

# Planificación del cabildeo



# Planificación del cabildeo

El propósito de esta caja de herramientas es ayudar a los lectores a desarrollar sus objetivos de cabildeo y a identificar el enfoque más adecuado para el mismo.

## Índice de materias

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción a la planificación del cabildeo</b>       | <b>1</b>  |
| <b>Saber qué se quiere cambiar</b>                        | <b>2</b>  |
| Metas, recomendaciones y objetivos                        | 2         |
| Investigación y análisis                                  | 5         |
| Documentos de posición                                    | 6         |
| <b>Identificar la mejor estrategia de influencia</b>      | <b>7</b>  |
| Comprenda el proceso de cambio sobre el que desea influir | 7         |
| Analice el contexto global                                | 8         |
| Evalúe su capacidad de influencia sobre el cambio         | 8         |
| Seleccione su enfoque y los públicos objetivos            | 8         |
| Desarrolle su mensaje clave y sus directrices             | 10        |
| <b>Trace su plan de acción</b>                            | <b>11</b> |
| <b>Información complementaria y recursos</b>              | <b>12</b> |
| <b>Autores y colaboradores</b>                            | <b>13</b> |
| <b>Las cajas de herramientas de esta serie</b>            | <b>13</b> |
| <b>Expresa su opinión</b>                                 | <b>13</b> |

## Estudios de casos prácticos:

|  |    |
|--|----|
| 1. Cabildeo por unas instituciones financieras apropiadas en <i>Bangladesh</i>                 | 4  |
| 2. <i>Bolivia</i> propone un enfoque alternativo a REDD  | 4  |
| 3. Movilizar el apoyo para un pacto ambiental en <i>Mali</i>                                   | 5  |
| 4. Influir sobre la elaboración de la política clave para el cambio climático en <i>Uganda</i> | 6  |
| 5. Fomento del apoyo al cabildeo en <i>Camboya</i>   | 10 |

## Las cajas de herramientas para el cabildeo sobre cambio climático

El propósito de las cajas de herramientas es guiar y apoyar a los actores de la sociedad civil del Sur en su labor de cabildeo por políticas climáticas que favorezcan a los pobres. Estas cajas de herramientas incluyen una combinación de:

-  instrucciones sobre cómo planear y llevar a cabo intervenciones de cabildeo,
-  una serie de casos prácticos que ilustran cómo la sociedad civil trabaja para influir sobre el cambio de políticas climáticas, y
-  referencias sobre lecturas complementarias.

*Southern Voices on Climate Change* se ha encargado de preparar y publicar las cajas de herramientas. Desde 2011, este Programa ha dado apoyo a unas 20 redes de la sociedad civil en el Sur global, para cabildear por unas políticas climáticas en beneficio de las personas pobres y vulnerables. La puesta en marcha del Programa corre a cargo del Climate Capacity Consortium, compuesto por cuatro ONG danesas y dos internacionales, con CARE Denmark como organismo principal e IIED como coeditor de las cajas de herramientas. El financiamiento proviene de DANIDA, de la dotación financiera danesa para el clima.

Encontrará más información sobre las redes de Southern Voices y el Programa en [www.southernvoices.net](http://www.southernvoices.net)



## Introducción a la planificación del cabildeo

Imagínese que desea visitar a un familiar. En primer lugar tiene que averiguar dónde vive y después explorar las distintas formas de llegar ahí: andando, en bicicleta, en autobús, tren o taxi. ¿Quiere ir directamente, o desea visitar otros lugares durante el trayecto? Algunas formas de viaje serán más rápidas, otras pueden resultar más económicas: seguro que deseará cotejar su elección de viaje con el tiempo y el dinero del que disponga. Si viajara con otra persona podría compartir los gastos (aunque dependería de la fecha en que el otro quisiera viajar). Únicamente después de haber elegido la ruta preferida y el sistema de transporte podrá empezar a hacer planes detallados y a pensar en qué empacar y qué otras cosas puede necesitar para el viaje.

Lo primero que tenemos que hacer es saber qué se quiere cambiar y ponernos de acuerdo en una meta y objetivos claros

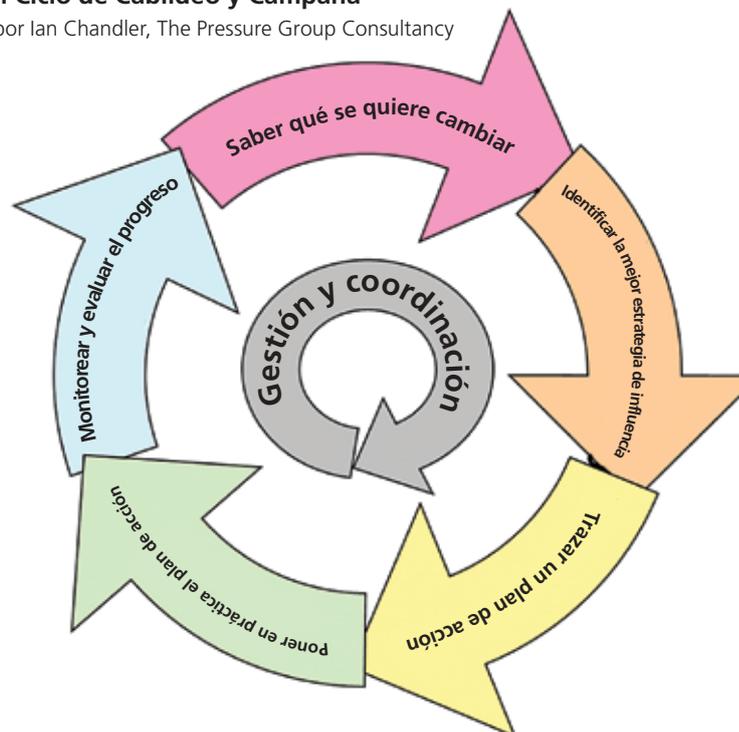
### “Olvidarse de planear es planear el fracaso”

Este conocido dicho se podría haber escrito para el tema del cabildeo. Existen tantas cosas que queremos cambiar, y tantas maneras de cabildear, que si no tenemos un plan daremos vueltas y más vueltas sin conseguir nada. No precisamos fijar con antelación toda actividad que vayamos a emprender, pero sí es necesario llegar a un acuerdo sobre nuestro destino (nuestros objetivos de cabildeo) y sobre la ruta que tomaremos para alcanzarlo (nuestra estrategia de influencia).

