

Módulo IV

Comunicación para la Incidencia



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA





N 323.445
A367

Alemán, María Mercedes
Módulo IV : comunicación para la
incidencia / María Mercedes Alemán;
il. Jeffrye Albero Cáceres. -- 1a ed. --
Managua : IEEPP, 2015
20 p. : il.

ISBN 978-99964-22-88-1

1. DERECHO A LA COMUNICACIÓN 2.
DERECHOS
CIVILES Y POLITICOS 3. DEMOCRACIA

Directora Ejecutiva IEEPP

Elvira Cuadra

Coordinadora Programa Gobernanza e Inclusión Social

Dayra Valle Orozco

Investigador

Ma. Mercedes Alemán Meneses

Diagramación

Jeffrye Cáceres

Managua, Nicaragua

Junio, 2015

Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas

Lomas de San Juan, casa No. 152

Apartado Postal: LM202

Teléfono: (505) 2278 6535

www.ieepp.org

CON EL AUSPICIO DE USAID

Este material ha sido posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido es responsabilidad del IEEPP y no refleja necesariamente las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, o la del Gobierno de los Estados Unidos.

Índice

I.	Un acercamiento conceptual	Pág 5.
	A. ¿Por dónde vamos?	Pág 5.
	B. Incidencia y comunicación	Pág 6.
	C. La comunicación para la incidencia	Pág 8.
II.	¿Cuál es nuestro Plan de Incidencia?	Pág 9.
	A. Paso 1: Selección y análisis del problema	Pág 9.
	B. Paso 2: El contenido de la propuesta	Pág 11.
	C. Paso 3: Análisis del poder	Pág 13.
	D. Paso 4: Definición de estrategias	Pág 16.
	E. Paso 5: Plan de incidencia	Pág 16.
III.	La Estrategia de Comunicación: indispensable para nuestro Plan de Incidencia	Pág 17.
	A. ¿Qué es una estrategia de comunicación?	Pág 17.
	B. Hagamos el diagnóstico	Pág 18.
	C. Objetivos y resultados de comunicación para la incidencia	Pág 21.
	D. Elaboración del Plan de Comunicación y las herramientas a utilizar	Pág 22.
	E. Monitoreo y evaluación constante	Pág 25.
IV.	Una propuesta comunicación práctica	Pág 25.
	A. Ejercicio final	Pág 25.
	B. Presentaciones	Pág 25.

I. Un acercamiento conceptual

A. ¿Por dónde vamos?

Antes de entrar en materia en este Módulo IV Comunicación para la Incidencia, vamos a revisar de manera rápida el contenido de las sesiones anteriores. No sin antes mencionar que este módulo tiene como finalidad compartir algunas pistas para elaborar el Plan de Incidencia y el Plan de Comunicación, como estrategia para conseguir los resultados o logros que prevemos a fin de generar incidencia sobre aspectos importantes de nuestro derecho como ciudadanas y ciudadanos.

Iniciamos compartiendo que para que exista un ejercicio verdadero de la democracia, es necesario que haya participación activa por parte de la ciudadanía. En el Módulo I Gobierno Abierto y Transparencia Fiscal, se destaca que en la actualidad los Estados en aras de mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública, han comenzado a aplicar un modelo diferente de gobernanza basado en el concepto de Gobierno Abierto (GA), que consta de tres principios fundamentales: transparencia, participación y colaboración. Aquí es importante rescatar que la publicación oportuna de documentos presupuestarios esenciales es uno de los cimientos básicos de la rendición de cuentas presupuestaria y un sistema de presupuestos abierto, el acceso a la información pública.

Posterior en los Módulos II y III se hace referencia que una política pública corresponde a cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Los adelantos tecnológicos en información y las comunicaciones han favorecido este nuevo concepto de políticas públicas, se han creado oportunidades para mejorar los servicios públicos, permitir un mejor acceso a la información del sector público y aumentar la participación ciudadana. También han facilitado el manejo interno del gobierno.

Una de las políticas públicas más importantes del país a nivel nacional es el Presupuesto General de la República (PGR) y a nivel local los Presupuestos Municipales. El Presupuesto es el mecanismo con el que un Gobierno propone cuántos ingresos planea recaudar y cómo planea utilizarlos para satisfacer las numerosas necesidades de la nación, desde garantizar la seguridad ciudadana hasta atender la salud y reducir la pobreza. En Nicaragua este tiene varias etapas que va desde la formulación, aprobación, ejecución y control y la auditoría y evaluación, es lo que conocemos como ciclo presupuestario. ¿Qué conocemos del presupuesto?, ¿Dónde podemos encontrar esta información para el público? ¿En qué momento de las decisiones participamos? ¿Sabemos el monto de las transferencias a nuestros municipios?

Si bien en Nicaragua desde el 2007 contamos con la Ley de Acceso a la Información Pública, Ley 621, que tiene por objeto normar, garantizar y promover el ejercicio del derecho de acceso a la información pública existente en los documentos, archivos y bases de datos de las entidades o instituciones públicas, las sociedades mixtas y las subvencionadas por el Estado, así como las entidades privadas que administren, manejen o reciban recursos públicos, beneficios fiscales u otros beneficios, concesiones o ventajas. (Art.1), y a raíz de esta en casi todas las entidades públicas cuentan con una oficina para ello.



Actividad 1

Formaremos grupos, cada uno de los cuales escogerá una de las experiencias vividas al momento de buscar o demandar la información sobre el tema de presupuestos públicos.

Responder las siguientes preguntas
¿Con qué información contamos sobre presupuesto nacional o municipal?
¿Cuáles fueron los pasos para obtener esta información y qué obstáculos tuvieron?
¿Qué objetivos perseguían?
¿Qué utilidad darán a esa información?

B. Incidencia y comunicación

Cuando las ciudadanas y ciudadanos; organizados o no, queremos alcanzar una mayor incidencia desde la sociedad civil en las agendas nacionales y regionales, requerimos de un trabajo coordinado, cohesionado y persistente que permita abrir espacios y posicionarse en medios de comunicación, en las esferas de toma de decisión y en otros espacios estratégicos, para generar discusión y promover acciones respecto a temas trascendentales que nos afectan o benefician como país.

La palabra incidencia puede tener diferentes significados. Algunas personas la usan para decir que están influyendo en algo o para algo; otras para decir que se está logrando colocar el tema en la agenda periodística y otras para referirse a la incidencia política que tiene que ver con influir en *“tomadores de decisiones”*.

Lo anterior nos hace reflexionar que la palabra incidencia tiene diversos significados y diversas maneras de entenderse. Así mismo, hay también niveles de incidencia:

- Incidencia Política: Influir en “tomadores de decisión” para generar cambios en políticas públicas.
- Incidencia Periodística: Colocación de temas en la agenda periodística o mediática, generando corrientes de opinión.
- Incidencia Pública: Además de la periodística significa trabajar estrategias de comunicación, de educación y sensibilización, de movilización y respaldo ciudadano.

Para esto se deben realizar procesos de sensibilización, educación, persuasión, denuncia, entre otros, que abran esos espacios y así se logre la participación de la sociedad civil. Por ello, la comunicación tiene un papel fundamental al momento de planificar los procesos de incidencia política, para difundir una iniciativa y poder incidir en aquellos que toman decisiones sobre políticas y así promover cambios que fortalezcan la gestión de la ciudadanía.

La importancia de la incidencia política como una de las formas prioritarias de intervención para el desarrollo se ha incrementado en la última década, dada la constatación de la necesidad de realizar cambios. Por lo tanto, se busca que estos se institucionalicen a través de políticas públicas.

