

LA COMUNICACIÓN CON LOS FORMULADORES DE POLÍTICAS

3.1 Cómo presentar información a los formuladores de políticas

3.2 El cabildeo para la seguridad alimentaria

3.1

Objetivos del aprendizaje

Al finalizar esta lección, usted podrá:

- Identificar a los formuladores de políticas que son pertinentes para la seguridad alimentaria;
- Entender las necesidades típicas de los formuladores de políticas; e
- Identificar potenciales objetivos, mensajes y canales para comunicarse con los formuladores de políticas.

Introducción

Si usted trabaja con un proyecto de seguridad alimentaria, se da cuenta probablemente de que necesita el apoyo de los formuladores de políticas para maximizar la eficacia de sus esfuerzos.

¿Cómo se consigue ese apoyo?

Esta lección muestra cómo presentar información a los formuladores de políticas, y como ejercer influencia en sus decisiones.

Las fases de una estrategia comunicacional

Al comunicarse con los formuladores de políticas, al igual que con cualquier público, usted debe seguir los seis pasos de una estrategia comunicacional:

1. Identificar y analizar a los receptores de su comunicación
2. Definir sus objetivos comunicacionales
3. Decidir qué mensajes transmitir
4. Escoger los canales de transmisión
5. Crear un plan de trabajo
6. Evaluar sus actividades comunicacionales

Examinemos los cuatro primeros pasos, viendo cómo se aplican cuando los formuladores de políticas son el objetivo de sus esfuerzos.

Paso 1: Identificar y analizar a los receptores de su comunicación

Los siguientes son ejemplos de formuladores de políticas a varios niveles gubernamentales:

Internacional	Nacional	Provincia, estado, región	Distrito, nivel local
<ul style="list-style-type: none"> • Personal de la ONU • Personal de organismos internacionales • Ministros de estado a nivel nacional • Ministros y personal de alto rango en otros niveles de gobierno • Representantes y personal del gobierno en negociaciones internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente, Primer Ministro • Ministro de Agricultura, y otros ministros • Políticos nacionales • Parlamentarios • Personal gubernamental en el Ministerio de Agricultura y en otros ministerios • Comisión de planificación, órganos consultivos • Organismos especializados del gobierno (agencia de seguridad alimentaria, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisionado provincial, gobernador del estado • Representantes estatales • Parlamentarios que representan la región • Personal del gobierno a nivel estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde, líder/ presidente del consejo municipal • Políticos locales • Concejales distritales • Jefes de agencias distritales • Jefes tradicionales • Líderes de comunidad

¿De quién proviene la información que usan los formuladores de políticas?

Los formuladores de políticas no toman sus decisiones de manera aislada, sino que dependen de información y asesoría de muchos otros expertos y entidades. Usted puede **apuntar a estos intermediarios** para hacer llegar información pertinente a los formuladores de políticas.

Las fuentes de información usadas comúnmente por los formuladores de políticas incluyen:

- Organismos estadísticos y de análisis.
- Institutos de investigación especializados.
- Los medios masivos.
- Individuos.
- Cabilderos de grupos de presión; y
- Organismos internacionales y ONG.

La siguiente tabla enumera algunas de las fuentes a las cuales recurren en muchos casos los formuladores de políticas:

Fuente de información	Ejemplos	Utilidad
Organismos estadísticos y de análisis	Agencia del censo Agencia estadística Sistema de alerta temprana de hambruna Servicio de monitoreo de precios de mercado Órgano de investigación parlamentario	Para dar alertas sobre problemas Para comunicar datos sobre la escala e importancia del problema Para comunicar datos que apoyen el análisis
Institutos de investigación especializados	Instituto de investigación sobre cultivos Universidades Investigadores y expertos técnicos del gobierno Grupos de coordinación ONG-gobierno Institutos de investigación privados Encuestas de opinión pública	Para analizar los problemas Para descubrir posibles soluciones Para priorizar soluciones
Los medios masivos	Estaciones de radio y televisión (noticias, programas sobre acontecimientos actuales, documentales, programas agrícolas) Periódicos, revistas Bloggers	Para llamar la atención del público a un problema Para promover la comprensión del problema Para analizar el problema (a veces de forma superficial) Para mantener el interés y la presión pública
Individuos	Asesores políticos Asesores especializados y equipos de investigación ministeriales Académicos y profesionales reconocidos Opinólogos políticos, columnistas de periódicos	Para proveer información procesada Para resumir opciones de política Para ofrecer asesoría sobre opciones de políticas
Cabilderos de grupos de presión	Sindicatos agrícolas, asociaciones de agricultores Asociaciones industriales (alimentos, transporte, construcción, minoristas) Empresas (agricultura comercial, supermercados, empresas de transporte o comercio, etc.)	Para comunicar posibles soluciones a problemas Para resumir los intereses de partes interesadas específicas Para indicar las deficiencias de soluciones alternativas
Organismos internacionales y ONG	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (www.fao.org) Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (www.ifpri.org) Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (www.ifad.org) Programa Mundial de la Alimentación (www.wfp.org) Donantes importantes ONG internacionales y nacionales (desarrollo, ayuda de emergencia, derechos humanos) Organizaciones religiosas (líderes cristianos o islámicos, organismos religiosos para el desarrollo)	Para analizar un problema y ofrecer opciones Para comunicar potenciales soluciones Para explicar las deficiencias de soluciones alternativas Para dar el punto de vista de grupos pobres y marginados

Usted probablemente tiene mucha información sobre el tema en que ha optado por trabajar.

¿Será que todo lo que tiene que hacer es empaquetarla como un informe para mandar a los formuladores de políticas? No. Recuerde que...

➤ **Los formuladores de políticas son personas muy ocupadas**

Tienen muchos temas para enfrentar, muchas reuniones, muchos asuntos exigiendo su atención. No tienen tiempo para leer informes largos.

➤ **La mayoría de los formuladores de políticas no son expertos en el campo en que usted trabaja**

Los políticos y otros formuladores de políticas tienen antecedentes muy variados, y no es probable que la seguridad alimentaria esté entre sus áreas de pericia. Muchos formuladores de políticas no tienen títulos universitarios, así que es improbable que entiendan lenguaje técnico o explicaciones complicadas. A veces dependen de especialistas para resumir y explicar temas complejos.

