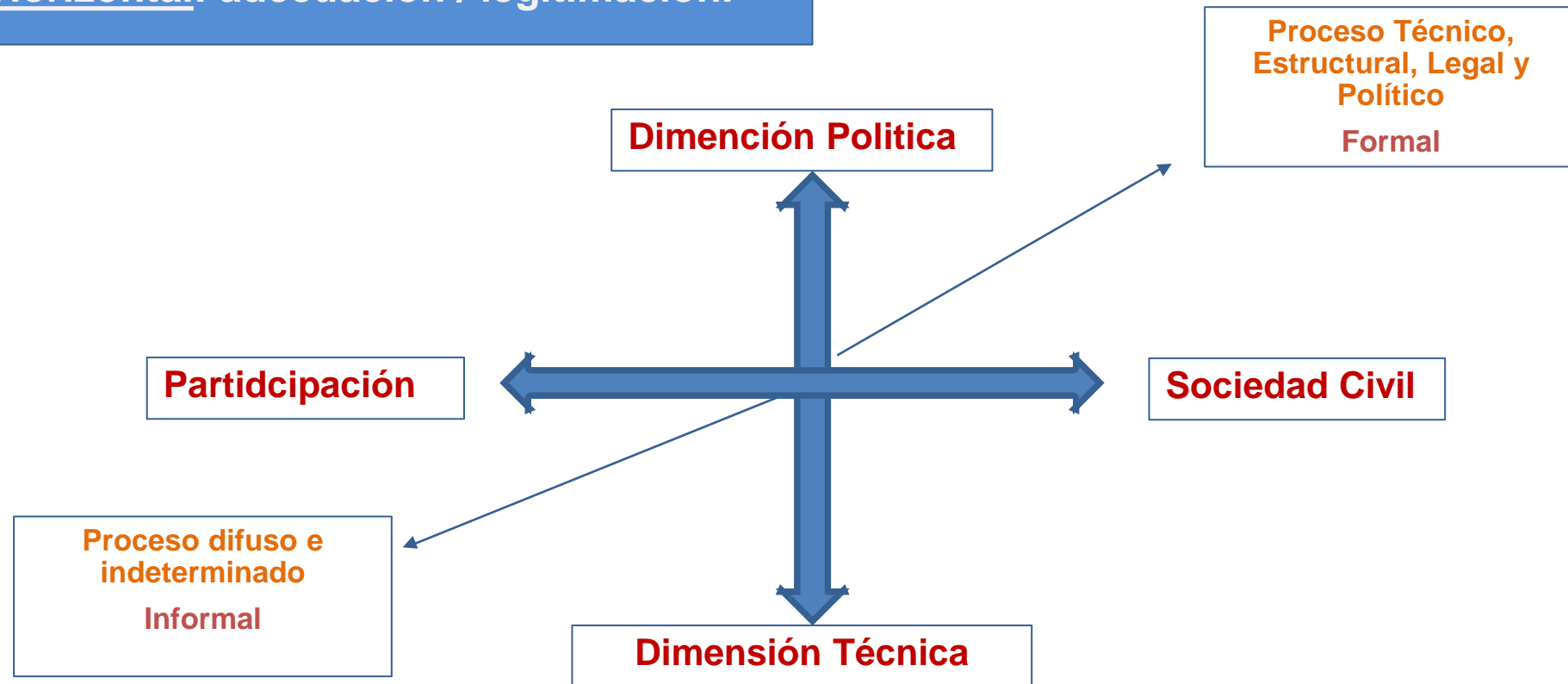
La Participación de los Ciudadanos pueden ser:

- Participación formal: los actores políticos: miembros de uno de los poderes del Estado (legisladores, ejecutivo central o descentralizado, judicial etc.) Proceso Vertical.
- Participación informal: Sociedad Civil en función política: buscando incidir en las políticas públicas (comisiones vecinales, consejos de salud, agricultores, etc.) Proceso Horizontal.