Ahora bien, la palabra comunicar proviene del latín “poner en común” y como una característica básica de la vida, constantemente intercambiamos información que es de utilidad para dirigir distintos procesos. Las teorías modernas de la comunicación se conciben desde el intercambio dinámico entre participantes, donde cada persona interviene de una forma más o menos destacada según sus propios intereses, habilidades y afinidades.

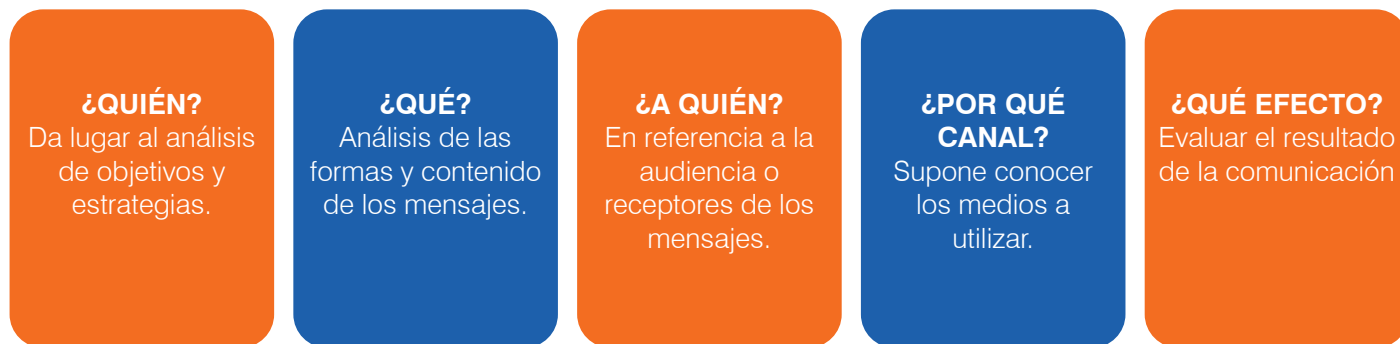
La Comunicación, la empleamos para compartir, difundir o influenciar a otros con nuestros pensamientos, emociones o ideas y, por lo tanto, su eficacia es vital cuando se trata de que el receptor de nuestro mensaje comprenda el sentido del mismo. Para el caso de la Incidencia Política entendemos que comunicación significa: Para el caso de la Incidencia Política entendemos que comunicación significa: la capacidad de transmitir nuestras ideas, de depositar en el receptor nuestros valores e influir en la agenda del receptor de nuestro mensaje; es necesario desarrollar destrezas en su manejo, tanto en la capacidad del uso del lenguaje como de lo que le acompaña, es decir otras formas de comunicación, los silencios, el lenguaje no verbal, lo que está escrito entre líneas, entre otros, son parte de los mensajes, de los que enviamos, como de los que recibimos. Mejorar la capacidad de lectura de los símbolos y no solo leer textualmente lo que se dice, nos hará hábiles en la comunicación. (Moreno, 2007)

En el nivel personal podemos decir que la comunicación fluye con espontaneidad y esa es una característica que se aprecia en la interrelación entre seres humanos, a nivel de las organizaciones, la comunicación **debe ser gestionada y dirigida según los objetivos que se pretendan y el entorno semántico de las audiencias** que se desean permear. Para gestionar adecuadamente la comunicación se necesitan conocer algunas variables que ayudan a tener un mejor juicio de cómo planificar y medir los resultados de

la comunicación.

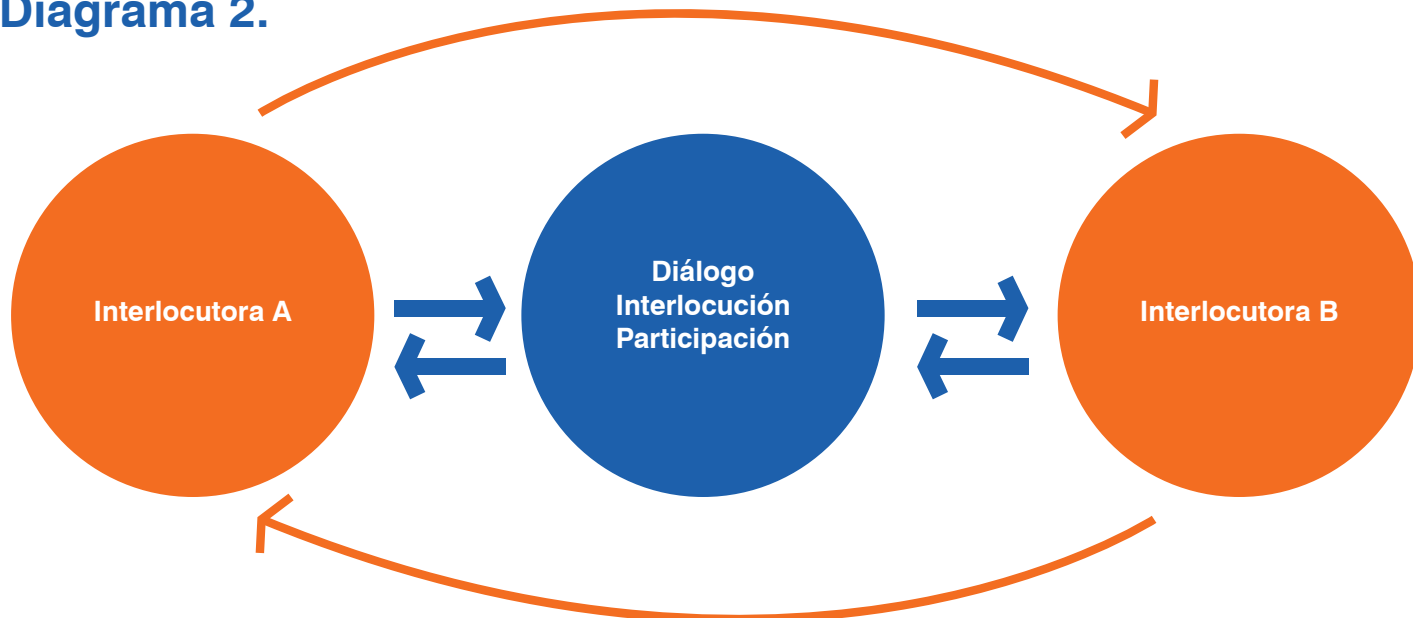
Una de estas herramientas esencial para la planificación tanto de los planes de incidencia y de comunicación es el conocido modelo de Laswell.

Diagrama 1.



Sin embargo, esto no implica una comunicación tradicional vertical sino más como un proceso participativo de idas y venida que posibilite el diálogo, horizontalidad, puesta en común y aprendizaje.

Diagrama 2.



Moreno plantea que el resultado de la comunicación está dado por lo que el receptor entendió y no por lo que el emisor intento comunicar, es decir, podemos tener intenciones no solo legítimas sino adecuadamente expresadas, pero cuando no logramos que nuestro receptor las “comprenda” tal como lo planificamos, habremos, en términos de eficacia, fallado en nuestro propósito. Es por eso recomendable planificar la estrategia de comunicación con todo cuidado y emplear lo mejor de nosotros mismos y de quienes son nuestros aliados para que las comunicaciones logren los propósitos que nos hemos planteado.