➤ **Los formuladores de políticas tienen muchas fuentes de información contradictorias**

Los formuladores de políticas se exponen a muchos puntos de vista antes de tomar decisiones. Desean información clara y concisa, sin explicaciones excesivamente largas ni muchos “si...” ni “pero...”

Esto significa que usted tiene que:

- presentar la información de forma **corta y fácil de absorber**;
- usar lenguaje que un **no experto** pueda entender;
- resumir la información, y presentar **argumentos claros** para apoyar una línea de acción.

Paso 2: Definir los objetivos

¿Cómo se selecciona la información pertinente?

Depende de los **objetivos de la comunicación**. Hay muchos motivos para comunicarse con los formuladores de políticas:

Objetivo	Ejemplo
Conseguir visibilidad para la organización	"Necesitamos un perfil más destacado dentro del gobierno."
Conseguir el apoyo de los formuladores de políticas para sus actividades	"Queremos que el Ministro apoye nuestro nuevo proyecto."
Informar a los formuladores de políticas sobre la experiencia y los conocimientos especializados de su organización	"Hemos hecho mucha investigación sobre la seguridad alimentaria, de la cual otros podrían aprender."
Convencerlos para que cambien una política o ley	"Se debería modificar la política para aumentar la disponibilidad de alimentos en nuestra provincia."

El tipo de actividad comunicacional depende del objetivo.

Paso 3: Decidir qué mensaje transmitir

¿Qué tipo de mensajes necesita elaborar para alcanzar sus objetivos?

La respuesta depende de las necesidades de los formuladores de políticas, que cambian.

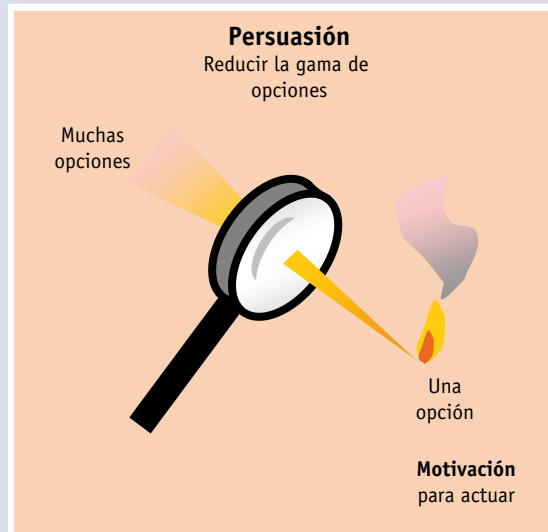
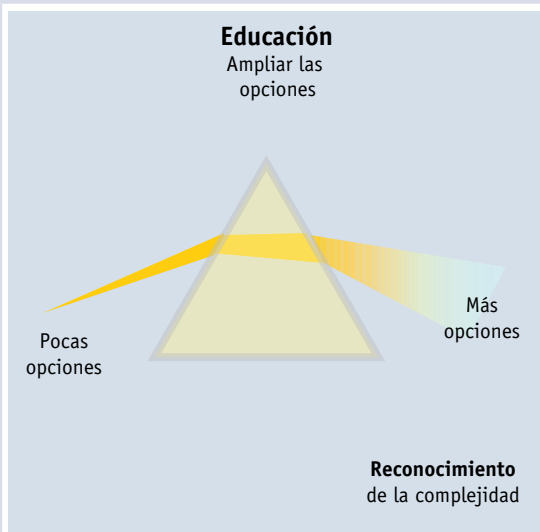
Al principio, necesitan información sobre la **existencia e importancia del problema**.

Hacia el final del proceso, necesitan **pruebas más detalladas** a favor de una opción determinada, además de **lenguaje específico** para elaborar legislación.

La diferencia entre educar y persuadir

Recuerde que la **educación** y la **persuasión** son distintas.

- El propósito de la **educación** es ampliar los conocimientos y horizontes de una persona, y llevarla a reconocer que el mundo es complejo y que hay muchas opciones de acción.
- En cambio, la **persuasión** trata de reducir las opciones e inducir a los formuladores de políticas a escoger una.



Al comunicarse con los formuladores de políticas, uno a veces tiene que empezar con **educarlos** sobre el tema. Pero en otros casos se trata de **enfocar su atención** en una sola opción (o unas pocas opciones) y motivarlos para que escojan la(s) que uno considera más adecuada(s).

Hay distintos tipos de mensajes que usted podría verse en necesidad de comunicar, según esté apuntando a una u otra de las siguientes metas:

- **Crear conciencia.** Si los formuladores de políticas no están conscientes de la existencia de un problema, no harán nada al respecto.
- **Destacar la importancia.** Información sobre la escala del problema. ¿Qué tan grave es el problema? ¿Cuántas personas son afectadas? ¿Dónde están?
- **Proveer análisis.** Una examinación del contexto del problema, y de sus causas y efectos. ¿Por qué existe el problema? ¿Cuáles son sus efectos?
- **Ofrecer opciones.** Información sobre las opciones de políticas. ¿Cuáles son las opciones para solucionar el problema? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada opción? (Note que puede ser necesario omitir opciones para recomendar una sola opción.)
- **Dar recomendaciones.** Pruebas a favor de una opción en particular. ¿Por qué es mejor esta opción que las otras? Explique las pruebas de su eficacia (y de su eficacia en términos de costo).
- **Proveer lenguaje jurídico.** Lenguaje propuesto para la elaboración de un borrador de ley o política. Puede ser útil sugerir lenguaje específico para una nueva ley o acuerdo, o comentar un texto propuesto. ¡Pueden ser cruciales los detalles!

Recuerde que...

Usted probablemente tiene mucha más información de la que necesita. Guárdela en reserva por si necesita más pruebas después para apoyar sus argumentos.

También se puede encontrar en necesidad de buscar nueva información para satisfacer necesidades específicas. Por ejemplo, podría necesitar un video dramático ilustrando la envergadura del problema, o un relato de interés humano mostrando cómo el problema está afectando a una familia específica.

Paso 4: Escoger canales de transmisión

Los siguientes son los canales que se pueden usar para contactar a los formuladores de políticas:

Materiales impresos y audiovisuales

Estas son las maneras más comunes de comunicar información a los formuladores de políticas.