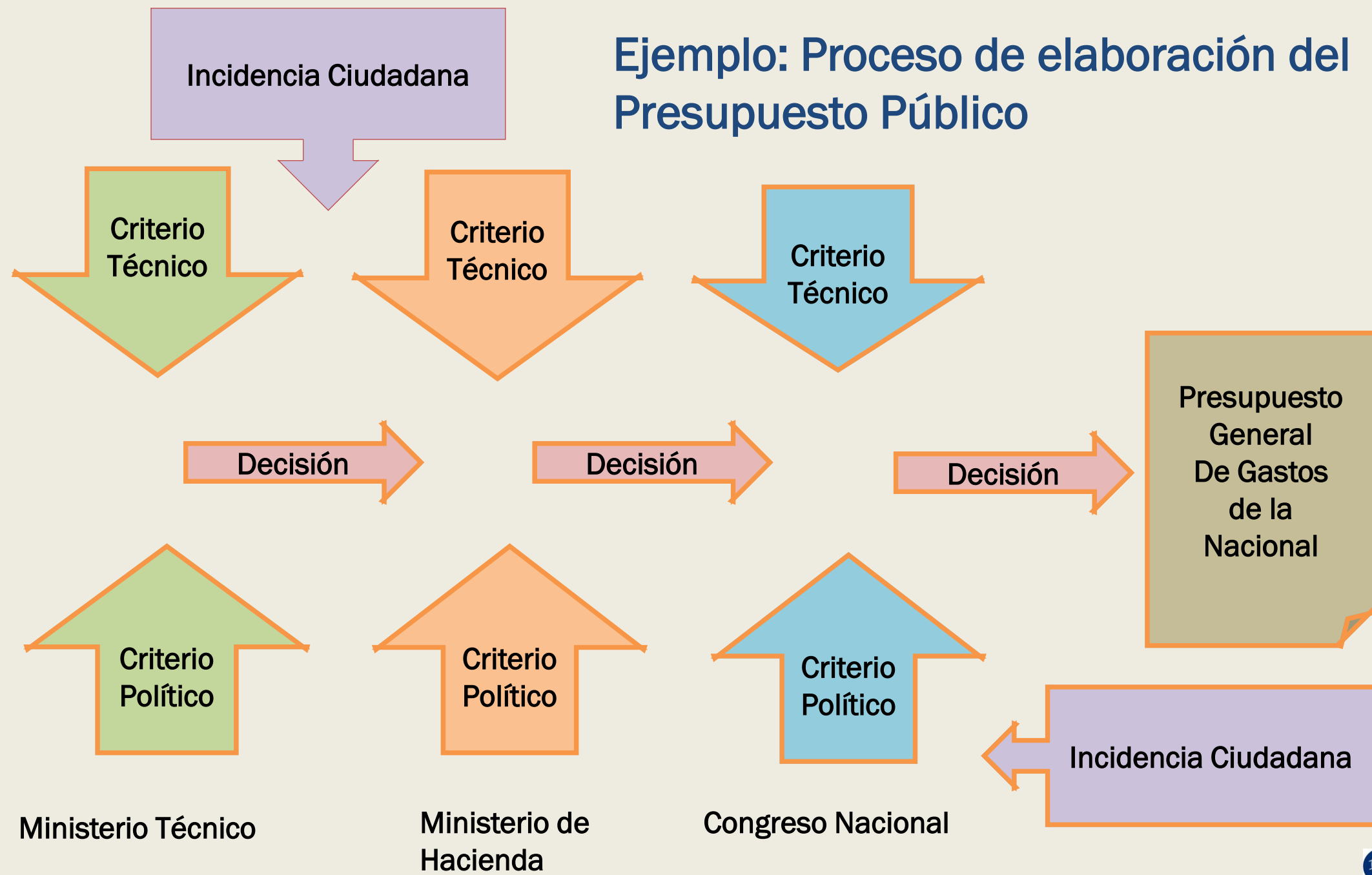
A esta Participación se denomina “Incidencia” para diferenciarla del Cabildeo o Lobby que es una profesión.

La calidad del proceso político hace que la Reforma del Estado sea legítima, viable y técnicamente adecuada y la participación de los ciudadanos en la política mejora la calidad del proceso político.

El Proceso Político tiene una dimensión:
Vertical: técnico / político.
Horizontal: adecuación / legitimación.



Ejemplo: Proceso de elaboración del Presupuesto Público



La Metodología de la Incidencia Estratégica

Análisis y selección del Problema

- Mapas de Problemas y Necesidades.

Elaboración de la propuesta

- Definición del objetivo.
- Proposición.
- Construcción de los argumentos.

Análisis del espacio de decisión

- Ámbito de decisión.
- Mapa de poder.
- Proceso de toma de decisión.