Para comunicarse se necesitar poner en práctica la escucha, pero la escucha activa, de tal manera que se tenga la capacidad no solo de oír, sino de “escuchar”. Es por eso que al momento de elaborar un mensaje y ser empáticas al momento de establecer la comunicación que facilite la comprensión mutua desde sus creencias, necesidades, paradigmas, lo que facilita saber por dónde ir en relación a los objetivos y resultados de nuestro Plan de Incidencia.

C. La comunicación para la incidencia

Casi siempre escuchamos a personas expresarse sobre la comunicación como un simple instrumento o herramienta que se utiliza para difundir información sobre actividades y

proyectos. Este concepto limita las posibilidades que tiene la comunicación, especialmente en los proyectos sociales donde la comunicación con la gente, con la ciudadana o el ciudadano “de a pie” es fundamental para obtener los resultados que nos hemos previstos y la sostenibilidad del proceso.

La comunicación, entendida como la interlocución humana, diálogo social o retroalimentación de procesos sociales, es necesaria para lograr el ciclo que nos lleva desde la generación de información hasta la construcción del conocimiento, toma de decisiones y acción social.

Por ello, la incidencia en los niveles de decisión política debe ser uno de los cometidos de la comunicación. Hay que garantizar la vinculación de los procesos locales con los procesos nacionales, reconociendo las propuestas teóricas y prácticas, además de las experiencias. De esta manera se favorecen al mismo tiempo los procesos de descentralización, empoderamiento de las comunidades y movilización social para exigir la implementación de las políticas, mientras se estimula su participación activa en la elaboración de sus propuestas de desarrollo. (CARE Internacional-Avina, 2012)

Tenemos entonces que prever cómo hacer la comunicación, partiendo de preguntas claves: ¿Para qué? ¿Con quién? ¿Para quién?

Diagrama 3.

SER VISIBLES

Necesitamos de presencia pública para generar movilización social, buscar apoyo reconocimiento y credibilidad. Queremos posicionarnos, educar, informar y lograr cambios.

DAR LIBERTAD A INICIATIVAS

Rescatemos la posibilidad de generar iniciativas de comunicación novedosa, creativa y alternativa mediante procesos participativos y dirigidos hacia objetivos comunes. Dejemos de pensar que la comunicación social es únicamente la que hacen los grandes medios.

¿Cuáles es nuestro plan de incidencia?



Un proceso de incidencia necesita de fuerzas y capacidades para lograr un mínimo de éxito. La experiencia nos demuestra que los procesos de incidencia más exitosos son aquellos impulsados por redes o grupos de instituciones, organizaciones o movimientos que se unen con un objetivo común, logrando con ello hacer sinergias, sumar recursos y esfuerzos.

Generalmente se hace incidencia desde la sociedad civil, porque necesitamos modificar las políticas públicas y las relaciones de poder existentes, así como para solucionar problemas sociales importantes que provocan inequidades e injusticia social como por ejemplo:


- Ausencia de políticas públicas.
- Existencia de políticas públicas nocivas.
- Incumplimiento de las políticas públicas existentes.


Tomar en cuenta que la incidencia, es el conjunto de acciones, que de manera intencionada y sistemática, realizan las organizaciones de la sociedad civil y/o la ciudadanía, para influir en quienes toman las decisiones políticas, con la finalidad de generar cambios en el ejercicio del poder y en las políticas públicas, favorables a amplios sectores de la población. (CARE Internacional-Avina, 2012).


Existen algunas condiciones mínimas que deben tomar en cuenta para hacer, aquí compartimos algunas.


-  **Contar con un colectivo organizado**, que tenga voluntad política y liderazgo.
-  **Conocimiento del tema.** Esto significa investigar mucho y recoger toda la información disponible que exista no sólo a nivel de país, sino también a nivel internacional y sobre todo del contexto local.


-  **La propuesta de incidencia** tiene que ser clara, consistente y tener respaldo social.

-  **El grupo impulsor debe conocer al actor o actores** sobre quienes se va incidir. También debe conocer cómo es el proceso de toma de decisiones, -lo que llamamos ruta para tomar la decisión-, así como las dinámicas de poder.

-  **Generar corrientes de opinión favorables** al proceso que demuestren que lo que impulsamos es realmente algo necesario para la comunidad y el país.

-  **Poseer capacidad de comunicación** efectiva y muchas habilidades para la negociación.

-  **Contar con recursos humanos y económicos.** Es decir gente dispuesta a trabajar con voluntad y conocimiento. Los recursos económicos son fundamentales; sin ellos será difícil desarrollar actividades y avanzar en el proceso.

-  **Tener creatividad**, especialmente para el diseño de las estrategias comunicativas y de movilización. Se necesita llamar la atención pero con actividades nuevas, diferentes y de mucho impacto.

A. Paso 1: Selección y análisis del problema

Es el paso más importante del plan y su punto de partida. Si no tenemos claro cuál es el problema y ni lo conocemos a profundidad, es mejor tomarse un tiempo prudencial antes de iniciar el diseño del plan. Los mejores planes de incidencia son aquellos que parten de un profundo conocimiento del tema.

Al hacer el análisis, con seguridad nos vamos a encontrar con varias causas y consecuencias. Nuestro trabajo como grupo impulsor es definir cuál de todas esas causas vamos a priorizar en el proceso de incidencia. Una recomendación es que la CAUSA seleccionada sea política y técnicamente posible de resolver. Asimismo, es fundamental reconocer las causas políticas específicas del problema, es decir el por qué

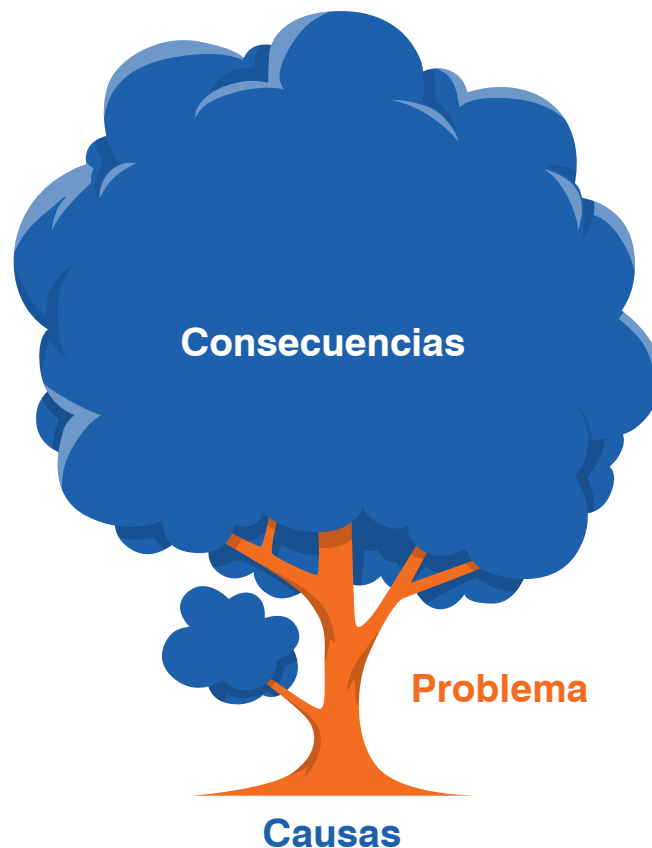


Actividad 2

En los mismos grupos de trabajo vamos a identificar el problema principal para elaborar nuestro plan de incidencia. Para el ejercicio vamos a utilizar el Resumen Ejecutivo del Estudio “Reformas presupuestarias: Un balance después de la crisis. ¿Qué sucedió con las casas maternas, los subsidios a las viviendas de interés social y el bono productivo alimentario? 2009-2013.