Existen diversos marcos de planificación que podemos seguir para que nos ayuden a desarrollar una buena estrategia de cabildeo. Utilizaremos el Ciclo de Cabildeo y Campaña.

#### Gráfico1. El Ciclo de Cabildeo y Campaña

desarrollado por Ian Chandler, The Pressure Group Consultancy



Este modelo propone que lo primero que tenemos que hacer es saber qué queremos cambiar, en otras palabras, ponernos de acuerdo en una meta y objetivos claros. Cuando se llega a un acuerdo (y no antes) podemos proseguir e identificar la mejor y la más adecuada estrategia de influencia que podemos adoptar para alcanzar tales objetivos. Esto podría determinar nuestros objetivos públicos y nuestros mensajes clave. Solo entonces podemos empezar a desarrollar nuestros planes de acción.

### “Dame 6 horas para talar un árbol y pasaré las 4 primeras afilando el hacha” Abraham Lincoln

Ser sistemáticos en nuestro enfoque no significa que debamos pasar horas y horas en reuniones de planificación; de hecho, es algo que nos puede ahorrar tiempo. Si no seguimos esta secuencia nos arriesgamos a perder el tiempo discutiendo opciones que no estamos preparados para decidir y adoptando decisiones ad hoc que reducirán nuestras posibilidades de éxito.



## Saber qué se quiere cambiar

Si esperamos tener una posibilidad de éxito, es preciso tener las ideas claras y centrarse en lo que estamos intentando cambiar. Esto no solo nos ayudará a crear mensajes eficaces, sino que nuestros objetivos también determinarán la estrategia de influencia que elijamos.

**“Si no sabe adónde quiere ir, cualquier camino le llevará”**

Existen varios pasos que puede seguir y que le ayudarán en este aspecto de su planificación:



Su punto de inicio es decidir sobre el “problema”: el aspecto del cambio climático que desea abordar. Lo ideal sería que fuera lo más específico posible y que estuviera descrito en términos humanos o medioambientales. Por ejemplo, el problema podría ser: “los agricultores a pequeña escala son vulnerables a un bajo rendimiento de las cosechas como resultado de los efectos del cambio climático”. Intente evitar definir los problemas como deficiencias de las políticas, como por ejemplo: “insuficientes fondos disponibles para programas de adaptación”; esto podría ser una causa o un efecto del problema real.

La definición del problema será la que guiará su investigación y análisis para que pueda comprender la extensión del problema, sus causas y efectos, y qué es lo que precisa cambiar para que el problema se resuelva.

Entonces puede exponer su análisis y sus recomendaciones de cambio en un documento de posición interno, que si se acuerda se puede convertir en la posición oficial de su organización o red sobre las políticas.

De entre las recomendaciones de cambio puede elegir uno o varios objetivos de cabildeo sobre los que concentrar su tiempo y su energía.

### Metas, recomendaciones y objetivos

Ante todo es preciso clarificar estos tres términos: metas, recomendaciones y objetivos.

La **meta** de su cabildeo debería determinar el impacto que espera tener o al que desea contribuir: este es el motivo por el cual se realiza el cabildeo. Probablemente se referirá a los impactos sobre personas afectadas por el cambio climático o al estado del propio cambio climático, en lugar de a algún cambio en particular sobre políticas o sensibilización.

Para poder alcanzar esta meta es probable que un buen número de actores diferentes deban emprender una serie de acciones diferentes. En nuestro análisis intentaremos identificar estos cambios: son las **recomendaciones** que podemos expresar en un documento de posición (ver más abajo).

No obstante, también es probable que la gama de recomendaciones sea demasiado amplia para poder llevar a cabo un cabildeo eficaz sobre todas ellas. Por ese motivo precisamos seleccionar un pequeño número de recomendaciones (a poder ser una sola) sobre las cuales centrar nuestros esfuerzos de cabildeo para que ello se haga realidad. Estos serán nuestros **objetivos** de cabildeo.

#### Por ejemplo, su meta podría ser:

“Los agricultores a pequeña escala de [nuestro país] están más capacitados para adaptar sus prácticas agrícolas como respuesta al cambio climático, y así proteger su subsistencia y la alimentación familiar”.

o

“El calentamiento global se aminora mediante una reducción de las emisiones de carbono de [nuestro país]”.

Si estamos influyendo sobre instituciones (como gobiernos, organizaciones o compañías internacionales), únicamente podemos expresar nuestros objetivos como cambios en su **política** o su **práctica** (siendo la legislación gubernamental una forma concreta de política).

Si estamos influyendo sobre personas (ya sean individuos concretos o tipos de personas), solo podemos expresar nuestros objetivos de cabildeo como cambios en su **conocimiento, habilidades, actitudes o comportamientos**.

Todo objetivo debería ser expresado como un resultado, no como una actividad<sup>1</sup>, y redactado de modo que resulte:

- Específico: determinar el cambio real que quiere ver realizado y quién debe hacer ese cambio.
- Medible: el cambio debe ser tal que se pueda medir si se ha alcanzado o no. No es necesario que incluya una cifra.
- Asequible: puede ser ambicioso, pero debe haber alguna perspectiva de éxito que justifique su elección como objetivo y la dedicación de tiempo y energía para hacerlo realidad. Si no cree que se pueda llegar a alcanzar, entonces déjelo como recomendación y elija un objetivo distinto.
- Relevante: tiene que suponer una contribución significativa a su meta global.

Puede emplear distintos criterios que le ayudarán a seleccionar su objetivo de cabildeo de su lista de recomendaciones sobre políticas. Algunos de ellos son:

- El más fácil de alcanzar (la **fruta que pende más baja del árbol**). Conseguirlo puede contribuir a fortalecer su confianza, apoyo e impulso antes de centrarse en alguna de las recomendaciones más difíciles.
- El que se va a decidir pronto (la **fruta madura**). Esta podría ser una oportunidad que no debería dejar escapar, así que céntrese ahora en este objetivo y por el momento despreocúpese de los demás. De todos modos es preciso evitar centrarse exclusivamente en lo que está al caer de inmediato, en lugar de en lo que es importante. A veces hace falta pensar a largo plazo.
- El que debe ocurrir antes de que otros puedan hacerlo (el **clave**). En su análisis puede quedar claro que existe una secuencia natural de cambios que deben ocurrir, en cuyo caso tendrá que abordar el primero de ellos antes de pasar al siguiente.
- El más importante (el **decisivo**). Si existe un objetivo claramente más importante que los demás, podría ser necesario seleccionarlo y dedicar todos sus esfuerzos a conseguirlo.