La Metodología de la Incidencia Estratégica

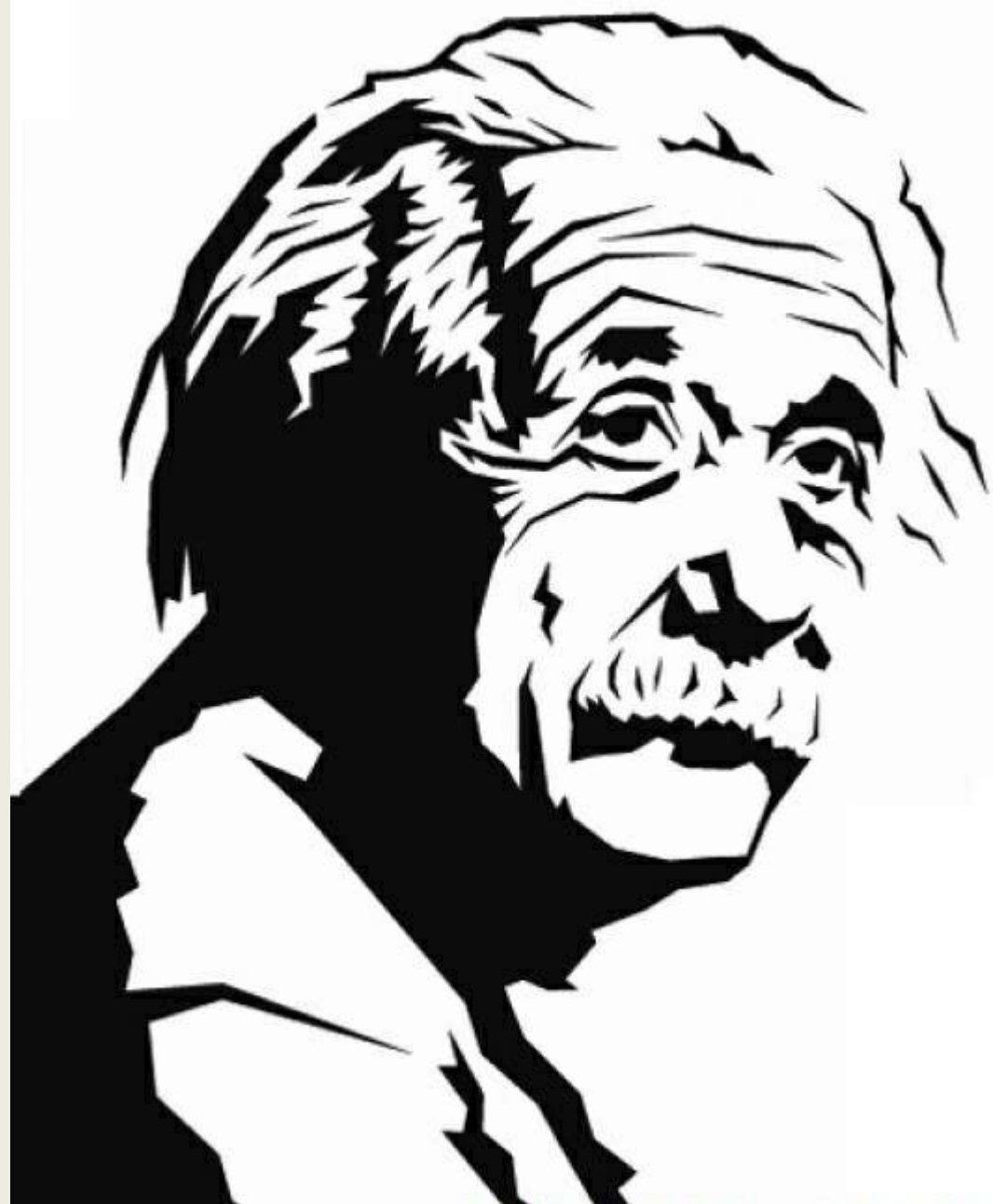
Autoanálisis

- FODA

Estrategia de Incidencia

- Plan de actividades.
- Negociación.

Seguimiento y Evaluación



“Si yo tuviera una hora para resolver un problema, y mi vida dependiera de la solución, gastaría los primeros 55 minutos en determinar la pregunta apropiada, porque una vez conociera la pregunta correcta, yo podría resolver el problema en menos de cinco minutos”.

Albert Einstein

1. Identificar el Problema



Lo primero y más importante es identificar cual es el problema principal que queremos resolver con la reforma.



Para que queremos cambiar, por ejemplo, disminuir la mortalidad materna.. ello tenemos que saber cual es la situación adversa



Cuando definimos la Situación Adversa, podemos reconocer mejor cuáles son los determinantes de esa situación, por ejemplo, falta de acceso a servicios de salud, pobreza, falta de educación, etc.

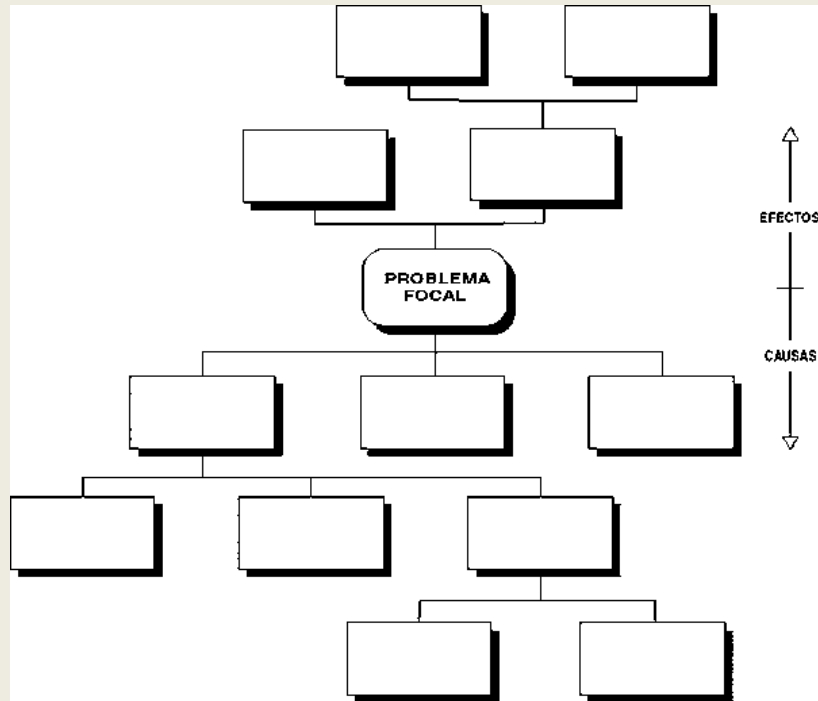


Para focalizar, se debe desagregar el problema y elegir un aspecto de éste, por ejemplo, la salud materno infantil, cuando más específico es la definición del problema, es mejor para desarrollar una estrategia de cambio