- ¿Qué información nos brinda este resumen?
- ¿Por qué surge el problema?
- ¿Cuáles son los aspectos principales del problema?
- ¿Cuáles son los efectos que genera?
- ¿Qué organizaciones en nuestro municipio pueden contribuir a analizar mejor el tema?
- ¿Con qué políticas públicas se cuenta a nivel local, regional o nacional que se vincule al problema seleccionado?

Una vez que realicemos la discusión en el grupo, dibujaremos un árbol en papelógrafos y colocaremos en tarjetas de diferentes colores el principal problemas que consensuamos en el grupo.



¡Importante!

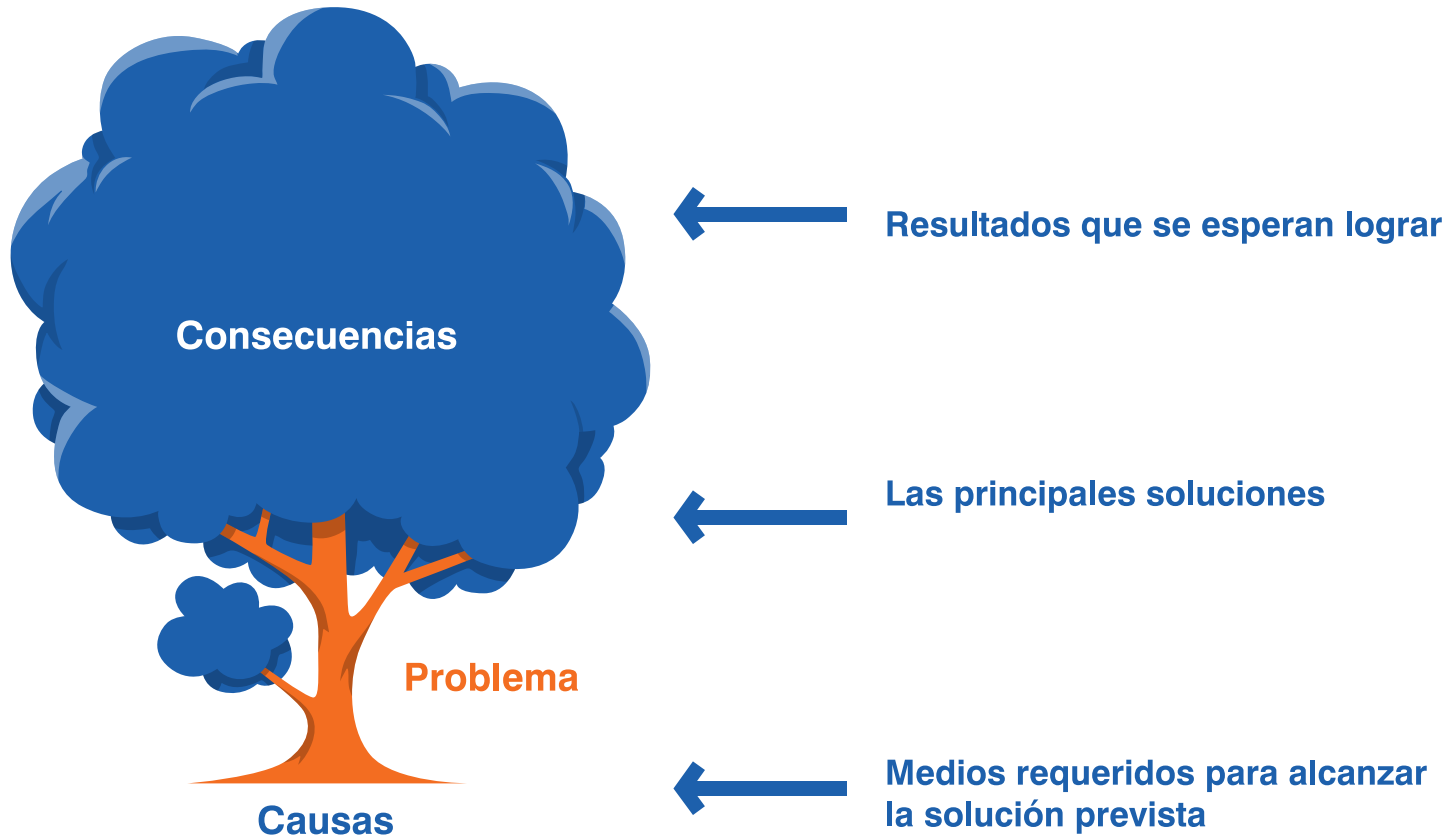
- Investigar bien el tema.
- Contar con especialistas en el tema, pueden ser de las instituciones aliadas.
- Contar con asesores legales o especialistas en este aspecto.
- Analizar las políticas locales, regionales, nacionales en curso vinculados a la problemática.
- Confirmar si existen o no políticas públicas sobre el problema seleccionado.
- Incluir exposiciones de los especialistas, tanto del aspecto temático como del legal como parte del proceso del diseño del plan.
- Recoger información de lo que ocurre en otros países.

B. Paso 2: El contenido de la propuesta

En este segundo paso elaboraremos una propuesta consensuada, clara y detallada con un objetivo concreto, que describa lo que queremos lograr, a quiénes beneficia dicha propuesta y quién o quiénes tienen el poder de decisión, así también es necesario tener claridad en cuanto

a los resultados y metas que buscamos alcanzar.

Continuando Ejercicio 2: Eligiendo las mejores soluciones y medios de cara a la propuesta



Una vez escogida la solución, es necesario definir lo siguiente:

- Problema seleccionado: ¿Qué queremos lograr, cuál es el cambio que esperamos lograr? (La solución del problema).
- Objetivos: Definir los objetivos que buscamos, es decir qué debe hacerse para solucionar el problema y para qué. Son objetivos de incidencia.

- Audiencia: La audiencia es el público o las personas que tienen capacidad de influir en la toma de decisión. Son las personas que deciden sobre el problema seleccionado. Aquí podemos hablar de dos tipos de audiencias: aquellas que son el blanco de la incidencia, la instancia de poder que toma la decisión sobre la propuesta, es necesario tener claro conocimiento del proceso de toma de decisión en la instancia definida, que conozca los mecanismos, rutas

y espacios de influencia y las personas o instancias que tienen posibilidad de influir en los tomadores de decisión

- Razones para el cambio: En esta parte es fundamental redactar la argumentación a favor de la iniciativa de

incidencia, dejando en claro porque es necesaria ponerla en marcha. Asimismo, es clave resaltar los beneficios que traerá a la población.

TABLA 01

MODELO DE PROPUESTA DE INCIDENCIA POLÍTICA	
Problema	
Objetivos	
Audiencias	
Razones para el cambio	

C. Paso 3: El análisis del poder

En este paso vamos a analizar la correlación de fuerzas que estará presente durante el proceso de incidencia política y pública. Significa hacer un análisis de todas y todos los actores involucrados en el proceso de toma de decisión. Este análisis permite más adelante decidir cuáles son las estrategias más adecuadas.

Actores claves que se identifican: Son todas aquellas personas u organizaciones que colaboran para influir en el cambio deseado. Actores políticos, económicos y sociales, representando los intereses del Estado, del mercado, y de la sociedad civil. Representantes de gobierno (nacional, regional, local), partidos políticos, personas particulares (amigos o parientes de actores primarios), organizaciones gremiales de la empresa privada. OSC, organizaciones de base, instituciones o grupos religiosos, académicos, profesionales, medios de comunicación, organismos o gobiernos de otras naciones. Según su poder de decisión estos pueden ser:

Para desarrollar efectivamente este análisis se usa una herramienta conocida como mapa de poder, que nos permite identificar y clasificar a las diferentes personas que influyen en la toma de decisión. Asimismo, nos permite visualizar el grado de influencia de cada una.