Ejemplos:

- Informes temáticos
- Informes de políticas
- Folletos
- Cartas a formuladores de políticas
- Libros
- Informes de evaluación
- Videos
- Sitios web, blogs

Uno produce y distribuye los materiales informativos uno mismo.

Los medios masivos

Ejemplos:

- Entrevistas de televisión y radio, y programas de conversación
- Documentales
- Programas sobre acontecimientos actuales
- Publicidad en la radio/televisión
- Reportajes de noticias
- Artículos de opinión

Se puede llegar a un público mucho más grande con los medios masivos, pero uno pierde control sobre el mensaje. Un periódico es capaz omitir su versión del acontecimiento por completo, o de publicarlo al lado de opiniones opuestas. Recuerde que los formuladores de políticas son miembros del público general, y por lo mismo se ven afectados por la influencia de los medios masivos.

Contacto presencial

Ejemplos:

- Reuniones
- Cabildeo
- Congresos/conferencias
- Viajes o giras de estudio
- Presentaciones
- Informes verbales
- Debates

Estos métodos llegan a relativamente pocas personas, pero pueden ser una fuente de retroalimentación valiosa.

Contacto social o profesional

Ejemplos:

- Amistades
- Eventos sociales
- Aliados de confianza
- Ex estudiantes o colegas
- Contratación de personal

Estos métodos pueden ser muy valiosos para llegar a personas que son pocas pero influyentes.

Un amigo que trabaja en el ministerio puede diseminar información para usted, o puede indicar a quién conviene contactar en el ministerio.

¿Qué canal escoger?

Esto depende de la naturaleza del tema y de quiénes son los formuladores de políticas a los cuales quiere llegar.

Lo mejor probablemente sea una mezcla de materiales impresos y audiovisuales, medios masivos y comunicación presencial. Las asociaciones sociales y profesionales se deben usar con moderación.

Recuerde...

Evite toda acción que no sea ética. Si alguien que se opone a sus recomendaciones recurre a medidas poco éticas (por ejemplo, regalos caros o viajes con todo pagado) usted a lo mejor tendrá que encontrar maneras legales y éticas de neutralizar su influencia.

Probablemente necesite materiales informativos de algún tipo para apoyar los esfuerzos de cabildeo y promoción que haga.

Típicamente necesitará como mínimo:

- Un **informe de políticas** o informe temático con la información clave para los formuladores de políticas.
- Una **presentación** atractiva para usar en reuniones y conferencias.
- Un **folleto** sobre su proyecto u organización.

Quizá también quiera preparar:

- Un **video** sobre el tema.
 - Un **afiche** o **conjunto de materiales más extenso** para usar en exposiciones o reuniones.
 - **Material para distribuir y fotos.**
 - Un **comunicado de prensa** para distribuir a estaciones de radio y televisión.
-

- **Declaraciones** con fragmentos memorables para usar en entrevistas.
- Información sobre su **sitio web**.
- Un **informe** o **libro** con más detalles.

Hay varias maneras de entregar su mensaje a los formuladores de políticas, por ejemplo:

- **Mandarles una copia** de su información **impresa** (averiguar sus nombres y direcciones y mandarla por correo).
- Distribuirlos en **congresos/conferencias** y **talleres** donde participan formuladores de políticas.

Si es posible, **reúnase con ellos en persona** para introducirles el tema, y entrégueles copias de su material.

Si tiene **copias digitales** de materiales impresos o presentaciones, puede:

- **Mandarlas vía email**. Si usted conoce a un formulador de políticas, piense en mandarle material como un archivo adjunto al email. No deje de incluir el tema del email y un mensaje corto. Recuerde que la mayoría de las personas rechazan el email “basura” o “spam”.
- Suba el material a su **sitio web**.
- Distribúyalo (o anúncielo) vía **grupos de email** o sitios sociales de índole profesional.

Resumen

Al comunicarse con los formuladores de políticas, al igual que con cualquier público, usted debe seguir los seis pasos de una estrategia comunicacional:

- Identificar y analizar a los receptores de su comunicación
- Definir sus objetivos comunicacionales
- Decidir qué mensajes transmitir
- Escoger los canales de transmisión
- Crear un plan de trabajo
- Evaluar sus actividades comunicacionales

Recuerde que los formuladores de políticas son personas muy ocupadas, y que no son expertos en el campo en que usted trabaja. Los formuladores de políticas tienen muchas fuentes de información contradictorias, y reciben enormes cantidades de material para leer.

Sólo es probable que lean algo que parezca atractivo e interesante, y que sea corto y fácil de leer.

Sus necesidades de información cambian. Al principio, necesitan información sobre la existencia e importancia del problema. Hacia el final del proceso, necesitan pruebas más detalladas a favor de una opción determinada, además de lenguaje específico para la elaboración de legislación.

LA COMUNICACIÓN CON LOS FORMULADORES DE POLÍTICAS

3.1 Cómo presentar información a los formuladores de políticas

3.2 El cabildeo para la seguridad alimentaria

3.2

Objetivos del aprendizaje

Al finalizar esta lección, usted podrá:

- describir la diferencia entre el cabildeo y la promoción;
- identificar cinco ventanas de acceso a los responsables de políticas para ejercer influencia y proveer información en el ámbito de la seguridad alimentaria;
- entender cómo analizar el contexto para refinar sus mensajes y estrategias; e
- identificar distintos tipos de campaña.

Introducción

Si usted quiere que sus esfuerzos realmente tengan impacto, no basta con simplemente preparar materiales informativos y hacerlos llegar a los responsables de políticas.

Se necesita una estrategia cuidadosamente pensada como guía para una campaña de comunicación sobre el tema.

Esta lección explora cómo organizar una campaña de comunicación para cambiar una política.

Cabildeo y promoción

¿Qué es el “cabildeo”?

Distingamos primero entre la promoción y el cabildeo.

La **promoción** es un concepto amplio: significa abogar por algún tipo de **cambio en la sociedad**. Incluye esfuerzos para inducir a la gente a cambiar su comportamiento, presión sobre las empresas para que cambien sus actividades o reglas, o acción para inducir al gobierno a cambiar sus políticas y legislación.

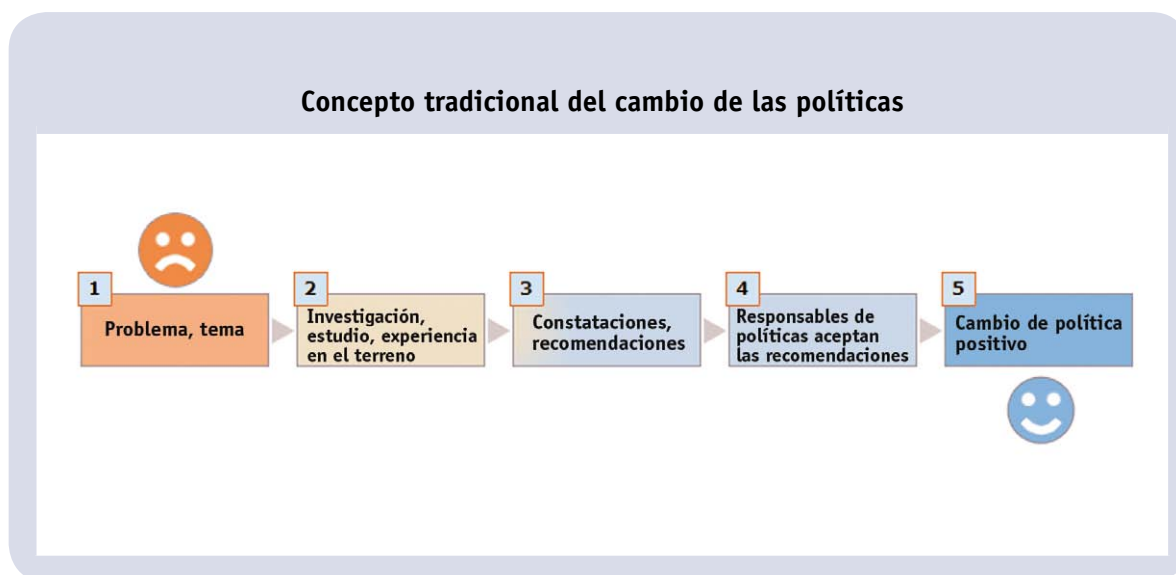
El **cabildeo** es una actividad más restringida. Consiste en esfuerzos de promoción que apuntan a **legisladores**, incluidos ministros y parlamentarios.

El proceso de formular políticas

Para tener influencia en la formulación de políticas, hay que entender el **proceso de formulación de políticas**.

El **concepto tradicional** es que el cambio de las políticas es un proceso lineal y lógico.

1. Primero se identifica un problema o tema.
2. Una entidad como un instituto de investigación u ONG investiga el problema y recoge información de experiencias en el terreno.
3. Presenta sus constataciones a los responsables de políticas...
4. quienes aceptan sus recomendaciones...
5. ... y cambian la política.



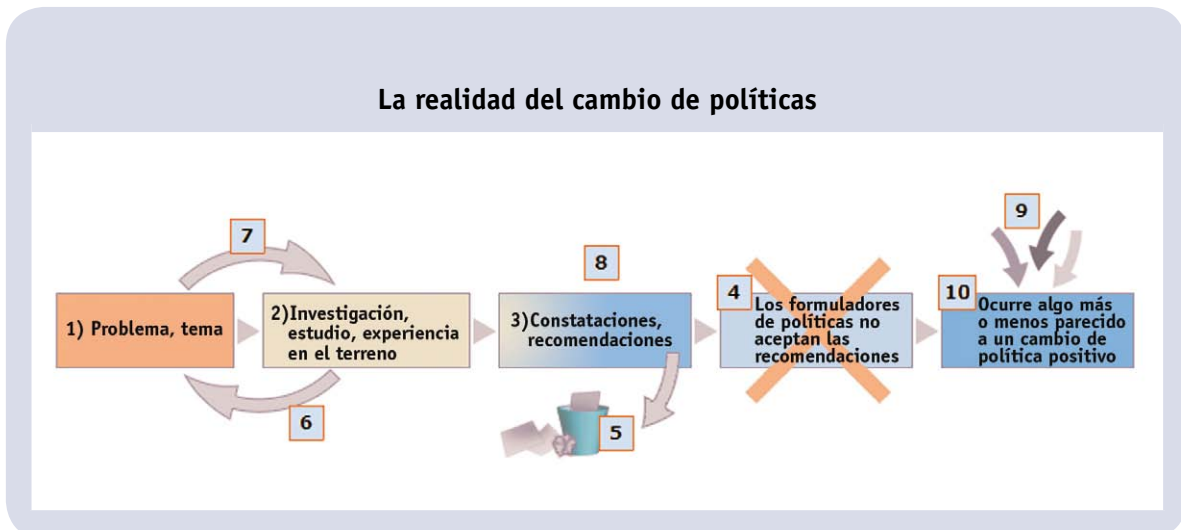
Esto supone que los responsables de políticas son benignos y dispuestos a acoger constataciones de investigaciones y pruebas de la experiencia en el terreno. Pero la realidad es otra...

El **proceso real de la formulación de políticas** es menos lógico y lineal. Tiene muchos círculos e iteraciones, e involucra a muchos otros actores, incluidos algunos que se oponen a las recomendaciones de la organización en que uno trabaja.

6. En vez de aceptar las recomendaciones, los responsables de políticas a veces las pasan por alto...
7. ...o las rechazan.

8. La organización entonces se ve obligada a revisar su visión inicial del problema...
9. ...y recoger más información...
10. ...lo que puede conducir a constataciones y recomendaciones que, a través de vericuetos impredecibles...
11. ...se incorporan en un borrador revisado de la política...
12. ...junto con muchas otras influencias.

El resultado se parece en algunos aspectos a un cambio de política positivo, pero pocas veces es de la envergadura que la organización inicialmente esperaba alcanzar.



En esfuerzos para influir en las políticas, **los tiempos** pueden ser muy importantes.

La formulación de las políticas puede ser un proceso muy largo –siguiendo su propia lógica-. Una vez que se ha tomado una decisión, puede ser muy difícil que se cambie. Posiblemente haya que esperar varios años para tener otra oportunidad de influir en la política.

Por lo tanto, es esencial **anticiparse a las decisiones políticas** y entender el calendario y ritmo de los procesos que culminan en la toma de decisión.

Veamos las ventanas de oportunidad que se pueden usar para acceder al proceso...

Revisiones rutinarias de políticas y resultados

Varios órganos gubernamentales preparan informes periódicos sobre la situación de la seguridad alimentaria. Estos pueden incluir informes mensuales sobre la disponibilidad de alimentos, pronósticos de rendimientos estacionales, e informes del banco de reservas. Además, los órganos gubernamentales **se juntan periódicamente** para planificar cambios de políticas, por ejemplo en reuniones de un Consejo de Seguridad Alimentaria.

¿Cómo se puede usar la ventana de oportunidad?

Usted puede...

- diseminar información justo antes de las reuniones periódicas;
- hacer esfuerzos para que el tema que le preocupa se incorpore a la agenda de la reunión;
- preparar información después de la reunión como respuesta a las decisiones tomadas.

Eventos cíclicos

Los eventos cíclicos son los que ocurren a intervalos más o menos predecibles. Algunos (como el Día Mundial de la Alimentación) ofrecen oportunidades para llamar la atención de los responsables de políticas hacia temas específicos. Algunas emergencias (como sequías que causan crisis de seguridad alimentaria) se pueden prever porque tienden a seguir un ritmo cíclico.

¿Cómo se puede usar la ventana de oportunidad?

Usted puede...

- preparar una campaña de información para desplegar antes del evento;
- usar el evento para llamar la atención de los responsables de políticas hacia el tema.

Eventos únicos

Los eventos únicos no obedecen a ciclos, sino que normalmente tienen un largo tiempo de preparación durante el cual uno puede hacer llegar información a la gente pertinente.

Ejemplos incluyen:

- revisiones de políticas;
- el desarrollo de nuevas políticas de partido;
- discursos internacionales del Primer Ministro;
- discusiones de nueva leyes en el Parlamento; o
- negociaciones sobre nuevos acuerdos internacionales.

¿Cómo se puede usar la ventana de oportunidad?

Usted puede...

- preparar una campaña de información para desplegar antes del evento.
- preparar informes detallados oportunamente, para influir en la toma de decisión.

Emergencias

Las emergencias son eventos impredecibles que exigen una respuesta inmediata.

Ejemplos incluyen:

- epidemias entre animales domésticos, conduciendo a una prohibición de trasladar animales;
- temores respecto de la inocuidad de los alimentos; o
- grandes inundaciones.

¿Cómo se puede usar la ventana de oportunidad?

Usted puede...

- responder rápidamente con propuestas de políticas para solucionar el problema (o para evitar problemas a futuro).

Debates sobre políticas provocados deliberadamente

Finalmente, en vez de esperar que un tema aparezca en la agenda, usted puede hacer esfuerzos para que se incorpore.

Puede provocar debate, por ejemplo, respecto de un tema que todavía no aparece en la agenda política.

¿Cómo se puede usar la ventana de oportunidad?

Usted puede...

- hacer una campaña para crear conciencia sobre el tema;
- preparar sugerencias sobre políticas pertinentes.

El contexto político

Los cambios de política no ocurren en un vacío.

Siempre hay un conjunto de políticas existentes (y a veces contradictorias), una historia de decisiones, intereses establecidos, puntos de vista opuestos, y personalidades individuales de los responsables de la toma de decisión, todo lo cual se debe tomar en cuenta.

¿Cómo encontrarle el sentido a todo esto?

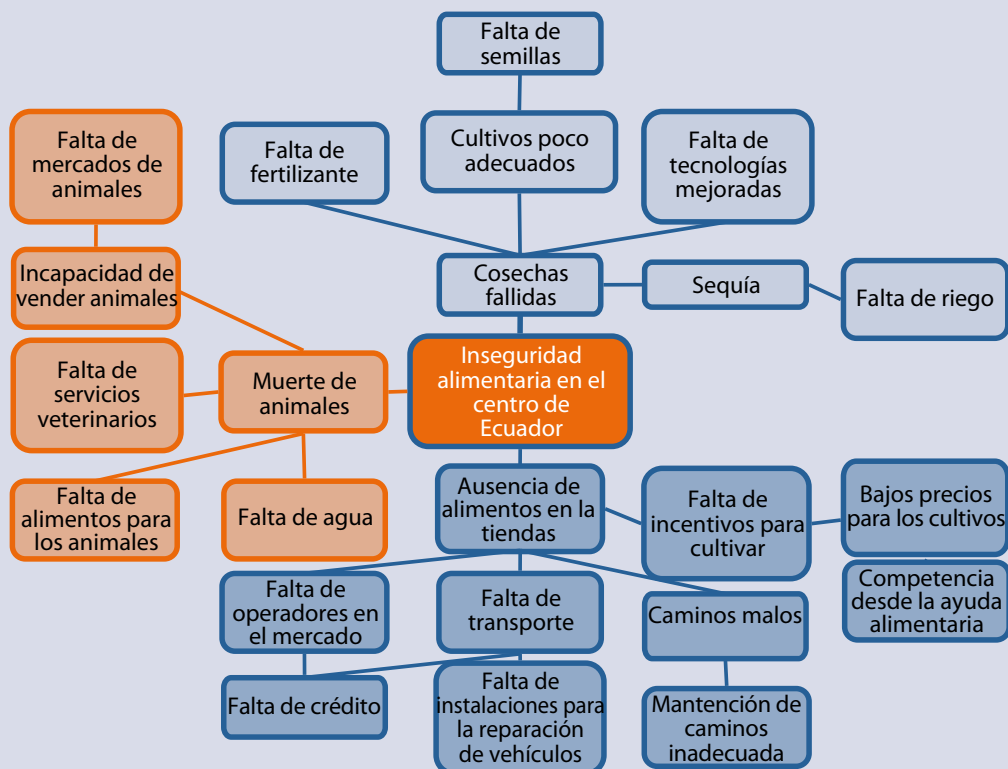
Mapa temático / árbol de problemas

El **mapa temático** o **árbol de problemas** es una herramienta útil para el propósito. Se trata de un diagrama que muestra el tema principal en cuestión, junto con los factores o problemas relacionados.

Su organización posiblemente ya desarrolló un mapa temático o árbol de problemas durante la fase de planificación. Usted puede ampliarlo, o crear uno nuevo.

Ejemplo de un mapa temático

Este diagrama ilustra lo que es un mapa de un tema de seguridad alimentaria. Está basado en un análisis del problema que se hizo durante la planificación de un proyecto, con conceptos adicionales que se desarrollaron durante la implementación del proyecto.



El mapa le permite revisar la situación para encontrar áreas en que es posible tener influencia en la política. Por ejemplo, el riego no es el único factor afectando los cultivos, y la sequía no es el único problema. Quizá el gobierno deba promover el uso de otras tecnologías agrícolas, y proveer semillas y fertilizante adecuados. Además, el gobierno debe responder a otros factores que afectan la seguridad alimentaria: la muerte de animales, y la falta de alimentos en las tiendas.

Análisis organizacional

También se puede hacer un mapa temático mostrando **qué organizaciones** tienen qué intereses, responsabilidades u opiniones sobre el tema. Esto se llama “**análisis organizacional**”, y ayuda a determinar dos cosas:

1. ¿Quiénes tienen **responsabilidades** respecto de determinados aspectos del problema? La respuesta indica a quién hay que convencer respecto de dichos aspectos.
2. ¿Quién tiene qué **actitud** frente al tema? ¿Son actitudes positivas, negativas o neutrales sobre las propuestas que usted avanza? Note que el gobierno no es un solo órgano. Distintas agencias pueden tener diferentes intereses y opiniones acerca de un tema. Incluso dentro de una sola agencia puede haber una gama de opiniones.

Ejemplo de análisis organizacional

La siguiente tabla muestra entidades gubernamentales interesadas en una propuesta de pastoreo.

Categoría	Organización	Responsabilidad	Actitud frente al tema	Razón para la actitud
Gobierno	Ministerio de Ganadería	Aumento de producción de animales	Fuertemente positiva	Promueve la producción de los animales y el bienestar de los criadores
	Ministerio de Turismo	Promoción del turismo	Negativa	Teme que el pastoreo desaliente a los turistas
	Autoridad de Parques Nacionales	Mantención de la reserva natural	Fuertemente negativa	Teme que el pastoreo vaya a dañar el ecosistema
	Agencia de Seguridad Alimentaria	Garantizar alimentación suficiente para la población	Positiva	Quiere reducir el riesgo de que los animales mueran debido a una sequía
	Presidencia	Coordinación de políticas	Neutral	...
	Corte Suprema	Garantizar que las leyes estén conformes con la Constitución	Neutral	

Se podrían agregar a la lista otras partes interesadas, como ganaderos, agricultores locales, organizaciones de desarrollo no gubernamentales, grupos para la promoción y protección de la vida silvestre, operadores turísticos, etc.

Otro ejemplo de análisis organizacional

La siguiente tabla muestra organizaciones interesadas en una propuesta de riego avanzada por un proyecto.

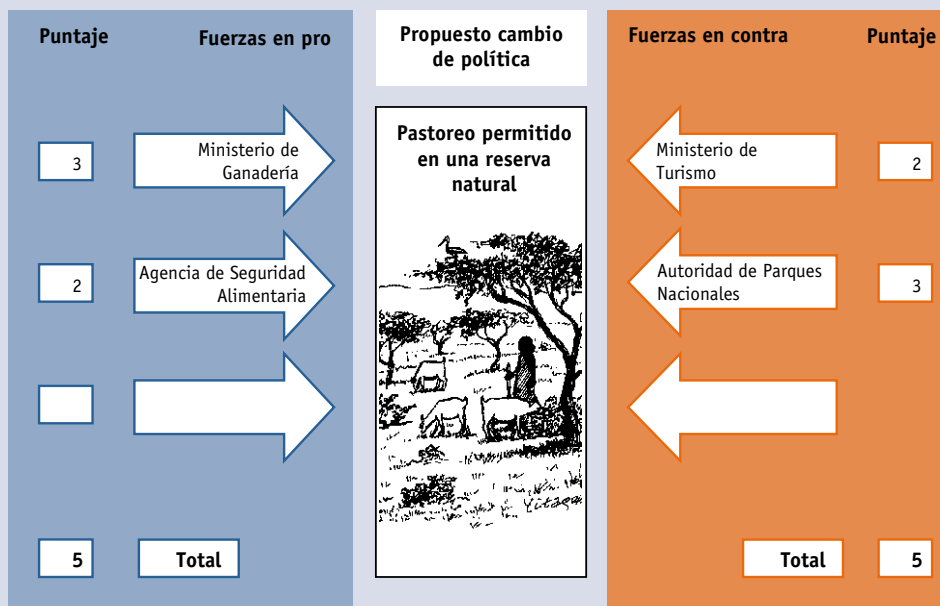
Categoría	Organización	Responsabilidad	Actitud frente al tema	Razón para la actitud
Gobierno	Ministerio de Agricultura	Aumentar la producción de cultivos	Positiva	Promueve la producción de alimentos
	Agencia de logística alimentaria	Mantenimiento de una reserva estratégica de alimentos básicos	Positiva	Necesita alimentos para la reserva
	Ministerio de Infraestructura	Sistemas de riego	Negativa	Falta de fondos; otras prioridades
	Gobierno de la Provincia Noreste	Centros de distribución de alimentos a nivel de provincia	Positiva	Desea reducir la dependencia alimentaria de la provincia
	Autoridades distritales	Centros de distribución de alimentos a nivel local	Positiva	Busca inversión en el distrito
Sociedad civil	Donantes internacionales	Apoyo para esfuerzos de desarrollo y ayuda	Neutral	Donantes importantes están desarrollando una nueva estrategia
	ONG internacionales	Implementación de esfuerzos de desarrollo y ayuda	Positiva	A favor de más producción
	ONG de desarrollo nacionales	Trabajo de desarrollo y ayuda en el terreno	Positiva/negativa	Apoyan a los agricultores
	Organizaciones de conservación de la naturaleza	Protección de la vida silvestre	Negativa	Anticipan daños ecológicos
Sector privado	Pequeños agricultores	Cultivo de alimentos para la subsistencia, con sobras para la venta	Positiva	Quieren aumentar producción e ingresos
	Agricultores comerciales a gran escala	Cultivos para la venta	Negativa	Temor a la competencia
	Ganaderos	Cría de animales para la subsistencia y venta	Negativa	Temen que el riego signifique una pérdida de pastos
	Empresas minoristas de alimentos a gran escala	Venta minorista de alimentos en pueblos principales	Negativa	Temen restricciones sobre la importación

Análisis de campo de fuerzas

Ahora usted puede evaluar los factores en pro y en contra de su propuesta de la siguiente manera (**análisis de campo de fuerzas**):

1. Escriba su propuesta en el medio de una hoja de papel.
2. Enumere todas las organizaciones (o fuerzas) que apoyan la propuesta desde la izquierda, y todas las organizaciones (o fuerzas) que se oponen desde la derecha.
3. Asigna un puntaje entre 1 y 5 a la fuerza del apoyo u oposición (1 = poca capacidad de influir en la política, o poco compromiso con la posición; 5 = mucha capacidad de influir en la política, y un compromiso fuerte con la posición).
4. Sume las fuerzas de cada lado (en pro y en contra de la propuesta): esto le ayudará a decidir con quiénes formar alianzas.

Ejemplo de un análisis de campo de fuerzas respecto de una propuesta de pastoreo

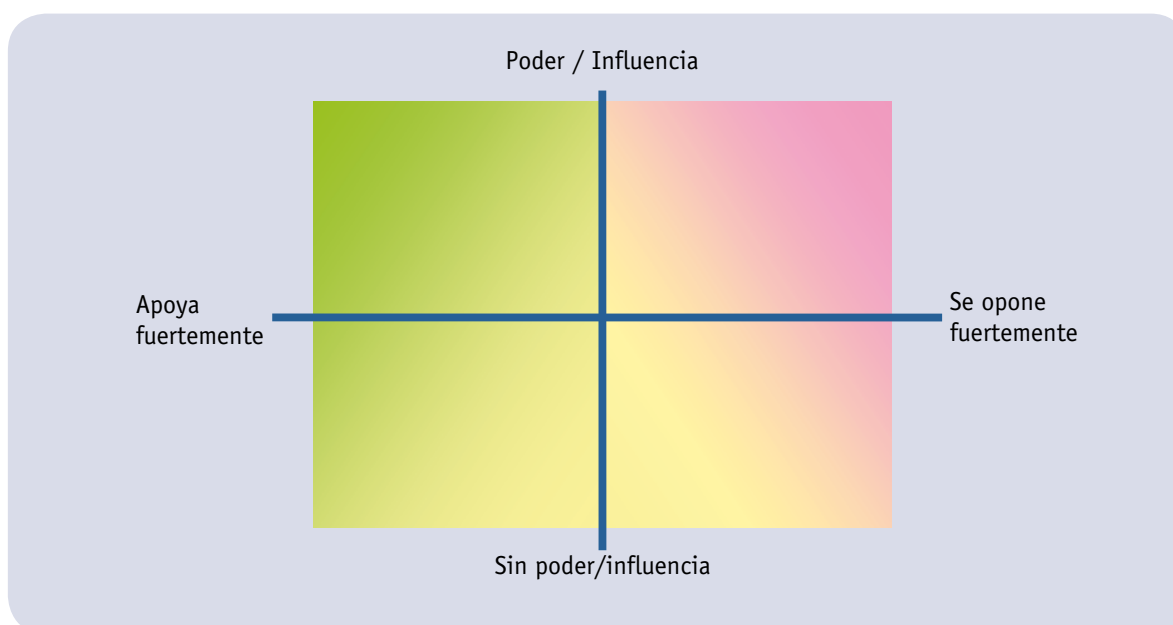


Una vez que tenga claras las posiciones de las partes interesadas, puede decidir con quiénes formar alianzas.

Análisis de partes interesadas

También se puede usar el **análisis de partes interesadas** para determinar a quiénes principalmente debería de apuntar.

1. Para cada parte interesada, piense en su posición actual. ¿Apoyaría o se opondría a la propuesta?
2. Entonces, calcule el poder e influencia de la parte interesada. ¿Tiene una voz mayor en la decisión, o una influencia limitada?
3. Coloque a las partes interesadas en el diagrama siguiente:



Usted verá que hay cinco grupos de partes interesadas:

➤ **Apoyos fuertes**

Usted debe **colaborar** con este grupo.

➤ **Apoyos menos fuertes**

Debe buscar maneras de aumentar su influencia y darles una **voz**.

➤ **Opositores fuertes**

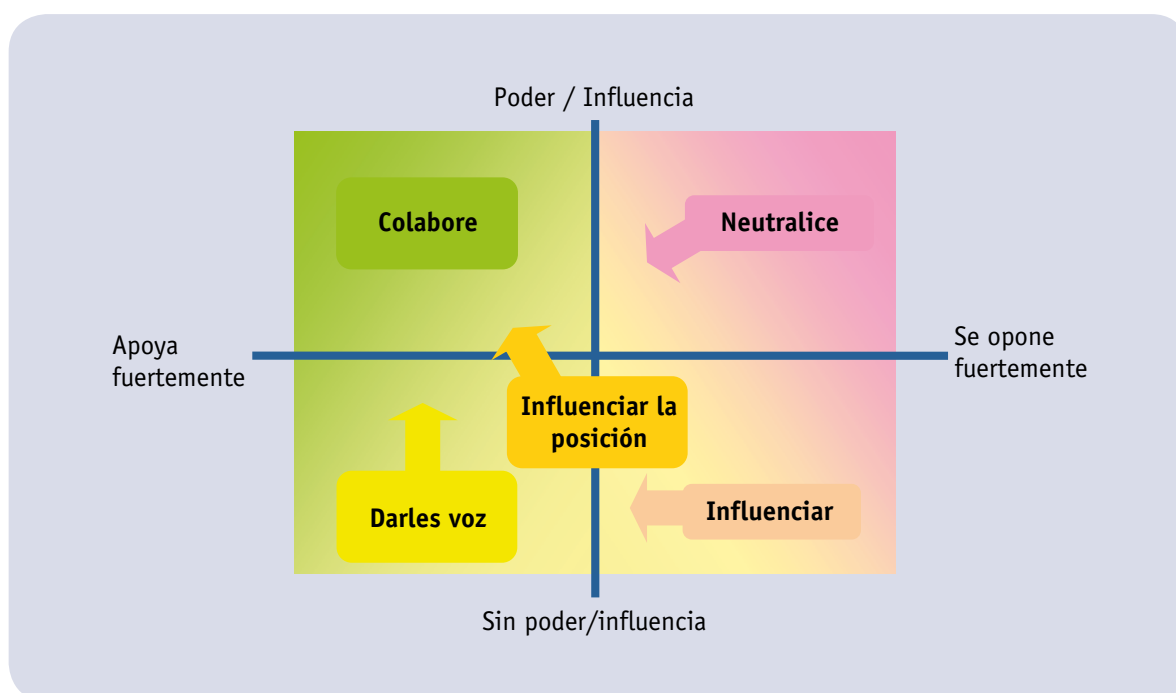
Debe hacer esfuerzos para **neutralizarlos**, o sea, moderar su oposición o conseguir que tengan menos influencia en la decisión.

➤ **Opositores menos fuertes**

Puede tratar de **influenciarlos** para que reduzcan su oposición, y para evitar que consigan un rol más poderoso.

➤ **Neutrales**

Debe tratar de **influenciar su opinión** a favor de la propuesta, y después garantizar que su voz se escuche.



Focalizar los esfuerzos

El análisis de campo de fuerzas y el de partes interesadas le ayudarán a determinar dónde más conviene enfocar su energía, y qué mensaje transmitir.

Por ejemplo...

- Posiblemente encuentre que las fuerzas opositoras son demasiado fuertes, y que sería una pérdida de tiempo tratar de cambiar este aspecto de la política. En este caso, **busque otro aspecto** de la política donde haya más potencial de cambio.
- Podría buscar maneras de **neutralizar a las fuerzas opositoras**.

- Podría decidir concentrar sus esfuerzos donde piensa que la **resistencia al cambio** será **la más débil**.
- Podría encontrar otras maneras de **fortalecer las fuerzas** a favor del cambio de política.

Cuatro tipos de campaña

Las campañas pueden pasar por varias etapas.

- Primero, trate de **negociar**. Llame la atención de los responsables de políticas al tema durante reuniones, y hágales llegar **informes de políticas** y otra información. Un acercamiento amistoso tiene mucha más probabilidad de éxito que uno conflictivo.
- Al mismo tiempo, llame la atención del público hacia el tema para crear **presión pública** en el proceso político. Se pueden usar los **medios masivos** para este propósito.
- Si lo anterior no funciona, considere la posibilidad de emprender **acción pública**, organizando trucos publicitarios, manifestaciones y protestas. No deje de hacer los esfuerzos necesarios para conseguir el máximo de atención mediática para los eventos.
- A lo mejor tenga que buscar **remedios judiciales**, por ejemplo, iniciar acción judicial para parar un proyecto propuesto. Consejo: el proceso judicial puede ser muy costoso, así que no lo inicie sin saber que tiene los fondos y pericias para seguir hasta el fin del proceso.

Negociación	Presión pública	Acción pública	Remedio judicial
Informes de políticas	Presión pública sobre los responsables de políticas	Manifestaciones	Revisiones judiciales
Opiniones de expertos		Boicoteos	Litigios
Reuniones de coordinación	Campaña mediática -comunicados de prensa, entrevistas, etc.	Trucos publicitarios	Litigios colectivos
Presión fuera del ámbito público –por ejemplo, cartas a los ministros		Ocupaciones	
		Manifestaciones permanentes	

Buscar “campeones”

Algunos cambios de política ocurren a través de procesos rutinarios. Pero mucho ocurre mediante iniciativas especiales.

Averigüe de quiénes son estas iniciativas. ¿Cómo los puede identificar? ¿Y cómo puede atraer su atención?

El “**campeón**” muchas veces se encuentra fuera del gobierno, pero es alguien que:

- tiene experiencia en el gobierno;
- es conocido en el ámbito gubernamental y tiene la confianza de las personas allí;
- tiene acceso a los responsables de la toma de decisiones;
- tiene carisma; y
- tiene acceso a los medios.

Trate de provocar el interés de este tipo de personas. Hágalas llegar la información pertinente, e involúcrelas en las actividades de planificación y coordinación.

Recuerde que...

*La información sola no necesariamente conduce a la acción.
Un “campeón” tiene que tener un interés personal en el éxito de la iniciativa. Al involucrarlo en las etapas iniciales del proceso, usted aumenta la probabilidad de que actúe.*

Construir coaliciones

Su mapa temático y análisis de campo de fuerzas le habrán mostrado quiénes están involucrados en el tema, y cuáles son sus intereses.

Trate de construir **coaliciones con otras organizaciones** que tengan propósitos idénticos o similares a los suyos.

Recuerde que...

Cada miembro de la coalición tendrá sus propios intereses y objetivos. Tenga claro cuál es su propia posición, y entienda las de los otros.

Esto le permitirá determinar si hay suficiente coincidencia para construir un esfuerzo colaborativo de cabildeo.

Busque **otros tipos de organizaciones** que compartan sus objetivos.

Por ejemplo, si su organización es parte de una coalición de ONG, la credibilidad del grupo aumentará si se consigue que algunas empresas privadas se sumen.

Resumen

La promoción consiste en actividades diseñadas para provocar algún cambio en la sociedad. El cabildeo tiene un sentido más restringido: consiste en esfuerzos para influenciar a legisladores como ministros y parlamentarios.

La formulación de políticas puede ser un proceso largo. Hay que anticiparse a las decisiones de política, y darse cuenta del ritmo y de los procesos que culminan con la toma de decisiones.

También es importante entender el contexto político. La elaboración de un mapa temático y el desarrollo de un análisis organizacional le pueden ayudar a decidir dónde concentrar sus esfuerzos, y con quién formar alianzas.

Las campañas pueden pasar por varias etapas distintas: negociación, presión pública, acción pública y remedios judiciales.

El conseguir la colaboración de “campeones” y el buscar coaliciones con otras organizaciones son medidas que ayudan a alcanzar objetivos. Acuérdesse también, por favor, de respetar las leyes y reglas de su organización y país.