Es posible seleccionar más de un objetivo (por ejemplo, la fruta que pende más baja y el decisivo) pero su trabajo de cabildeo se dispersará y podría reducir su impacto. En general resulta más eficaz estar lo más centrado posible.

En el caso práctico de Bangladesh (recuadro inferior) vemos un ejemplo de **objetivo de cambio de política**. Su objetivo es que el gobierno de Bangladesh establezca una Autoridad Nacional Designada (AND o NDA en inglés) para la planificación y el financiamiento climático.

En el segundo caso práctico de Bolivia, un **objetivo de cambio de conocimiento** a corto plazo (los actores clave han aumentado la sensibilización y la comprensión de la propuesta) sustentó un **objetivo de cambio de política** a más largo plazo: la adopción del Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el manejo y conservación de bosques.

El caso 3 de Mali es un ejemplo de **objetivo de cambio de comportamiento**. El objetivo de su campaña era “que los candidatos a las elecciones presidenciales demuestren su compromiso con los temas medioambientales firmando el Pacto Ambiental”.

1. Por ejemplo, “cabildear para un aumento de los fondos de adaptación” es una actividad, mientras que “el gobierno aumenta el presupuesto para los fondos de adaptación” es un resultado.



## Caso práctico 1. Cabildeo por unas instituciones financieras apropiadas en Bangladesh

Cada vez se presta mayor atención a recaudar fondos para abordar el cambio climático en los países pobres, por lo que estas naciones deben asegurarse de tener la necesaria “capacidad de absorción” para recibir y gastar este dinero de una forma transparente y eficaz en cuanto a costos, de modo que se ayude realmente a las comunidades vulnerables. Bangladesh ha hecho un esfuerzo por garantizar que existan las entidades financieras necesarias para ello.

En los años 2008-2009 la activa comunidad de ONG del país realizó un gran esfuerzo de cabildeo para influir sobre el establecimiento y gestión de instituciones que recibieran y distribuyeran los fondos tanto de donantes bilaterales como del presupuesto nacional para la adaptación. Las ONG estaban especialmente preocupadas por la gestión por parte del Banco Mundial del propuesto Fondo Fiduciario de Múltiples Donantes. Tras largas y complicadas negociaciones y actividades de cabildeo, se establecieron dos fondos: el Fondo Fiduciario para el Cambio Climático de Bangladesh, establecido conforme con la Ley de Fideicomiso para el Cambio Climático de 2012 y financiado en su totalidad por el propio presupuesto gubernamental, y el Fondo de Resiliencia para el Cambio Climático de Bangladesh para recibir fondos de fuentes exteriores. El establecimiento de estos fondos constituye una notable excepción a los modelos anteriores de contribuciones fragmentarias de países desarrollados para el apoyo de proyectos separados e independientes en naciones más pobres. El Banco Mundial gestionará este último Fondo, aunque por un período de transición de 5 años, y el límite de los cargos por servicios que puede gravar queda fijado en un 4,5% de los ingresos del Fondo.

En los últimos tiempos, una serie de coaliciones de ONG internacionales han instado al gobierno y a los tomadores de decisiones a establecer una Autoridad Nacional Designada (NDA) que facilite un acceso fácil al financiamiento internacional para el clima procedente del Green Climate Fund (Fondo Verde para el Clima). Están presionando para que se cree una institución con poder nacional y constitucional, con capacidad de coordinar la planificación climática y de financiar el proceso de forma eficaz a nivel interministerial. Parte de esta labor de cabildeo consistió en impartir un seminario para elevar la sensibilización sobre el acceso al financiamiento internacional para el clima.

Para más información: [www.theguardian.com/environment/2010/feb/15/bangladesh-world-bank-climate-finance](http://www.theguardian.com/environment/2010/feb/15/bangladesh-world-bank-climate-finance) y <http://banglapraxis.wordpress.com/2009/03/13/world-banks-fingers-in-bangladesh%E2%80%99s-climate-fund-pie/>

Fuente: Golam Rabbani, Climate Change and Development Forum, Bangladesh



## Caso práctico 2. Bolivia propone un enfoque alternativo a REDD

Durante varios años Bolivia se ha opuesto a la comercialización de la naturaleza y por tanto al modo en que los mecanismos emergentes de REDD ponen tanto énfasis en el mercado de carbono. Como alternativa, Bolivia ha propuesto el Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el manejo y conservación de bosques. La propuesta se encuentra en sus etapas iniciales y es poco conocida tanto nacional como internacionalmente. Por ello la Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA) ha recibido el encargo de contribuir a su desarrollo obteniendo aportaciones técnicas de aquellos con conocimiento del manejo forestal, así como aumentando la sensibilización sobre la propuesta tanto entre el equipo de negociadores bolivianos de la UNFCCC como de forma más general.

El proceso estuvo bien planeado y constó de los siguientes pasos: coordinación con los tomadores de decisiones, mapeo de los actores importantes, desarrollo de estrategias para influir sobre el proceso, elaboración de un plan de actividades, y una evaluación continua. Los talleres de 2012 atrajeron contribuciones de una gran variedad de personas y departamentos. Se demostró la importancia de establecer un diálogo, de fomentar el acceso adecuado y oportuno a la información, de estar al día sobre lo que está sucediendo y sobre quién es quién, y de asegurarse de que el equipo que realiza el trabajo tiene una buena formación y que incluye a un vocero cualificado. Hay que evitar la confrontación con los tomadores de decisiones, las suposiciones no basadas en hechos, y descuidar a los aliados.