Diagrama 4.

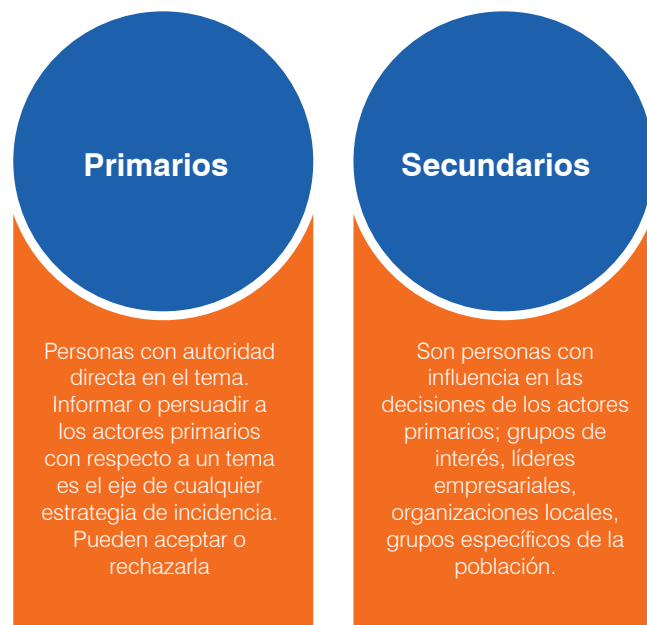
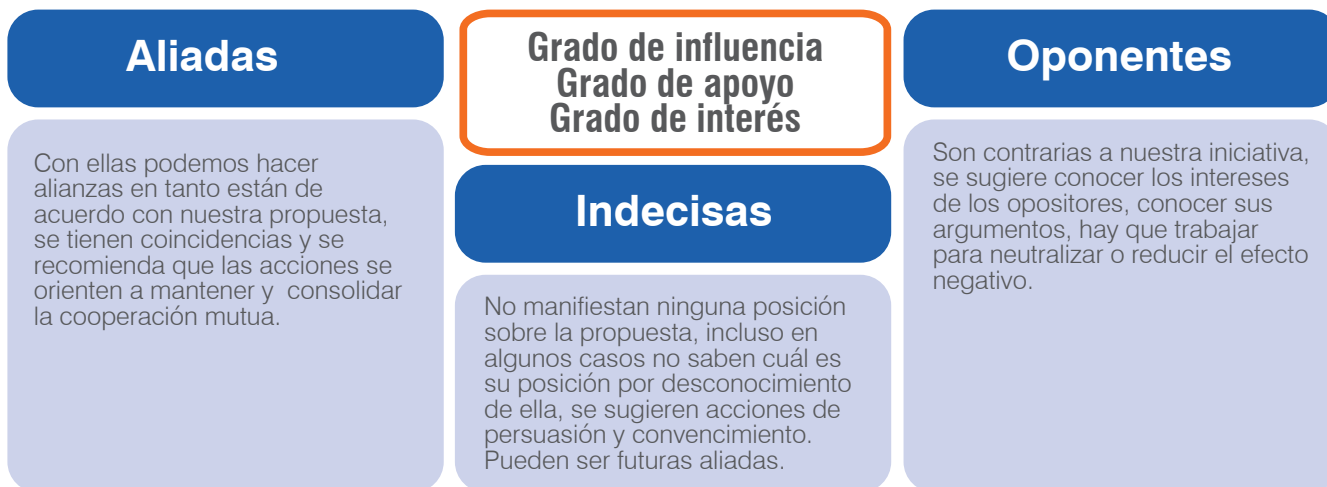


Diagrama 5.



En este paso también debemos elaborar nuestro autoanálisis que nos permitirá medir las debilidades y fortalezas de los organizadores para involucrarse en un proceso de incidencia. Asimismo, nos ayudará a ubicar las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

TABLA 02

ASPECTOS CLAVE	AUTOANÁLISIS	
	Debilidades	Fortalezas
Conocimiento de la problemática		
Capacidad de convocatoria y movilización		
Niveles de consenso y claridad de visión y misión		
Relaciones con medios de comunicación		
Recursos Técnicos		
Capacidad de Planificación estratégica y operativa		

D. Paso 4: Definición de estrategias

En cuanto a las estrategias de incidencia podemos decir que son el conjunto de acciones concretas que se desarrollarán para persuadir o presionar al actor identificado como la persona tomadora de decisiones y lograr que acepte nuestra propuesta. Estas estrategias nos ayudan a convencer a los indecisos y sumarlos a nuestra propuesta; así mismo, nos

permite motivar para la acción de los aliados y neutralizar a los opositores.

Las estrategias que se describen a continuación deben tomarse como referencia, no son recetas porque estas se definen según necesidades, entorno, tipo de incidencia, entre otras.

Diagrama 6.

Criterios que no pueden faltar para definir la estrategia

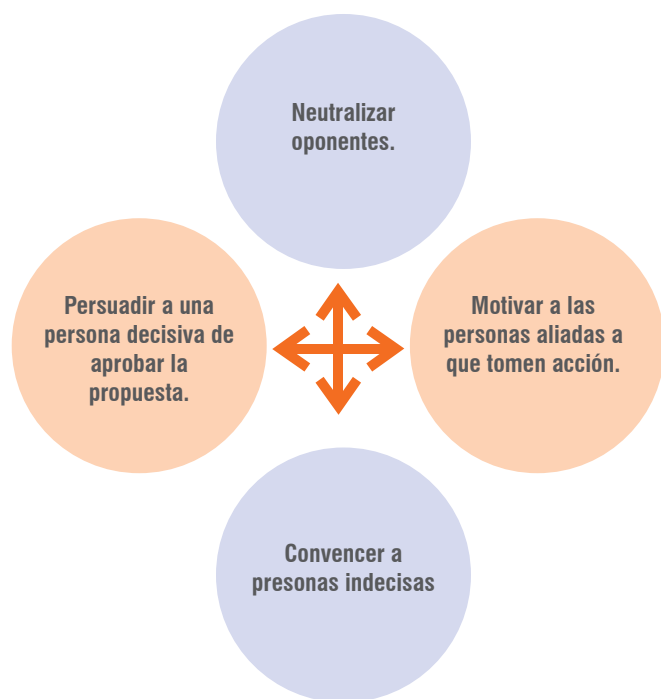


TABLA 03

Estrategias que podemos considerar

Estrategia Políticas	Cabildeo
	Alianzas
Estrategia de Comunicación	Articulación o construcción de alianzas
	Producción informativa
	Campañas de comunicación
Estrategia de Educación y Sensibilización	Diseño y producción de material educativo
	Talleres en barrios
	Investigación
Estrategia de Movilización ciudadana	Movilización de sectores
Estrategia de Presión	Plantones
	Recolección de firmas de respaldo

E. Paso 5: Plan de Incidencia

Llegamos al punto donde tenemos que detallar en un solo documento todas las actividades necesarias para el desarrollo y ejecución de las estrategias que se definan para el plan de incidencia.