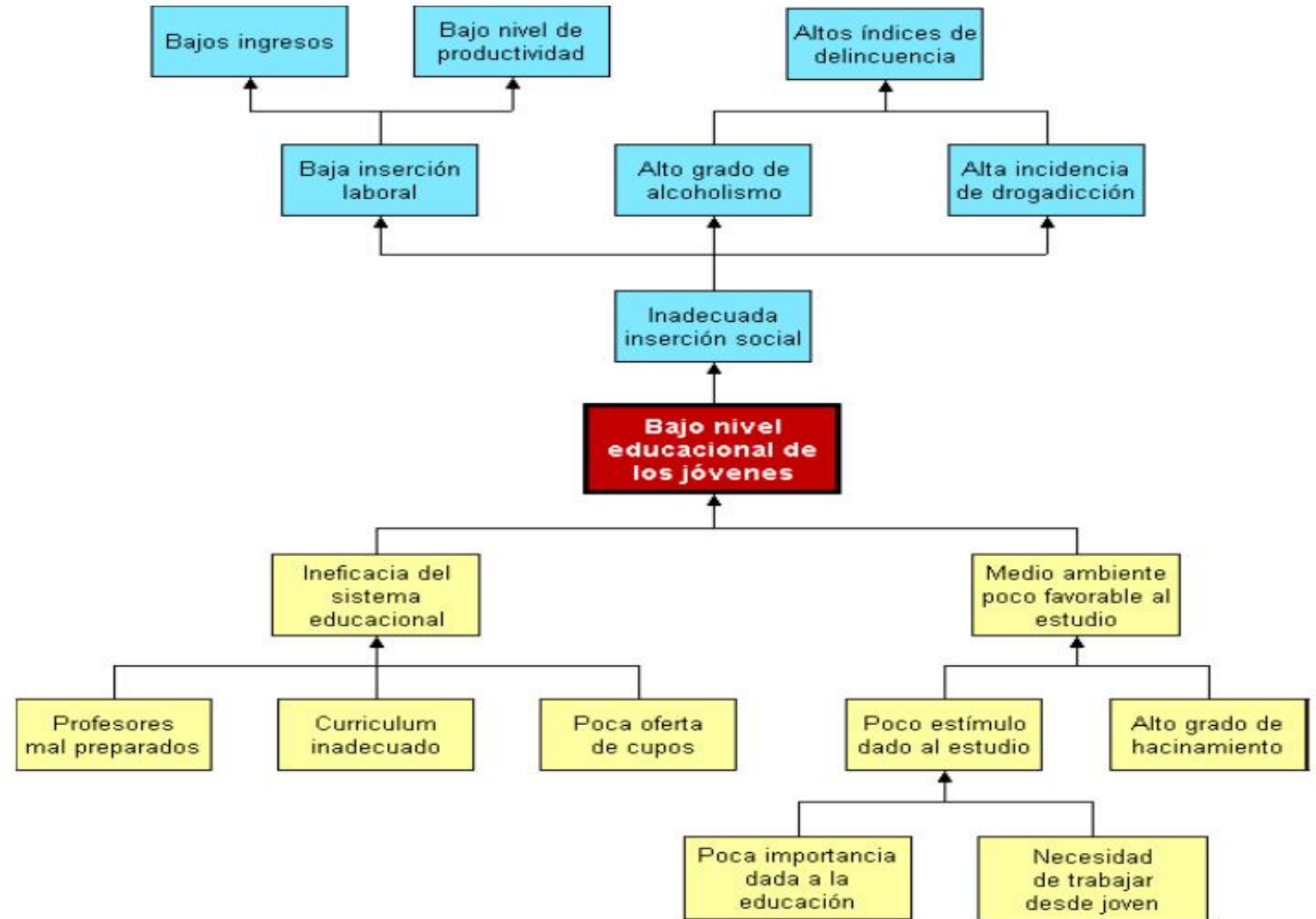
Diagrama: árbol de problema

Las **causas** principales y directas del problema focal están por debajo de éste. Los **efectos** principales y directos del problema focal tienen lugar por encima de éste.

Causas y efectos se desarrollan ulteriormente a lo largo del mismo principio para formar el árbol de problema.



Desagregar el problema



2. Identificar el Problema



Una vez definida la situación que queremos cambiar, debemos definir cómo se vería el cambio. A esta le podemos llamar “Visión o Situación Deseada”.



Esta Visión como la definición de la Situación Adversa tienen que ser una construcción colectiva y tener una definición que sea amplia, completa y realizable.