Fuente: María René, LIDEMA y SUSWATCH; Mónica López Baltodano, Centro Humboldt y SUSWATCH/CANLA



### Caso práctico 3. Movilizar el apoyo para un pacto ambiental en Mali

Tras estar ya gravemente afectadas por el cambio climático, la guerra no ha hecho más que aumentar la vulnerabilidad de las comunidades malienses, desestabilizando instituciones y reduciendo el desarrollo y la puesta en práctica de una política coherente. Los más pobres siempre han pagado con sus vidas, han sufrido hambrunas, sed y enfermedades, y se han visto obligados a migrar.

Sabiendo que un entorno saludable es la piedra angular de un desarrollo sostenible, Reso-climat Mali, con sus 103 miembros, propuso un Pacto Ambiental. Se concibió como un contrato moral entre futuros tomadores de decisiones y los ciudadanos de Mali para hacer del manejo ambiental una prioridad nacional. Reso-climat Mali tenía como meta movilizar el apoyo popular para el Pacto y animar a los candidatos a las elecciones presidenciales a que demostraran su compromiso con los temas medioambientales firmando el Pacto.

Reso-climat Mali trabajó con actores de la sociedad civil, autoridades tradicionales, profesionales, asociaciones de caza, comunicadores tradicionales, trabajadores de los medios de comunicación, el Ministerio del Ambiente y Sanidad, asociaciones musulmanas, iglesias católicas y evangélicas, para convencer a líderes políticos, mediante sus estructuras, a miembros del parlamento y a concejales locales, para que firmaran el Pacto. Entre las actividades realizadas hay que mencionar una conferencia de prensa, el envío de cartas y el contacto directo con los líderes, un evento oficial de lanzamiento, 23 entrevistas con dignatarios tras haber firmado (con cobertura fotográfica y audiovisual), y peticiones en línea y por escrito. Unos 30 artículos en periódicos, docenas de programas radiofónicos y dos noticieros televisivos aumentaron la sensibilización sobre el Pacto. Reso-climat también recabó la cooperación de organizaciones internacionales como IUCN e IFAD.

Entre las recomendaciones claves para quienes deseen replicar esta iniciativa cabe mencionar: desarrollar el concepto de proyecto mediante un documento donde se detallen los planes del mismo, asegurar el financiamiento, establecer un comité coordinador del proyecto, encontrar a personalidades o individuos notables (enviando cartas u obteniendo entrevistas) que puedan convencer a sus aliados para que se unan a la iniciativa, lanzar la iniciativa mediante un evento presidido por una personalidad de relieve y, por último, monitorear el proyecto para evaluar su impacto.

Para más información: [www.reso-climatmali.org](http://www.reso-climatmali.org)

Fuente: Mahamadoufarka Maiga, AMADE-PELCODE

En todos los casos anteriores, el hecho de tener los objetivos claros les permitió concentrar sus esfuerzos y concebir estrategias de influencia eficaces.

### Investigación y análisis

Debería realizar una investigación para apoyar su labor de cabildeo con el fin de:

1. Comprender mejor la situación y de este modo desarrollar un análisis más exhaustivo en el que basar su estrategia de influencia.
2. Aportar pruebas que sustenten sus recomendaciones sobre políticas y sus objetivos de cabildeo.

La información recabada mediante la investigación puede ser **cuantitativa** (con datos numéricos, a menudo comparando distintos grupos o tendencias a lo largo del tiempo, documentando cómo se gastan los fondos, etc.) o **cualitativa** (descriptiva, generalmente mediante la palabra escrita y hablada y fotografías). Ambos tipos de información nos pueden ayudar a comprender la situación y las dos se pueden utilizar como prueba (algunos de sus objetivos públicos responderán a la influencia de llamativas estadísticas, mientras que otros lo harán tras el estudio de convincentes casos prácticos).

Las metodologías de investigación se suelen agrupar en dos categorías: primarias o secundarias (otras categorías alternativas son la investigación preliminar y la investigación sobre el terreno). La investigación secundaria implica recopilar y analizar información previamente publicada con relación al tema. La investigación primaria implica recopilar y analizar nuevos datos. Esto puede incluir:

Para desarrollar una estrategia de influencia, es preciso que comprenda el proceso de cambio sobre el que desea influir

- Encuestas y cuestionarios (realizados personalmente, por teléfono o en línea).
- Entrevistas individualizadas (realizadas personalmente o por teléfono).
- Entrevistas grupales (incluyendo grupos específicamente seleccionados).
- Investigación y análisis participativo (IAP)
- Datos operativos (por ejemplo, contar los usuarios de un servicio concreto).
- Estudio de casos prácticos, basados en entrevistas, fotografías y vídeos.

## Documentos de posición

Es aconsejable presentar su análisis en forma de un documento de posición. Se trata de un documento interno breve que explicita su comprensión del problema, sus causas y efectos, y sus recomendaciones sobre qué es preciso hacer al respecto.

El documento ideal debería tener una o dos páginas, nunca más de cuatro. Un documento más extenso simplemente daría más rodeos pero sin decir nada especial, o incluso podría contradecirse. El hecho de redactar un documento breve le obligará a ser claro. Esto ayudará a que su organización o red se ponga de acuerdo sobre esa posición, y también garantizará que todas las personas implicadas sepan cuál es esa posición y sean capaces de hablar sobre ella con sus públicos respectivos.

Aunque las organizaciones de la sociedad civil pueden tener experiencia recopilando información, el presentarla de forma sucinta, en términos no técnicos e inteligible para el usuario puede representar un reto. El proceso de investigar y de redactar un documento de posición o un informe de políticas (véase *Caja de herramientas 5*) puede ayudar a que los interesados se familiaricen con puntos de vista múltiples, a que perfeccionen su mensaje y expresen mejor sus opiniones sobre las mejores respuestas políticas.

Una parte clave de la estrategia de cabildeo adoptada en Uganda, según el caso práctico 4 mostrado a continuación, fue el desarrollo de un documento de posición.



### Caso práctico 4. Influir sobre la elaboración de la política clave para el cambio climático en Uganda

El gobierno de Uganda, a través del Ministerio del Agua y del Ambiente, invitó a organizaciones de la sociedad civil (OSC) a que contribuyeran al proceso nacional de elaboración de políticas sobre el cambio climático desde su inicio. El objetivo era asegurarse de que la voz de la sociedad civil se viera reflejada en la política. DENIVA (Red de Desarrollo de Asociaciones Voluntarias Indígenas) fue invitada a movilizar las OSC para que hicieran sus aportes. Esta movilización tuvo lugar tanto dentro como fuera de la Red de Acción Climática – Uganda, de la que DENIVA es miembro.