Actividad 3

En los mismos grupos vamos a completar la información en un documento. En este momento cada grupo deberá elaborar el Plan de Incidencia, resumiremos el consenso del grupo de trabajo (grupo que impulsa el plan) que servirá de guía para monitorear el trabajo y hacer evaluación constante para ejecutar los cambios necesarios. El sentido de este plan es tener claro cuál es el problema que motiva la intervención, el objetivo de incidencia, nuestro público, así como las estrategias con sus actividades; el presupuesto estimado y los responsables de ejecutar cada actividad.

PUNTO 1

Objetivo de Incidencia	Público	Estrategias	Resultados esperados	Responsable	Insumos o recursos

PUNTO 2 CRONOGRAMA

Pensemos todas las actividades que queremos realizar en un marco de tiempo determinado, considerando un margen de tiempo que otorgue flexibilidad al proceso, ya que nuestro entorno es siempre variable.

PUNTO 3 PRESUPUESTO

Es importante que consideremos todos los gastos que el proyecto necesita cubrir, agregando un ítem de gastos imprevistos

PUNTO 4 EVALUACIÓN

El monitoreo debe centrarse en medir resultados, actividades e insumos requeridos para su implementación.

La evaluación es un espacio de reflexión continuo donde el grupo debe evaluar el proceso de planificación y la ejecución de distintas actividades o acciones que ha realizado en la implementación del proyecto de incidencia.

La Comunicación: indispensable para nuestro plan de incidencia

A. ¿Qué es una estrategia de comunicación?



Así como la educación ambiental, la educación para el desarrollo es un proceso educativo permanente (se da en toda la vida del individuo) que busca generar conciencia para el desarrollo sostenible. La conciencia tiene que ver con el conocimiento, actitudes, valores y acciones sobre un determinado tema o problema. Sólo somos conscientes de algo cuando actuamos para incidirlo. En virtud de este concepto, la comunicación es el instrumento a partir del cual las comunidades y las organizaciones comunitarias están preparadas para participar en la gestión del desarrollo. (Solano, 2008)

La comunicación para el desarrollo es el planeamiento y uso estratégico de medios para dar soporte y competencia a los individuos para la toma de decisiones en temas de desarrollo. Es el arte de “hablar sobre distintos temas” y

“lograr objetivos a nivel de la conciencia de los individuos”. (Solano, 2008)

Las estrategias de comunicación nos permitirán ingresar a la esfera pública, generar corrientes de opinión, legitimar la propuesta con la ciudadanía y lograr el respaldo de la ciudadanía. Es necesario evidenciar las características particulares de niñas, niños, varones, mujeres y personas adultas mayores en relación al tema específico de incidencia, con el fin de que el público en general y los tomadores de decisiones, en particular, conozcan cómo afecta el problema en el ejercicio de sus derechos. Se busca transparentar la propuesta, colocándola en la discusión pública para promover la participación ciudadana y recoger su opinión.

Como este proceso implica la elaboración de materiales, desde cartas, panfletos u otros, van dirigidos a diversos actores, a las audiencias antes identificadas y a las necesidades del propio Plan de Incidencia Política, por ello la estrategia de comunicación debe estar adaptada a cada caso y al momento en que vive el Plan, además de los a veces constantes cambios de climas políticos que requieren de acciones emergentes o de un cambio de tono, en respuesta a como nuestros mensajes y estrategias avancen en el tiempo.

Para el caso de la Incidencia Política, si bien la planificación estratégica es la guía sobre la que se hacen avances paso a paso, las comunicaciones nos indicarán los cambios repentinos y los diversos movimientos que deberemos hacer para asegurar el alcance de nuestros objetivos, reiteramos por ello que se trata de un plan flexible y no de una receta que asegura la eficacia.

Si se piensa en términos de incidencia, la comunicación posibilita: (Nuestras, 2012)

- Articular esfuerzos en torno a las posiciones políticas y propuestas de cambio a lo interno del grupo que impulsa un proceso de incidencia.
- Informar, sensibilizar y educar a la población, también persuadirlos para que participen en alguna acción o movimiento.

- Negociar y convencer a quienes toman decisiones, para que los puntos de vista y propuestas de los grupos sociales sean tomadas en cuenta.
- Denunciar ante la opinión pública situaciones de corrupción, mal manejo de recursos, irrespeto a los derechos humanos, entre otras cosas.

La comunicación es un proceso vivo, en el que participan personas con diferentes maneras de ver y de asumir la vida y la realidad y eso debe estar siempre presente en el proceso de diseño de una estrategia de comunicación para la incidencia política. (Nuestras, 2012)

Un Plan de Incidencia Política siempre debe contar con una estrategia de comunicación diseñada para el cumplimiento de objetivos y logros previstos. Es por ello, que las comunicaciones son en cierta medida la columna vertebral del Plan. Estas acciones no pueden quedar en un documento muy bien elaborado y con todas sus partes, estas tienen que darse a conocer a las audiencias a través de la comunicación, por lo que se requiere del desarrollo de habilidades y/o de la participación de quienes tienen experiencia en el diseño e implementación de la gestión de comunicación para nuestro plan de incidencia.

B. Hagamos el diagnóstico

Vamos a considerar como diagnóstico al análisis organizado de una realidad determinada por un alcance geográfico y poblacional con el fin de identificar y priorizar los problemas, sus causas y consecuencias.

Quiénes somos - identidad

Qué hacemos - acción

Qué decimos - comunicación

Quiénes somos para los demás - imagen

Cómo – cultura organizacional

Tener claridad sobre estos aspectos determina saber la ruta que tenemos que seguir para hacer efectiva la Estrategia de Comunicación del Plan de Incidencia.

• Veamos el contexto que tenemos

Cuando se analiza el contexto que rodea el problema que se quiere resolver se consideran una serie de acontecimientos, hechos y condiciones que están enlazados, articulados y que le dan sentido a una situación o problema en un momento determinado. Significa hacer una lectura de las condiciones políticas y sociales que rodean al problema y que pueden indicar si existen condiciones para propiciar un cambio o transformación.

Para efectos del trabajo de comunicación, se recomienda recabar datos estadísticos que muestren en cifras la magnitud del problema o las condiciones en las que se desarrolla. Esta información será útil al elaborar los mensajes. Tener elaborado el Plan de Incidencia nos permite tener mayor claridad del problema que queremos solucionar. ¿Cuáles son los argumentos que sustentan la necesidad de hacer ese cambio o reforma? Ahora mismo en el país por ejemplo el contexto ha cambiado, lo que significa recopilar la mayor cantidad de información sobre lo que está pasando en todos los niveles. Porque una estrategia de comunicación para la incidencia debe tener un problema definido, claro, que representa los intereses y necesidades de la organización, sector o actores involucrados en el proceso de incidencia. (León, 2009)

• Los actores que vamos a priorizar

En el plan de incidencia analizamos a los actores claves en base a su grado de influencia, para la estrategia de comunicación se identifican también nombres y apellidos de las personas individuales o representantes de instituciones y organizaciones con los que se mantiene contacto en relación con el problema que se quiere resolver.

Es mejor construir este mapa con todo el equipo en pleno. Este es un momento clave para compartir y unificar la información.

Se puede analizar a un sólo actor o a varios juntos que tengan afinidad. Para agilizar el proceso se recomienda que se trabaje en grupos con los actores que se han aglutinado

según el grado de conocimiento que cada participante tenga de ellos y posteriormente se comparte la información para tomar las decisiones pertinentes. Finalmente se sistematizan los resultados de la reflexión.