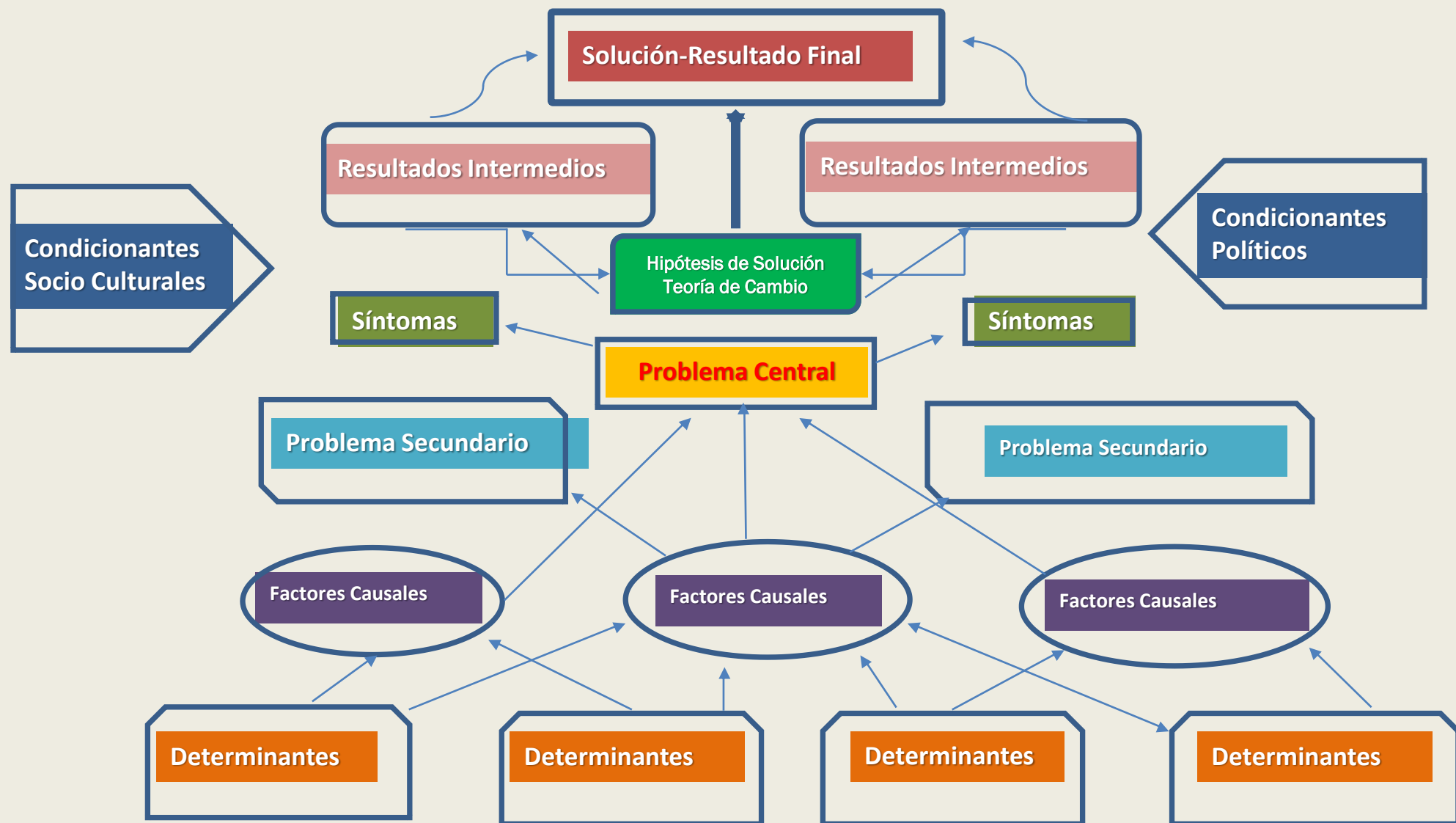
Recién una vez definidos la Situación Adversa y la Deseada podemos definir el problema que queremos abordar.



Por lo general son varios los problemas que separan la situación deseada de la adversa y entonces hay que elegir, la más importante.



El Problema es el obstáculo, que impide alcanzar el resultado deseado o solución.



3. Identificar el Problema



Quien es el dueño del problema, quien tiene el poder o la capacidad para crear, incrementar o corregir el problema .



Cuales son los posibles riesgos o restricciones que pueden dificultar el alcanzar el resultado deseado.



Quienes son los actores que tienen que estar involucrados y como pueden aportar o participar en lograr la solución.



Cuales son los principios y valores compartidos por todos que estan siendo amenazados por el problema y entender de que forma los afecta.

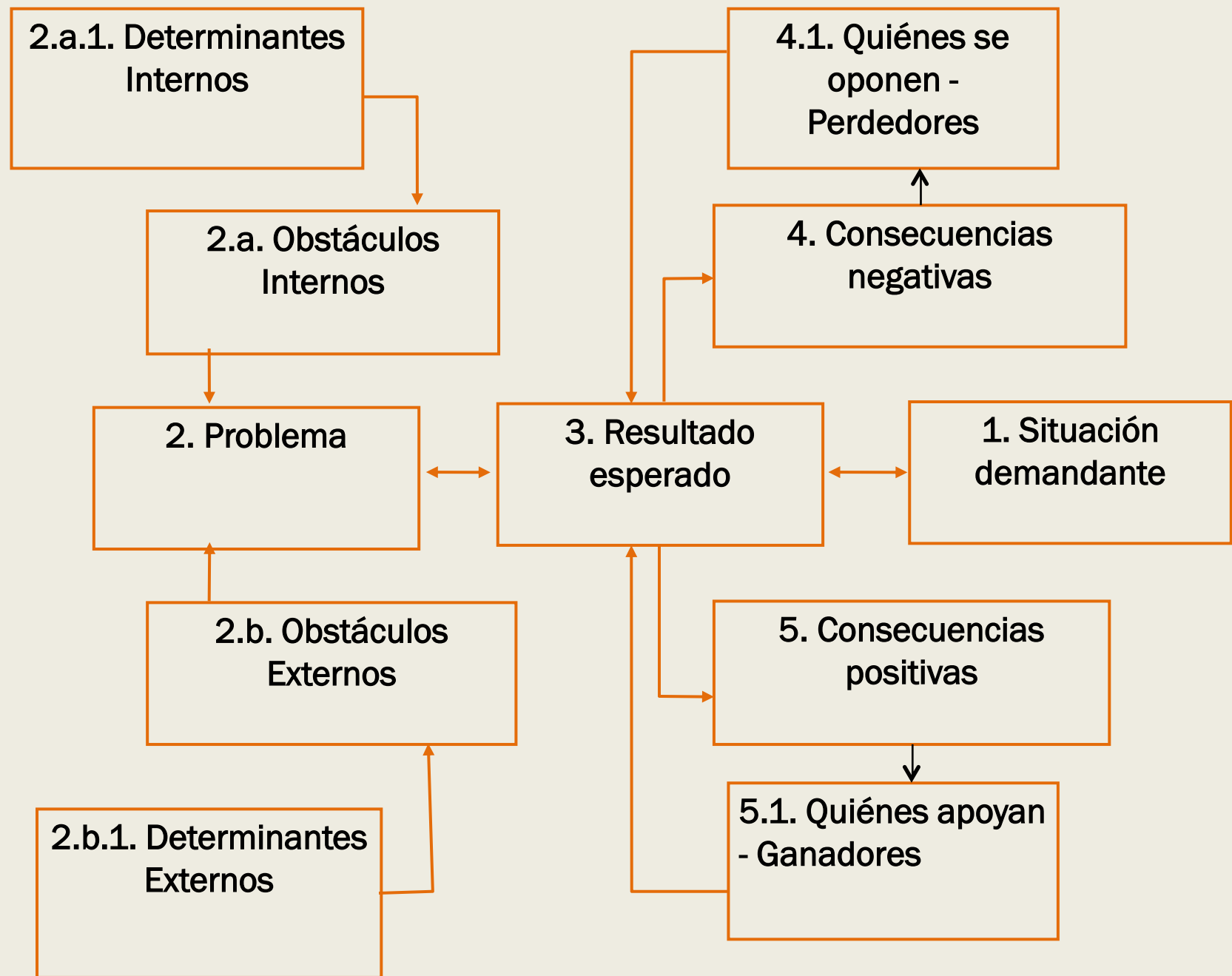


Cuales son la posibles consecuencias negativas y que impacto puede tener en los actores involucrados si se mantiene la situación actual.

Esquema de Incidencia Estratégica

A. Carrizosa (2006)

6
I
n
d
e
c
i
s
o
s



3. Propuesta de Reforma



La propuesta debe estar dirigida a solucionar el problema que ha seleccionado el grupo.



Las propuestas tiene que ser

- Clara, concreta y entendible,
- Realistas, cuantificable - medible,
- Técnica, política y económicamente viable,
- Factible en cuanto a costo, tiempo y alcance.

4. La argumentación:

busca promover una propuesta, y convencer a un actor receptor, para que acepte y apoye a la misma, mediante evidencias y un razonamiento claro y realista

La argumentación puede ser:

Deductiva: partiendo de premisas que se admiten como válidas y un razonamiento deductivo.

Reflexiva: partiendo de hechos y observaciones particulares para llegar a una conclusión determinada mediante un razonamiento lógico racional.

Descriptiva: narración o explicación de la situación,

Analógica: se formulan conclusiones a través de la comparación con otras situaciones similares.

Causal: mediante razonamiento causa y efecto que puede tener una acción o una situación determinada.

Generalización: es un tipo de argumentación de causa y efecto, en la cual se ofrece una serie de normas generales aplicables a todas las situaciones.

5. **Ámbito de decisión**

Es el lugar en el cual debemos incidir

- El ámbito de decisión, es el contexto o escenario en el cual existen e interactúan actores, ideas, intereses y recursos, y es donde se debaten y se toman las decisiones.
- Y estos actores varían en importancia, de acuerdo al momento y a su ubicación en el proceso de decisión.
- No todos los actores tienen en mismo valor para proceso, sólo aquellos cuyos intereses afectan o ponen en riesgo la viabilidad de nuestro proyecto.

Considerar

- ¿Cómo y en qué momento se toma la decisión, existe una reunión especial para tomar la decisión?
- ¿Quiénes conforman el órgano que decide y cada cuánto se reúne?
- ¿Cómo se agendan los temas en este ámbito y quiénes son los responsables de preparar la agenda?
- Si conocemos el proceso de toma de decisiones sabremos cuál es el mejor momento para incidir.
- Existen momentos cruciales en el proceso que debemos conocer.
- Hay que lograr que nuestro tema aparezca en la agenda pública y además de aparecer, debemos procurar que se mantenga
- Y por supuesto que decida a nuestro favor.

¿Cómo funciona el Mapa Político?

Normalmente la elaboración de un Mapa Político es un ejercicio grupal, compuesto por cinco tiempos:

- Recolección, ordenamiento y análisis de la información.
- Elaboración participativa del mapa.
- Diseño e implementación de las estrategias.
- Monitoreo y evaluación del proceso.
- Ajuste del Mapa y las estrategias.

Los Actores Políticos son personas, grupos o instituciones que participan en el proceso de toma de decisiones.

¿Qué es importante?

- Poder
 - Alto-mediano-bajo
 - Tangible-intangible
- Liderazgo.
- Intereses
- Ideología

Análisis de los Actores Políticos (Mapa Político)

BLANCO								
	OPOSITOR LEGAL	INDECISO	APOYO IDEOLÓGICO	ALIADO CENTRAL		APOYO IDEOLÓGICO	INDECISO	OPOSITOR LEGAL
ACTORES EXTERNOS								
SECTOR PÚBLICO								
PARTIDOS POLÍTICOS								
GRUPOS DE PRESIÓN								
GRUPOS SOCIALES								
PROGRESISTA				CONSERVADORA				

Mapa Político: Aumento de Impuestos

Cámara de Senadores								
	OPOSITOR LEGAL	INDECISO	APOYO IDEOLÓGICO	ALIADO CENTRAL		APOYO IDEOLÓGICO	INDECISO	OPOSITOR LEGAL
ACTORES EXTERNOS			Coop.		SA			INVE.
SECTOR PÚBLICO		SindP		SO		FPubl		
PARTIDOS POLÍTICOS			Plzq			PGov		PO
GRUPOS DE PRESIÓN			Camp			Pymes		UIP
GRUPOS SOCIALES			ONG Rurales					GEmp
PROGRESISTA				CONSERVADORA				

Consideraciones para una Incidencia. Estratégica efectiva

- La estrategia es la parte más creativa del plan de incidencia.
- La estrategia siempre se define en relación a quién o a quiénes se busca influir.
- Tener claramente definido lo que queremos lograr, el resultado esperado.
- Decisiones planificadas y pensadas, previendo riesgos e incertidumbre propia del proceso político;
- Es flexible y dinámico por su necesidad de adaptarse a los nuevos acontecimientos que aparecen en el curso de un proceso político;
- El tiempo es un elemento esencial, porque representa un obstáculo o una ventaja, dependiendo del momento en el que estemos actuando.

Las estrategias de incidencia política se refieren básicamente a tres niveles de acción

POSICIÓN: aumentar el número de nuestros aliados y/ o acceder a personas con mayor nivel de influencia (personas de acuerdo con nuestra propuesta) y debilitar la posición de nuestros oponentes (personas en desacuerdo con nuestra propuesta).

PODER: incrementar nuestro poder, ya sea este político, económico, técnico, etc., y reducir así el impacto del poder de nuestros oponentes.

PERCEPCIÓN: cambiar la percepción (la forma de entender el problema y nuestra propuesta) de los actores políticos mediante la información o utilizando nuevos términos para replantear los problemas, hacer comunicable nuestra propuesta tratando que la misma llegue a la mayor cantidad de personas.

Teoría del Cambio

es una herramienta interesante para la planificación de la Estrategia, que significa, un conjunto organizado de ideas que explican el problema que se quiere resolver y mediante un razonamiento lógico definir cuál es la posible solución más viable.

Se elabora una suposición o hipótesis, a partir de desglosar el problema, y sustentado en datos e información verificable, se explica las relaciones existentes entre los diferentes componentes, las causas posibles, cómo y por qué las actividades que se realizarán van a dar lugar a los cambios deseados, y qué consecuencias se deben considerar.

Fortaleza
Oportunidades
Debilidades
Amenazas

Interno

6. Autoanálisis

(Además de querer hay que poder!!!)

Externo

Oportunidades (O)
 Lista de Oportunidades

Amenazas (A)
 Lista de Amenazas

Fortalezas (F)
 Línea de Fortalezas

Estrategias (FO)
 Uso de Fortalezas para aprovechar las Oportunidades

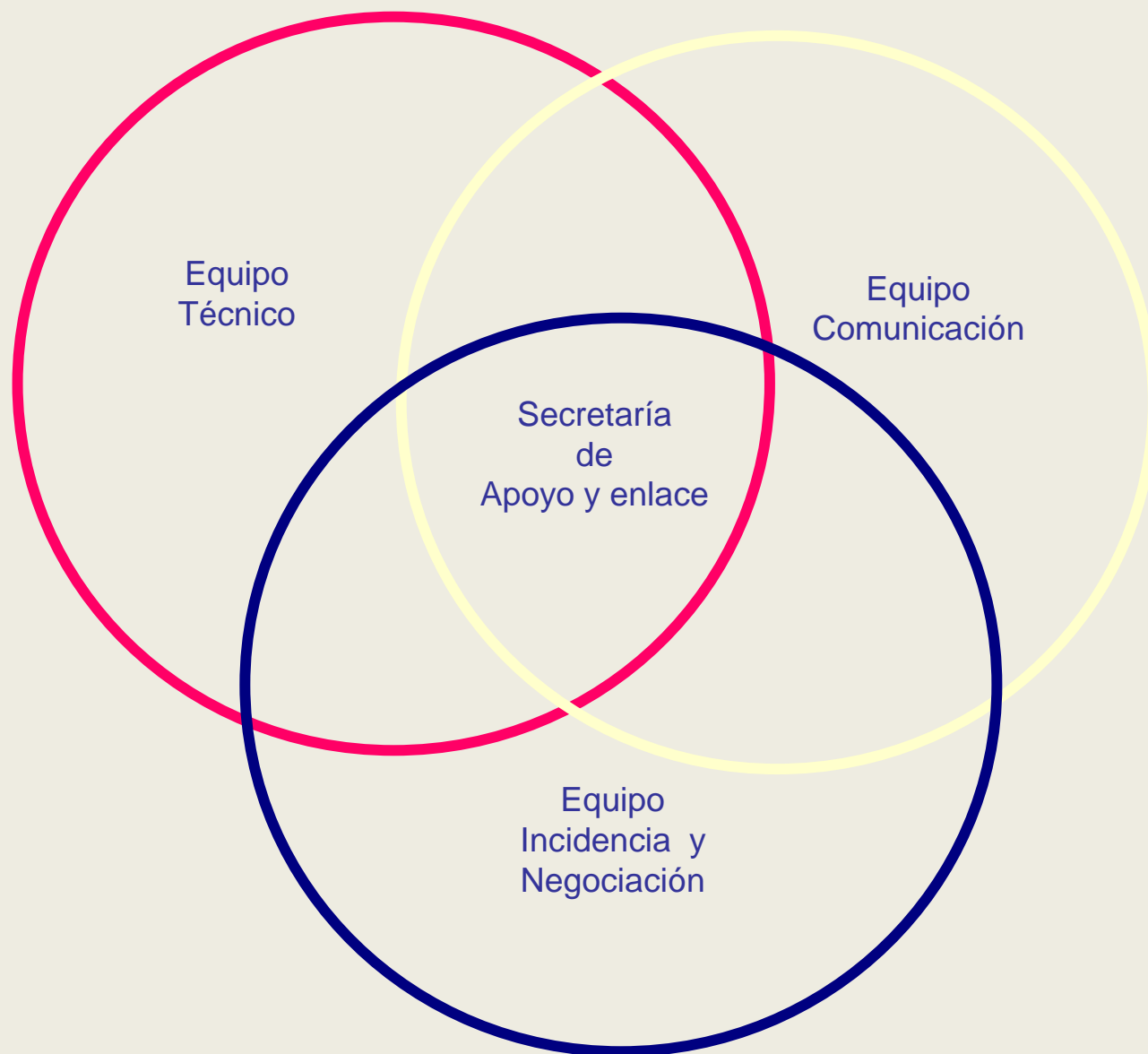
Estrategias (FA)
 Uso de Fortalezas para evitar Amenazas

Debilidades (D)
 Línea de Debilidades

Estrategias (DO)
 Vencer debilidades aprovechando

Estrategias (DA)
 Reducción al mínimo de debilidades y evitar Amenazas

Usar las **fortalezas**, aprovechar las **oportunidades**, reducir las **debilidades** y enfrentar las **amenazas**



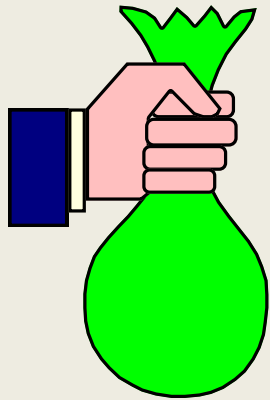
Grupo Impulsor
Esquema básico
de conformación

Recursos.

Los principales recursos cuya asignación ha de planificarse son:



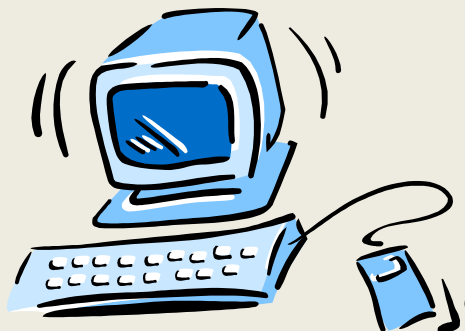
HUMANOS



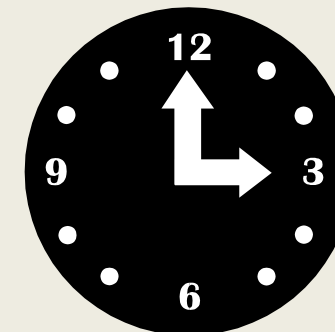
FINANCIERO



MATERIALES



TECNOLOGICO



TIEMPO



**LA REFORMA DEL ESTADO DEBE
RESPONDER A NECESIDADES DE TODA
LA POBLACIÓN**

GRACIAS POR LA ATENCIÓN