Se organizó una reunión durante la cual los consultores presentaron su reporte inicial detallando el desarrollo del proceso normativo entre enero y diciembre de 2012. La consulta ciudadana no formó parte explícita de este proceso. DENIVA se percató de que tenía poco tiempo para movilizar aportaciones ciudadanas y por ello formó un Grupo de Trabajo (compuesto por 18 voluntarios) para que se reuniera de forma regular, obtuviera y analizara las aportaciones de las OSC y elaborara un documento de posición. La mayoría de las OSC no habían documentado su trabajo, así que DENIVA elaboró un cuestionario que se envió a más de 200 OSC. Unas 30 respondieron. A continuación el Grupo de Trabajo presentó ante el gobierno el documento de posición generado, con ocasión de una reunión de actores durante la cual también se compartió el primer anteproyecto de política. El Grupo de Trabajo se reunió subsiguientemente, analizó el anteproyecto y compartió las cuestiones que surgieron con los consultores. Participó en todos los foros creados por el gobierno para el proceso, incluyendo el cálculo del costo de la puesta en práctica de la estrategia. Algunas de las cuestiones subrayadas por las OSC mediante este proceso fueron integradas en la política emergente y su estrategia de implementación, y además el propio proceso enriqueció las relaciones entre OSC, y entre las OSC y el gobierno ugandés. La política sigue en estado provisional, a la espera de la aprobación por parte del Consejo de Ministros.

Entre las recomendaciones clave para quienes deseen replicar esta iniciativa de cabildeo en algún otro lugar cabe mencionar:

1. Prepárese muy bien con anterioridad, durante y después del proceso de elaboración de políticas. Tenga muy claro cuáles son las cuestiones que quisiera que abordara la política. Estas deberían representar

las opiniones de la sociedad civil que participa en el proceso. Comparta posiciones antes de que se elabore el primer anteproyecto.

2. Asegúrese de que la red sea sólida y reconocida por las OSC, el gobierno y todos los donantes. Deberían participar todos los miembros de la red.
3. Asegúrese de que conoce a todos los representantes de las OSC involucrados en el proceso de elaboración de políticas, y procure que se definan en cuanto a la postura de su OSC. Esto incluye a OSC que podrían no formar parte de la red.
4. Documente todo su trabajo y compártalo con los responsables políticos, para asegurarse de que las cuestiones queden reflejadas, con o sin su presencia física.
5. Fomente una buena relación de trabajo con la institución responsable del desarrollo de la política, y siempre que sea posible con las personas encargadas de redactarla.

Entre los posibles riesgos a evitar mencionaremos:

1. Desacuerdos entre OSC participantes: perdería su credibilidad. Es importante hablar con una voz unánime.
2. Reticencia a asociarse personalmente con una política que no se centra en las personas vulnerables.
3. Depender en exceso de los miembros de la red. Puede que tengan obligaciones con respecto a la organización y que por ello estén menos disponibles. Siempre que sea posible solicite ayuda a una persona independiente.
4. Olvidarse de algunas organizaciones a la hora de comunicar. Forme un grupo Google e incluya en el mismo todos los contactos que le resulte posible.
5. Fracasos debido a la falta de recursos económicos. Explore todas las formas posibles de recaudar fondos, para asegurarse de la solidez de la red y de que todos sus miembros están implicados en el proceso.

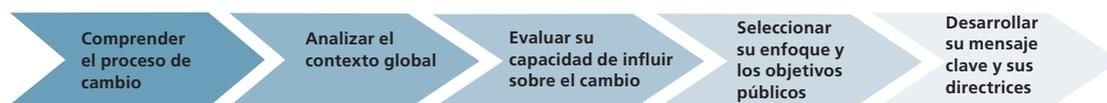
Fuente: Susan Nanduddu, DENIVA



## Identificar la mejor estrategia de influencia

Una vez seleccionado su objetivo de cabildeo, deberá identificar cuál es el mejor enfoque para convertirlo en realidad.

Existen varios pasos que puede seguir y que le ayudarán con su estrategia de influencia:



### Comprenda el proceso de cambio sobre el que desea influir

Si su objetivo es un cambio concreto en la política, entonces deberá tener una comprensión razonable de:

1. ¿**Dónde** se toma la decisión? ¿Qué ministerio o departamento es el responsable de esa política?
2. ¿**Quién** toma la decisión? ¿Quién más tiene que aprobar la decisión?
3. ¿**Cómo** toman la decisión? ¿Qué proceso podrían seguir y a quién implicarán o con quién consultarán?
4. ¿**Cuándo** tomarán la decisión?
5. ¿**Qué** argumentos y otros factores influirán sobre su decisión?

Si su objetivo es un cambio en el comportamiento de cierto grupo de personas, tendrá que comprender:

1. ¿**Por qué** se comportan de esa manera que usted desea cambiar? ¿Qué necesidades tienen que se satisfacen con ese comportamiento?
2. ¿**Cuáles** son los incentivos y las barreras para adoptar el cambio que usted propone?

Esta información se puede obtener mediante la consulta y la investigación.

## Analice el contexto global

Para poder fundamentar la elección de un enfoque de influencia, y para minimizar los riesgos a los que usted y otros pueden enfrentarse a la hora de realizar el cabildeo, es aconsejable explorar el contexto global, en especial los seis siguientes tipos de aspectos:

- **P**olíticos
- **E**conómicos
- **S**ociológicos
- **T**ecnológicos
- **L**egales
- **A**mbientales

Para cada uno de ellos debería hacer un listado de factores que impactan sobre la cuestión por la que está cabildeando, o que afectarán al propio proceso de cabildeo. A continuación puede priorizar los factores según lo significativos que sean, e identificar cómo afectarán a su elección de planes.

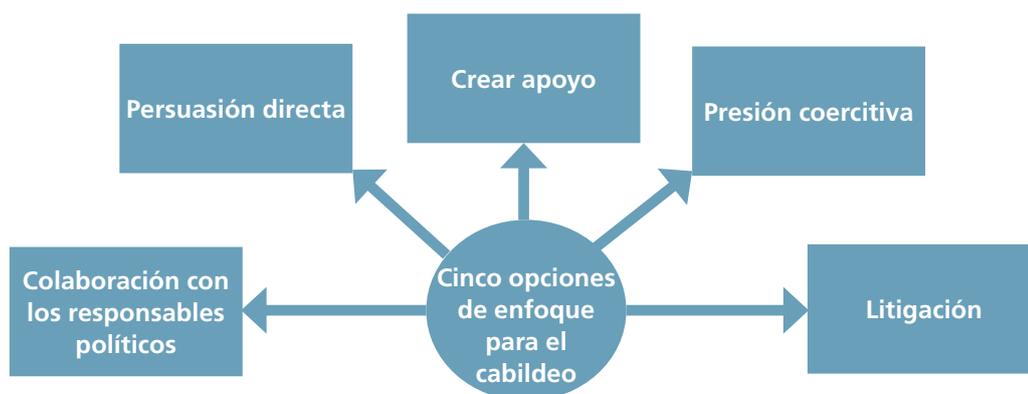
## Evalúe su capacidad de influencia sobre el cambio

¿Por qué alguien debería escuchar lo que usted tiene que decir? ¿Con qué personas cuenta y cuáles son sus destrezas? ¿Qué recursos económicos posee?

Este puede ser un buen momento para realizar un análisis DOFA (o SWOT por sus siglas en inglés): Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, priorizando los factores por cada categoría y discutiendo cómo el análisis forma la base de su planificación.

## Seleccione su enfoque y los públicos objetivos

Los pasos anteriores le ayudarán a hacer una elección fundamentada sobre cuáles de los cinco enfoques principales de influencia debería adoptar.



La **colaboración** con los responsables políticos es más que una relación amistosa: es un compromiso formal de trabajar juntos para investigar y resolver un problema o cuestión. Requiere un compromiso compartido de solucionar el problema, así como confianza mutua y respeto entre los responsables de las políticas y las organizaciones de cabildeo.

El cabildeo sobre el cambio climático por lo general solo es posible para temas no controvertidos de naturaleza técnica, y se vuelve más difícil cuando se trata de temas más polémicos como gobernanza y financiamiento. Aun cuando esté colaborando con una parte del gobierno, puede que tenga que adoptar un enfoque diferente para influir sobre los auténticos tomadores de decisiones de otra parte del gobierno.

La **persuasión directa** implica presentar argumentos claros y apropiados ante los responsables políticos y tomadores de decisiones. Requiere algún tipo de acceso directo a tales personas, así como una argumentación clara fundamentada en pruebas fidedignas.

Ganar ese acceso podría ocurrir como resultado de aumentar su credibilidad mediante un compromiso continuado con los niveles inferiores de la administración gubernamental, o tal vez por ver incrementado su poder gracias a campañas públicas y por obtener el apoyo de otros actores influyentes.

Para los temas más controvertidos, resulta necesario **crear apoyo** entre los interesados o segmentos del público en general. Es difícil que los gobiernos emprendan la acción que deseamos a menos que exista un gran apoyo (o presión) para que lo hagan.

En tanto que el hacer campañas públicas para aumentar el apoyo del público puede implicar ser crítico con el gobierno (o compartir información ajena que critique la postura del gobierno), es posible crear apoyo entre actores influyentes al tiempo que se mantiene una relación amistosa con el gobierno.

La **presión coercitiva** implica elevar el costo político, económico o social de los responsables políticos si no hacen lo que queremos. Entre las tácticas están la huelga, el boicot y otras formas de acción directa. Es una actividad de riesgo y a menudo solo se emplea cuando otros métodos de influencia han fallado o no están disponibles.

La **litigación** –denunciar a los responsables políticos ante los tribunales nacionales- puede ser oportuna cuando tales responsables están claramente quebrantando la ley y los tribunales son lo suficientemente sólidos e independientes para hacer cumplir la ley. Es un método de confrontación y debería estar seguro de su éxito antes de adoptarlo (aunque en ocasiones puede iniciar un proceso judicial solo para obtener publicidad, como parte de una estrategia de “creación de apoyo”).

En la mayoría de los casos, probablemente adoptará una estrategia combinada de colaboración, persuasión directa y creación de apoyo. Si este es el caso, necesitará pasar por otro proceso para identificar sus principales públicos objetivos, para así concentrar sus esfuerzos allí donde puedan tener más efecto.

**Análisis de las partes interesadas<sup>2</sup> y análisis de las relaciones de poder:** dos útiles herramientas para identificar quiénes son los actores principales, a quién debería dirigirse y si precisa:

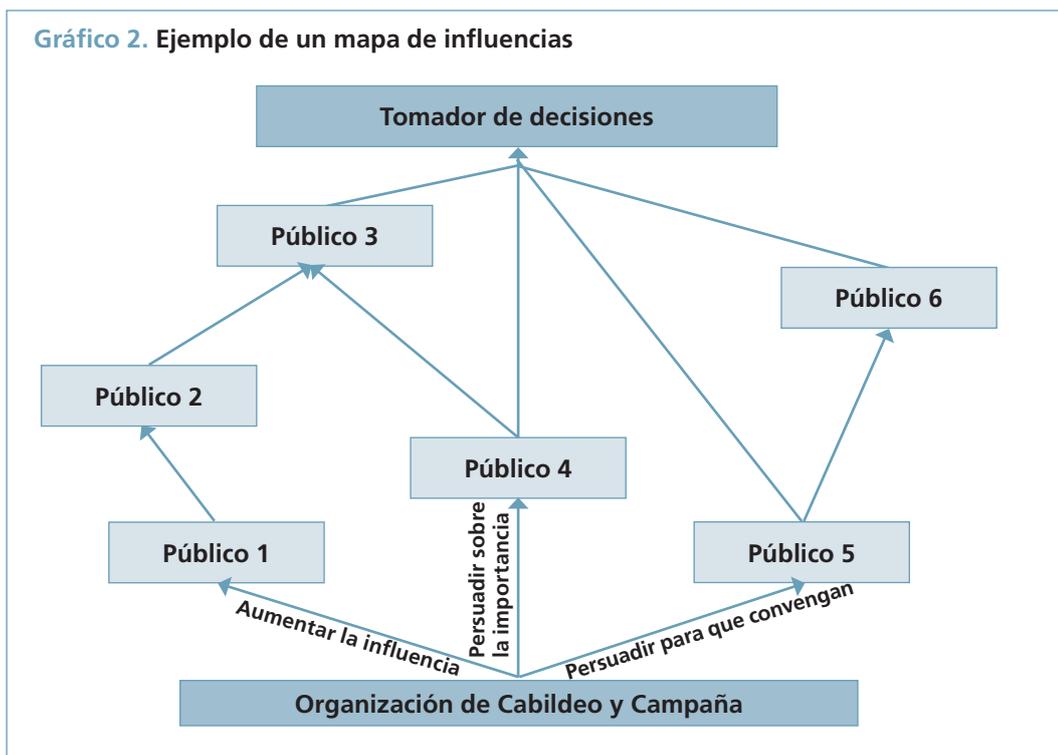
- Persuadirles para que convengan con su posición (si ellos son influyentes y actualmente no están de acuerdo con usted).
- Convencerles de que el tema es importante (si en principio ya están de acuerdo con usted pero no están utilizando su influencia).
- Forjar alianzas con ellos para que, juntos, su voz se escuche mejor.
- Aumentar su influencia (a menudo en el caso de comunidades afectadas) fomentando su capacidad o facilitando su acceso a los responsables políticos.
- Disminuir su influencia (en el caso de oponentes influyentes a quienes no se puede persuadir para que cambien de opinión) sacando a la luz cualquier interés creado que tengan, o presentándolos de tal modo que les resulte difícil a los responsables políticos asociarse con ellos.

Entonces puede exponer su elección en forma de un **mapa de influencias**, que muestre las personas que tiene previsto abordar y los objetivos marcados para ejercer su influencia sobre ellos.

El mapa de influencias expresa su plan de cómo el tomador de decisiones percibirá su influencia. El dibujar su plan en forma de diagrama le obliga a hacer algunas elecciones claras y le permite comunicar el plan con claridad a sus colegas y asociados de la red.

2. Para descargar una guía detallada de cómo realizar un análisis de las partes interesadas <http://southernvoices.net/images/docs/Stakeholder%20Analysis-ES.pdf> También puede encontrar asesoramiento sobre análisis de partes interesadas y relaciones de poder en *Participatory Advocacy y Acciones prácticas en defensoría* (consulte el apartado de Recursos).

Gráfico 2. Ejemplo de un mapa de influencias



### Desarrolle su mensaje clave y sus directrices

El hecho de definir en su estrategia de influencia cuál es su mensaje clave y cómo lo comunicará, mejorará la eficacia de su labor de cabildeo y garantizará que las distintas actividades avancen en la misma dirección.

Este tema se expone de forma más detallada en la *Caja de herramientas 3: Contextualización del debate: mensajes y comunicación*.

### Caso práctico 5. Fomento del apoyo al cabildeo en Camboya

El cambio climático está escasamente integrado en las políticas gubernamentales de Camboya. Por ejemplo, la legislación sobre el impacto medioambiental no tiene en consideración las cuestiones sobre cambio climático, así que se crean proyectos de grandes infraestructuras sin tener en cuenta ni los riesgos de desastres relacionados con el cambio climático, ni los riesgos globales de mayores emisiones de gases de efecto invernadero resultantes. Los recursos disponibles para abordar el cambio climático, tanto económicos como humanos, también son limitados. En los ámbitos subestatales existe una escasez de fondos descentralizados disponibles para dedicar a la adaptación, así que incluso cuando se reconoce que algunas comunidades son vulnerables al cambio climático, y se conocen mecanismos de afrontamiento y adaptación, estos no se pueden poner en práctica debido a la falta de recursos económicos. De modo similar, algunas ONG y OSC todavía no han incorporado de forma regular el tema de la adaptación en sus programas o proyectos.

El compromiso de las ONG y OSC de monitorear la política nacional sobre el cambio climático y el esfuerzo por hacer campañas internacionales tampoco han sido muy sólidos. En Camboya, las políticas sobre el cambio climático se redactan sin consultar demasiado a las organizaciones de la sociedad civil ni a las comunidades, debido a la limitada capacidad interna de las ONG y OSC, así como de los organismos gubernamentales. Por tal motivo el Foro de ONG sobre Camboya ha organizado una serie de actividades para influir sobre las políticas relativas al cambio climático tanto nacionales como internacionales, así como unas prácticas de especial relevancia para las comunidades camboyanas más vulnerables:

- Una reunión de consulta con OSC para obtener comentarios y opiniones sobre proyectos de ley, reglamentaciones y documentos sobre políticas de cambio climático
- Una estrategia de crecimiento ecológico y diálogos sobre políticas.
- Investigación sobre el financiamiento del cambio climático en Camboya.

Fuente: Ung Soeun, NGO Forum on Cambodia & Nop Polin, DanChurchAid/Christian Aid



## Trace su plan de acción

Los planes de acción exponen con mayor detalle el modo en que interactuará con los públicos objetivos que haya seleccionado. Es mejor empezar por tratar cada público de forma individual, para averiguar cuál es el mejor sistema de conseguir su objetivo de influir sobre el mismo. La plantilla siguiente le podría servir de ayuda.

| Plantilla para un plan de acción para un público específico                 |  |
|---|--|
| Público:  |  |
| Objetivo de influencia para este público:                                   |  |
| Actividad a realizar para influir sobre este público y lograr su compromiso | Propósito de la actividad (incluyendo un indicador de monitoreo si es apropiado) |

A continuación se combinan estos planes individuales de acción en un plan de acción integrado y un calendario de trabajo. A algunas personas les gusta anotar sus planes de acción en una hoja de cálculo que puedan actualizar en cualquier momento, como en la siguiente plantilla que damos como ejemplo:

| Plan de acción integrado y calendario |       |       |       |      |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|------|
|                                       | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Etc. |
| Généralités                           |       |       |       |      |
| Público A                             |       |       |       |      |
| Público B                             |       |       |       |      |
| Público C                             |       |       |       |      |
| Etc.                                  |       |       |       |      |

La creación y fortalecimiento de redes para que resulten más eficaces en su labor de cabildeo es un tema que se cubre en la *Caja de herramientas 4: Cómo fortalecer las redes de cabildeo*.

La persuasión directa mediante el cabildeo con responsables políticos, sus asesores y otros individuos influyentes se trata en la *Caja de herramientas 5: Cómo influir sobre los tomadores de decisiones*.

La creación de apoyo público se trata en la *Caja de herramientas 6: Cómo implicar al público*.

El trabajo con los medios de comunicación para influir sobre los responsables políticos y el público en general se expone en la *Caja de herramientas 7: Cómo implicar a los medios de comunicación*.

El apoyo a las personas pobres y vulnerables para que sus voces sean escuchadas directamente por los responsables políticos queda cubierto en la *Caja de herramientas 8: Apoyo a las voces locales*.



## Información complementaria y recursos

Las directrices para el análisis de partes interesadas se puede descargar en: <http://southernvoices.net/images/docs/Stakeholder%20Analysis-ES.pdf>

*Participatory Advocacy: A toolkit for VSO staff, volunteers and partners*, publicado por VSO, se puede descargar gratuitamente en: [www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit\\_tcm76-25498.pdf](http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf)

*Manuals de Defensoría: Acciones prácticas en defensoría*, por Graham Gordon, publicado por TearFund (2002) contiene una guía general (no específica al cambio climático) y herramientas para un mapeo y análisis de partes interesadas (herramientas 17-19), mapeo de relaciones de poder (ejercicio 19), investigación y análisis (herramientas 6-12) y redacción de políticas (herramienta 26). *Bases para entender la defensoría* [https://resources.tearfund.org/tearfund\\_resources/public/saleproduct.jsf?catalogueCode=20048](https://resources.tearfund.org/tearfund_resources/public/saleproduct.jsf?catalogueCode=20048) Consulte también la segunda edición *Advocacy Toolkit* de Joanna Watson, publicado por TearFund en 2014. <http://tilz.tearfund.org/~media/files/tilz/publications/roots/english/advocacy%20toolkit/second%20edition/tearfundadvocacytoolkit.pdf>

*Monitoring Government Policies: a toolkit for civil society organisations in Africa*, por Anna Schnell & Erika Coetzee (sin fecha). Publicado por Christian Aid, Cafod & Trocaire. [www.trocaire.org/resources/policyandadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations](http://www.trocaire.org/resources/policyandadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations)

*Powercube: Understanding power for social change*. Brighton: IDS, Universidad de Sussex. [www.powercube.net](http://www.powercube.net)

*9 Ways to change the World: Theories of change for engaging people on global issues*, por May Miller Dawkins (2014). Corelab para Oxfam Australia. [http://corelab.co/theories\\_of\\_change/](http://corelab.co/theories_of_change/)

*Pathways for Change: 10 theories to inform advocacy and policy change efforts*, por Sarah Stachowiak (2013). Centre for Evaluation Innovation. [www.evaluationinnovation.org/publications/pathways-change-10-theories-inform-advocacy-and-policy-change-efforts](http://www.evaluationinnovation.org/publications/pathways-change-10-theories-inform-advocacy-and-policy-change-efforts)

### Recomendamos encarecidamente los siguientes libros:

*A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, por Lisa VeneKlasen con Valerie Miller (2007). Practical Action Publishing (2nd edition). ISBN 978-185339-644-1.

*Advocacy for social justice: A global action and reflection guide*, por David Cohen, Rosa de la Vega y Gabrielle Watson (2001). Bloomfield: Kumarian Press para Oxfam y el Advocacy Institute.

*Finding Out Fast: Investigative skills for policy & development*, editado por Alan Thomas, Joanna Chataway & Marc Wuyts (1998). Londres: Sage Publications para the Open University.

## **Autores y colaboradores**

Estas cajas de herramientas fueron recopiladas, escritas y editadas por Hannah Reid, Ian Chandler, Raja Jarrah y Peter With.

Los siguientes socios y colaboradores del Southern Voices Programme aportaron informaciones vitales para el proceso, entre ellas casos prácticos, redacción de textos, y asesoramiento sobre estructura y contenido: Gifty Ampomah, Mónica López Baltodano, Ange David Emmanuel Baimey, Constantine Carluen, Vu Thi My Hanh, Manuel Guzmán-Hennessey, Henriette Imelda, Dil Raj Khanal, Mahamadoufarka Maiga, Sophie Makoloma, Lily Mejía, Vivian Lanuza Monge, Herbert Mwalukomo, Usha Nair, Susan Nanduddu, Ha Thi Quynh Nga, Rahima Njaidi, Nop Polin, Ashwini Prabha-Leopold, Golam Rabbani, María René, Andrea Rodriguez, Moussa Diogoye Sene, Mike Shanahan, Patricia R. Sfeir, Ung Soeun, Madyoury Tandia, Baba Tuahiru, Vositha Wijenayake, Shailendra Yashwant y Sherpard Zvigadza.

## **Las cajas de herramientas de esta serie**

Caja de herramientas 1: ¡Empiece aquí! Introducción al cabildeo y a las cajas de herramientas sobre el cabildeo para el cambio climático

Caja de herramientas 2: Planificación del cabildeo

Caja de herramientas 3: Contextualización del debate: mensajes y comunicación

Caja de herramientas 4: Cómo fortalecer las redes de cabildeo

Caja de herramientas 5: Cómo influir sobre los tomadores de decisiones

Caja de herramientas 6: Cómo implicar al público

Caja de herramientas 7: Cómo implicar a los medios de comunicación

Caja de herramientas 8: Apoyo a las voces locales

Caja de herramientas 9: Puesta en práctica de las políticas y finanzas

## **Expresa su opinión**

Se invita a los lectores a que contacten con el foro de debate de Southern Voices <http://forum.southernvoices.net/categories/toolkit> por si desean ofrecer su opinión sobre las Cajas de herramientas para el cabildeo y sus experiencias al usarlas.



## Fortalecimiento de las voces del Sur en el cabildeo para las políticas climáticas en beneficio de las personas pobres y vulnerables



Financiado por DANIDA y puesto en práctica por el Climate Capacity Consortium, compuesto por CARE Denmark, DanChurchAid, IBIS, Climate Action Network International (Red Internacional de Acción Climática), IIED (Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo), Organización Danesa para la Energía Sostenible y el Grupo Danés 92 – Foro para el Desarrollo Sostenible.

Para más información, consulte [www.southernvoices.net](http://www.southernvoices.net)