Sin embargo es importante responder las siguientes preguntas: ¿Quién es el actor priorizado? ¿Cuál es el interés del actor con respecto al problema de incidencia? ¿Cuál es la relación actual con la organización? ¿Qué relación se desea con este actor? ¿Argumentos o mensajes clave para convencer a este actor del porqué de los cambios que se quieren realizar? ¿Cuáles acciones de comunicación y medios son los recomendados para relacionarse con este actor?

• El rol de los medios de comunicación en este contexto

Para la estrategia de comunicación es importante tener en cuenta que nuestras sociedades actuales se encuentran inmersas en un mundo de información, que por diferentes medios impresos, electrónicos, digitales y personales, buscan inculcar con sus mensajes una forma de entender y representar la realidad. Los medios constituyen una suerte de espacio público en el que se encuentran la ciudadanía, las empresas, las organizaciones, tomadores de decisiones

y los políticos. Cada uno de estas personas saben que hay oportunidades en las que su propuesta tiene que canalizarse, en la medida en que el espacio mediático garantiza miles de oídos y ojos atentos a pedidos, denuncias, ofrecimientos e información.

Al analizar los medios se puede apreciar que las comunicaciones son las que más han sufrido cambios tecnológicos y globales en el proceso de globalización. En la actualidad existen una gran cantidad de opciones como computadoras, cámaras, celulares, reproductores de sonido, microships, que están revolucionando la forma de comunicarse.

Diferentes estudios reconocen que los medios de comunicación masiva se convierten en intermediarios entre la ciudadanía y los poderes. Lo que sucede en los medios redefine las relaciones de poder entre los diversos sectores sociales. (Mata, 1991)

Por ello es necesario revisar cuál es la relación que tiene la organización con los medios y qué imagen proyectan de la organización, o cómo abordan el problema que se quiere resolver. También es importante que la organización cuente con un directorio de medios ya que es indispensable en el trabajo de comunicación.



Actividad 4

Revisemos nuestros medios locales y nacionales

¿Cuál ha sido el rol (o papel) de los medios de comunicación en este contexto?

¿Qué dicen y publican los medios sobre el problema que se quiere resolver con la incidencia?

¿Quiénes son los dueños de esos medios y cuáles son sus intereses?

¿Cuáles son los medios de comunicación que lee, escucha o ve la organización, la comunidad, el país?

¿La organización tiene presencia en los medios?

¿La organización es fuente de información para los medios?

Tabla 4.

Directorio de medios

Medio/Programa o Sección	Información de contacto	Periodicidad del Programa	Que se le envía	Resultado
Radio La Primerísima Managua Onda Local	Patricia Orozco Correo: Celular: Facebook:	Viernes 8:00 a 10:00am	Nota de Prensa	Entrevista en el programa.



Actividad 5

Revisemos el contexto que tenemos

Nos vamos a organizar en grupos por región del norte, occidente, costa caribe, oriente y centro. En base a un problema o cambio que queremos lograr en nuestra zona, cada grupo realizará una representación creativa, del contexto en que se encuentra, que actores vamos a priorizar y por qué, los medios con los que contamos y cómo los involucramos en este plan. Tenemos 8 minutos para organizarlo y 7 minutos por cada grupo para hacer la presentación en el plenario. ¿Cuáles son las similitudes que tenemos? ¿Qué posición política tuvo el grupo? ¿Qué problema de comunicación identificamos?

Diagrama 7.

La posición política como discurso

Al redactar la posición política en realidad se está creando un discurso explícito, que debe ser entendido por todas las personas que integran la organización. Se construye con los argumentos que fundamentan el problema, el cambio o las reformas que se quieren. Sirve para tener claro el mensaje que se utilizará en las negociaciones, en las alianzas, y en los mensajes que se elaboren para las acciones de comunicación, tanto interna como externa.

Analicemos el problema de comunicación

Muchas veces pensamos que así como hemos realizado las cosas han funcionado, y es posible. Sin embargo, se necesita revisar el problema fundamental de comunicación tanto a nivel externo como interno que tiene la organización o el grupo que impulsa la iniciativa que obstaculiza o limita el logro del objetivo de incidencia que la organización se propuso obtener. Se analiza lo que se hace actualmente en comunicación y qué se necesita para mejorarla.

“Una buena comunicación interna fortalece la identidad de la organización, la cohesión y el sentido de pertenencia. La identidad se expresa en nuestro discurso, nuestras prácticas y comportamientos y en un proceso de incidencia puede revelar las debilidades o fortalezas de la organización”. (León, 2009)

C. Objetivos y resultados de comunicación para la incidencia

Los objetivos son de acuerdo con el cambio que se quiere lograr con el proceso de incidencia, se plantean los objetivos específicos de comunicación. Para elaborar los objetivos preguntémosnos: ¿Qué se pretende lograr con la comunicación? ¿Cómo puede ayudar la comunicación al logro de los objetivos de incidencia?

Es importante que estos objetivos sean:

Alcanzables:

es decir, que se puedan realizarse en un determinado tiempo. Por ello debe ser realista y preciso. ¿Qué se puede lograr en determinado tiempo con los recursos que se tienen? Se deben especificar cuáles son esos recursos (humanos, financieros y materiales) que respaldan el cumplimiento del objetivo, y cuáles son los que hay que conseguir.

Comprobable:

que se pueda comprobar su cumplimiento, mediante cifras, documentos, monitoreo de actividades y resultados concretos que se obtengan.

Claro:

que cualquier persona comprenda qué se quiere lograr mediante la comunicación para la incidencia. Generalmente se quiere influir en las percepciones de la población o de grupos específicos, en sus conocimientos, actitudes y comportamientos. Es conveniente tener claridad sobre qué significa cada uno de estos conceptos para precisar qué se puede lograr.

En la estrategia de comunicación tenemos que definir los resultados a los que queremos llegar con las acciones planteadas. Consiste en un esfuerzo de ver a futuro: imaginar que pasará después de cierto tiempo. Está directamente relacionado con el cambio que se quiere lograr y con los objetivos de comunicación



D. Elaboración del plan de comunicación y las herramientas a utilizar



Para elaborar un Plan de Comunicación, el primer paso es la elección del mensaje principal que transmitiremos. En este proceso, que pareciera solo un reflejo de nuestro objetivo ya que el mismo se identificó a partir del problema, es necesario realizar un proceso racionalizado de lo que queremos transmitir como mensaje principal. El mensaje principal estará íntimamente relacionado con el objetivo planteado, sin embargo no forzosamente el objetivo es el mensaje.

Para ello y considerando a nuestras audiencias primaria y secundaria, las características del equipo, el clima y la posición política y los demás factores, es recomendable elegir el mensaje principal de acuerdo a sus posibilidades de éxito.

Este ejemplo de mensaje principal tiene que ser analizado por el equipo para ver si cumple con los aspectos siguientes:

- Es legítimo
- Representa intereses de la ciudadanía
- Está basado en los derechos humanos
- Es coherente con el Plan de Incidencia Política
- Produce cercanía y no temor a nuestra audiencia

Es lo suficientemente claro para ser comprendido por personas ajenas a nuestra comunidad. Así, se procede a adecuar el mensaje y ajustarlo a las necesidades del Plan

Un siguiente paso consiste en hacer tres propuestas diferentes para tres audiencias distintas; se eligen a tres audiencias distintas para elegir formatos para asegurar

que el mensaje esté adecuado a las mismas. El Plan de Comunicación debe reflejar acciones concretas, formatos específicos y momentos de acción.

Hay que definir qué tipo de acciones legales, organizativas, de cabildeo, así como fortalecer las capacidades internas y externas de comunicación social, por lo que en el plan se van a articular estas acciones. Puede ser que con un mismo actor o grupo social se contemple trabajar varias acciones de comunicación. Por ejemplo, los periodistas de medios informativos podrían incluirse en acciones de capacitación, además de las de información y sensibilización.

Una acción también es la articulación de actores, a fin de generar vínculos y alianzas entre actores sociales. No es requisito que sean semejantes en cuanto al tipo de organización, pero sí que tengan afinidad respecto al cambio que promueven. En este grupo estamos representantes de distintas organizaciones, medios de comunicación, líderes mujeres y hombres, adultas y jóvenes desde aquí podemos empezar a articular esfuerzo que permitan la cohesión para alcanzar los objetivos que nos proponemos.

Ahora para difundir nuestro mensaje es necesario tener claridad sobre

- ¿Quién emite el mensaje?
- ¿La fuente es de confianza para el interlocutor?

- ¿Está adecuado a la audiencia que se dirige?
- ¿El formato es el idóneo?
- ¿Es un momento oportuno para emitir el mensaje?

De tal forma que nuestro plan pueda ser preciso para dar al punto. El medio a emplear para transmitir el mensaje es, como ya se dijo, un asunto relevante. Habitualmente pensamos inmediatamente en los medios masivos de comunicación para emitir nuestros mensajes, y cabe aclararlo, no siempre son el medio más idóneo, ni siempre es factible su uso o el resultado de su manejo no es siempre el esperado. No obstante, si los medios están ya de nuestro lado como aliados, será más simple el trabajo con ellos, de no ser esta una opción o en el caso de tener medios a favor y en contra, es necesario que sea considerado dentro del plan.

Por ello, es fundamental que nosotras a la hora de definir el Plan de Comunicación

1. A quiénes vamos a dirigir nuestra comunicación?
2. Qué queremos que hagan con la información?
- 3.Cuál es el mensaje que queremos transmitir?
4. Cuánto tenemos de presupuesto?
5. Cuáles son los medios apropiados?
6. Cómo vamos a ejecutar el plan?
7. Cómo vamos a medir su impacto?

Diagrama 8

En concreto el Plan de Comunicación deberá contemplar como todo proceso comunicacional.



No podemos olvidar que este proceso no es vertical, en cuánto más participativo sea mayor posibilidad de éxito vamos a tener. Por ello es importante que al momento de elaborar los mensajes y definir los medios seleccionados tenemos que hacer la validación de las mismas.

• ¿Cuáles son esas herramientas?

Cada organización o grupo impulsor del Plan de Incidencia tendrá que evaluar que herramienta de comunicación es la más idónea para difundir el mensaje y llegar a la audiencia prevista. Es posible que para algunas resulte utilizar solo una herramienta o formato de comunicación pero para otras tenemos que emplear varias y persistir constantemente.

Aquí algunas herramientas o formatos por todas conocidas pero que son de utilidad y que podemos considerar en el Plan:

- *Conferencia de prensa*
- *Nota de prensa*
- *Entrevistas personales*
- *Reuniones de grupo*
- *Hojas informativas*
- *Diálogos públicos*
- *Discusiones privadas*
- *Foros políticos*
- *Encuentros ciudadanos*
- *Encuentros con presencia internacional o regional*
- *Simposios*
- *Cartas de apoyo o de quejas*

- *Levantamientos de quejas comunitarias*
- *Cabildeo directo*
- *Carteles*
- *Volantes*
- *Peticiones*
- *Boletines de prensa*
- *Conferencias*
- *Festivales*
- *Charlas informales*
- *Información electrónica*
- *Correos electrónico*
- *Movilizaciones públicas*
- *Viñetas radiales*
- *Mantas*

Medios digitales en la Incidencia.

Es importante destacar la presencia y el efecto que tienen los medios digitales en las y los ciudadanos. Aunque en Nicaragua el porcentaje de accesibilidad del internet es aún muy baja, no se puede menospreciar la cantidad de personas con las cuales podemos desarrollar nuestro Plan de Incidencia, aunque no es el único medio que debemos utilizar al menos que nuestros actores claves o audiencia prevista prefieran este medio.

Hay que considerar que el mejor medio es el que ya es usado por la gente, que cada medio tiene sus propias características, las nuevas generaciones son multimedia, estos se pueden adoptar sea por necesidad o por tendencia. (Casanueva, 2013)

Tabla 5.

Objetivo de Comunicación: _____

Resultados	Audiencias (actores y grupo de población)	Acciones de comunicación previstas	Actividades o formatos de comunicación	Responsables	Cronograma con fechas específica	Presupuesto

E. Monitoreo y evaluación constante

El monitoreo se hace no sólo al plan operativo de trabajo, sino a los actores involucrados y priorizados. Para ello se sugiere preguntarse siempre a quién le corresponde decidir sobre el cambio que se está proponiendo.

Monitorear es retomar el análisis del contexto y hacer un constante seguimiento sobre el efecto que tienen las

acciones que se impulsan en los medios de comunicación, en las instancias del Estado, a lo interno de la organización. También es preguntarse: ¿qué se puede mejorar o si hace falta reorientar las acciones de comunicación? Las acciones definidas no están escritas en piedra, hay que llevar el pulso al proceso para hacer modificaciones oportunas. (Nuestras, 2012)

IV. Una propuesta de comunicación práctica



Actividad Final:

Para este ejercicio final, es importante que retomemos todo lo que hemos aprendido desde el primer día hasta hoy. En este momento el equipo facilitador compartirá una serie de insumos realizados sobre presupuestos públicos como:

Resumen ejecutivo de las investigaciones o las investigaciones

Notas de Prensa sobre el presupuesto
Observatorio Nuestro Presupuesto
Material de campañas realizadas

Información obtenida en los módulos anteriores a este taller

Se organizarán los grupos iniciales conformados por 5 participantes, realizarán un plan de comunicación. Y producirán una o varias herramientas de comunicación. Tiempo aproximado 1 hora y media.



Presentaciones

Cada grupo realizará la presentación de su propuesta. Tendrán un espacio de 10 minutos cada grupo. Los demás participantes retroalimentarán las propuestas presentadas por sus compañeras y compañeros.

Bibliografía

CARE Internacional-Avina. (Enero de 2012). *Módulo 10: Comunicación e Incidencia. Módulo 10: Comunicación e Incidencia. Cuenca, Ecuador.*

Casanueva, J. M. (21 de Marzo de 2013). *www.social-tic.org*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <http://es.slideshare.net/SocialTIC/intro-a-la-comunicacin-digital-para-la-incidencia>

León, L. (2009). *Imagen y posicionamiento de las organizaciones sociales. Costa Rica : Centro de Comunicaciones Voces Nuestras.*

Mata, M. (1991). *Citada en Manual para el Diseño Participativo de Estrategia de Comunicación . Costa Rica: Centro de Comunicaciones Voces Nuestras.*

Moreno, C. G. (2007). *Manual Práctico de Incidencia Política una guía práctica para organizaciones de la sociedad civil. Caracas: LACCASO.*

Nuestras, C. d. (Mayo de 2012). *Guía para la elaboración de estrategias de comunicación para la incidencia política. Costa Rica: Diseño Editorial S.A.*

Solano, D. (2008). *Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible. Santiago, Chile : Fundación YPS - UNESCO.*

Torres, C. D. (2003). *Manual para el Diseño e Implementación de Proyectos de Incidencia. Corporación PARTICIPA.*



Esta publicación del Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas
se realizó gracias al apoyo de



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA