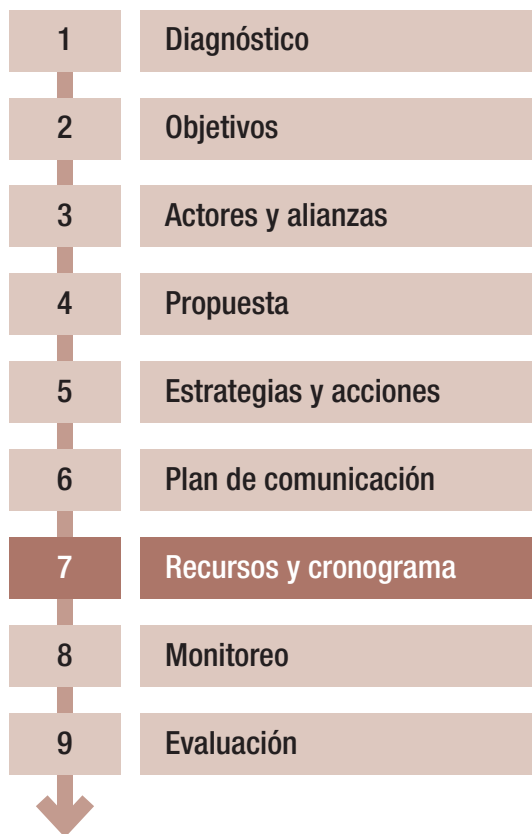


¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N°9

Quiénes, cuánto y cuándo. Definir recursos y cronograma

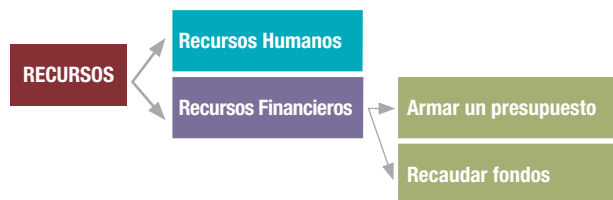
La presente guía es parte de una serie que aborda los diversos componentes de un plan de incidencia en políticas públicas.



Cerca de la etapa final del diseño de un plan de incidencia, es importante reflexionar acerca de los tiempos en que todas estas actividades se desarrollarán y sobre cómo se utilizarán los recursos de la organización para llevarlas a cabo. Si bien es recomendable considerar la disponibilidad de recursos desde el momento en que se diseñan las estrategias de

incidencia en políticas (por ejemplo, a partir de la realización de un FODA¹), esta es la instancia para asignar de manera específica los recursos disponibles y para definir cómo obtener los que faltan.

Figura 1. Recursos necesarios para llevar adelante un plan de incidencia



Recursos humanos: la importancia del liderazgo y la coordinación

Para lograr resultados efectivos, una organización debe aprovechar las distintas habilidades y experiencias de cada uno de sus miembros. Es recomendable que el líder asigne las tareas de acuerdo a estos intereses y capacidades; para eso, debe conocer si son, por ejemplo, especialistas en comunicación,

1 Consultar la **Guía N° 3: Dónde estamos y cuán lejos podemos ir**. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos. Disponible en www.vippal.cippec.org.

investigadores o lobistas y que dedicación se necesita de cada perfil en cada una de las etapas del plan.

El líder del equipo de trabajo es también el responsable de incentivar y motivar también a otros integrantes para que se incorporen al proyecto (Tejiendo redes globales, 2006).

Esta designación de recursos humanos será útil también para el equipo de recaudación de fondos (si la organización tiene un área que cumpla esa función), ya que no solo buscará apoyo para los costos directos de las actividades sino también para contratar a los especialistas que necesiten ad hoc o para incorporar el costo total del esfuerzo de incidencia en los proyectos que se presentan a los donantes potenciales.

Simon Maxwell (2009), del Overseas Development Institute, destaca cuatro modelos útiles para pensar la función del líder dentro de lo que él denomina “emprendedores de política (*policy entrepreneurs*)”, los cuales son:

Narradores (*story tellers*)

Una forma de motivar e involucrar a las personas en pos de un objetivo es desarrollar historias poderosas, que ayuden a llegar con un mensaje claro a las personas (tanto al equipo de trabajo como a los tomadores de decisión) y establezcan cuál es el problema y cuál es la solución.

Trabajadores en red (*Networkers*)

En el campo de las organizaciones que buscan incidir en políticas, es muy común que existan personas que ya se conozcan e interactúen unas con otras. El líder que logre involucrar a su organización en estas redes, aumentará las posibilidades de incidencia del proyecto. Se trata de estar “dentro o fuera de la carpa”: si se está adentro, la voz del líder y la organización será escuchada; si se está fuera, no.

Ingenieros (*Engineers*)

En el marco de las políticas públicas, el líder debe conocer tanto lo que sucede y lo que se piensa en el nivel de los tomadores de decisión como lo que realmente sucede en el “terreno”. Se trata de no ser puramente académicos, sino de involucrarse prácticamente en el testeo de las ideas.

Carismático (*Fixers*)

A la hora de interactuar con los tomadores de decisión, el líder debe aprovechar el poder que le otorga ser “experto” en determinada área de política o del proceso de formulación de políticas en general. De esa manera, su capacidad de incidencia aumentará.

La mayoría de los líderes combina diversos estilos de acuerdo al momento. No se trata de ser experto en todos los estilos, pero si se trabaja mucho con cierto estilo es importante reflexionar y equilibrar con otro, o encontrar un socio dentro de su equipo que pueda complementar sus habilidades.

CIPPEC, sobre la base de Maxwell (2009)².

Coordinación inter-programas

Si una organización cuenta con programas o equipos que se dedican a diversas temáticas de política pública, es interesante reflexionar acerca de las posibles articulaciones de cara al objetivo de incidencia, de para sumar distintos saberes y perspectivas. Además, los proyectos conjuntos suelen generar valiosos aprendizajes institucionales, en términos de gestión del conocimiento. Por ejemplo, si la propuesta consiste en comparar el presupuesto destinado a la salud en una serie de localidades del país, se puede promover el trabajo conjunto entre un programa que se dedique al análisis de políticas fiscales, uno que se dedique a la salud y otro al desarrollo local.

² Disponible en www.odi.org.uk.

Algunas preguntas antes de asignar los recursos humanos

- ¿Cuántas personas trabajan en el equipo?
- ¿Están involucrados en otros proyectos?
- ¿Disponen del tiempo necesario para afrontar un nuevo proyecto con compromiso y calidad?
- ¿Qué tipo de habilidades y experiencia tienen? ¿Son las que se necesitan para las actividades del nuevo proyecto?
- ¿Les interesa involucrarse en un nuevo proyecto o aprender sobre nuevos temas?
- ¿Qué tipo de perfiles y con cuanta experiencia se necesita incorporar (investigadores expertos en un área de política pública, comunicadores, evaluadores, administradores, etc.)?
- ¿Dónde puede encontrarse gente con esta formación (universidades, agencias estatales, otras organizaciones)?
- ¿Qué puede ofrecerles el proyecto y la organización?

La importancia de sumar miradas estratégicas

En la medida en que el presupuesto lo permita, es útil crear espacios de diálogo con expertos, tanto en la temática específica de la propuesta como conocedores del contexto político, para que compartan su mirada estratégica acerca de la mejor manera de implementar la propuesta.

Recursos financieros I: ¿Cómo armar un presupuesto? ¿Qué tener en cuenta?

Armar el presupuesto es una instancia clave en el plan de incidencia: se necesita una reflexión realista de los tiempos de los recursos humanos que será necesario comprometer y de los costos directos de cada estrategia de incidencia planificada.

El presupuesto debe basarse en la estrategia y en las actividades a realizar (lobby, trabajo con medios, con coaliciones, movilización de actores, etc.). Es probable que algunas actividades no impliquen costos directos y que otras sean muy caras.

Por ejemplo, contratar a consultor o una agencia de comunicación puede ser una actividad costosa pero necesaria para lograr que el mensaje sea efectivo y llegue a los públicos clave. En cambio, si se decide que los recursos de la institución escriban notas de prensa o documentos de políticas pública, el costo del componente comunicación será menor.

Si la propuesta tiene alcance nacional, tal vez sea necesario incluir encuentros presenciales que impliquen pasajes, alojamiento, etc. En este sentido, las herramientas virtuales permiten reducir costos y ampliar la audiencia. **Se trata de pensar cómo maximizar los recursos financieros para lograr resultados exitosos.**

El contexto puede habilitar oportunidades (y amenazas) que impacten en el presupuesto; por eso, se debe asignar también una partida para imprevistos: es bueno contar con un margen de dinero (y de tiempo) que pueda utilizarse, por ejemplo, en viajes estratégicos para presentar la propuesta o en publicaciones.

En este sentido, es útil contar con modelo o “plantilla” de presupuesto que acostumbre a los integrantes de la organización a ser precisos y a considerar todas las variables. Si hay personas que manejan este conocimiento, es recomendable capacitar a otros miembros para que una habilidad que promueve la eficiencia se convierta en capacidad instalada.

Más allá del nivel de sofisticación de la herramienta utilizada para diseñar el presupuesto (esto dependerá de los recursos, el conocimiento y las necesidades de la organización), lo más importante es que exista un control periódico de su cumplimiento. Es

fundamental conocer si se están asignando los recursos en forma eficiente, si están subejecutando (permite reasignarlos), etc. Esto puede hacerlo un miembro del equipo, con cierta regularidad, y comunicárselo al líder o supervisor del proyecto y juntos evaluar las decisiones a tomar.

Presupuesto para la incidencia: algunas categorías a tener en cuenta:

- Salarios y beneficios para el equipo de trabajo
- Materiales
- Actividades y eventos (conferencias, desayunos, almuerzos, conferencias de prensa, etc.)
- Comunicación (llamadas telefónicas, módem, correo, etc.)
- Impresión y distribución (folletos, reportes, informes, notas de prensa, productos promocionales, etc.)
- Gastos de oficina
- Servicios de consultoría (relaciones públicas, lobby, servicios legales, etc.)
- Desarrollo de plataformas virtuales
- Traductores
- Capacitaciones
- Transporte
- Viajes
- Impuestos
- Gastos imprevistos

Recursos financieros II: Recaudación de fondos

A la hora de desarrollar un plan para incidir en políticas, es necesario considerar dónde se obtendrán los recursos financieros.

Los procesos de incidencia en políticas públicas pueden ser muy extensos y, a menudo, impredecibles: por esto, es conveniente disponer de fondos institucionales (además de los que se asignen al proyecto en cuestión) para

solventar el tiempo de los recursos humanos y los gastos específicos de las actividades. Estos fondos permiten que la organización: i) tenga mayor capacidad para responder a las ventanas de oportunidad que emergen en los procesos de incidencia, y, a su vez, contribuyen a que la organización tenga más recursos para ii) generar de manera sistemática evidencia de alta calidad para apoyar los debates y propuestas, iii) monitorear las decisiones y compromisos una vez realizados, entre otras cuestiones.

Figura 2. Aspectos y decisiones en torno a las fuentes de financiamiento

Aspectos a considerar	Decisiones
Estrategia de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Monto que se quiere recaudar. • Responsabilidad en la búsqueda de fondos: de un área específica de la organización (centralización) o del equipo de trabajo que desarrolla el plan de incidencia.
Tipos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos relacionados con un proyecto vs. fondos institucionales sin asignación específica. • Contribuciones en especie: suministros, espacios gratuitos de publicidad, apoyo de celebridades, auspicios, etc.
Fuentes del financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de diversificación: cooperación internacional, individuos, empresas, gobiernos. • Mecanismos institucionales y/o política interna para evaluar la aceptabilidad y conveniencia de determinada financiamiento.
Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Área encargada de recibir los fondos. • Informes financieros. • Acceso público a la información sobre cómo la organización gasta sus recursos. • Comunicación acerca de las fuentes de financiamiento.

Fuente: CIPPEC, sobre la base de Tejiendo redes globales (2006).

Modelos de financiamiento: un debate necesario

Algunas dificultades que se presentan a la hora de pensar en el modelo de financiamiento de una institución se relacionan con cómo influye este proceso en su capacidad de incidencia. En este sentido, la experiencia indica que:

- La diversificación es necesaria en términos de autonomía y sostenibilidad.
- La lógica de proyectos de uno a dos años dificulta los procesos de incidencia que requieren de plazos más largos.
- Las tensiones recurrentes de la búsqueda de financiamiento impiden una planificación más profunda de la incidencia y el trabajo con horizontes temporales más largos.

¿Cómo lograr un equilibrio entre financiamiento, definición de la agenda de trabajo e incidencia? A modo de ejemplo, CIPPEC desarrolló en el 2010 un mecanismo de “proyectos insignia” dentro de cada Programa de política pública que implica el compromiso institucional de sostener en el tiempo la intervención en determinados temas y que constituye una prioridad tanto para la búsqueda de fondos como en términos de estrategia institucional de incidencia.

El cronograma: la importancia de la flexibilidad

Debido al contexto complejo y cambiante en que el que tienen lugar los procesos de formulación de políticas, las iniciativas de incidencia suelen ser dinámicas. Por lo tanto, es importante tener una línea de acción clara pero flexible, que señale la distribución de actividades y sus tiempos. El cronograma, al igual que el presupuesto, debe realizarse antes de comenzar a implementar un proyecto para prever fechas y tener un margen para

incorporar o atender modificaciones en el plan. Por ejemplo, un cambio en la audiencia previamente identificada (debido a cambios en los puestos de gobierno), que un aliado de la propuesta se convierta en opositor o que una estrategia que se creía efectiva se vuelva muy costosa o poco eficaz.

En algunas ocasiones los plazos de concreción de la política se reducen, por ejemplo, de a cinco años a cinco meses o un funcionario aliado es promovido a un puesto con mayor capacidad de decisión y logra impulsar el tema a un lugar prioritario en la política. En otras, un proyecto de incidencia de corto plazo puede verse interrumpido por la entrada a escena de nuevos actores que se oponen al proceso. Un cronograma flexible permite, entre otras cosas, aprovechar ventanas de oportunidad y adaptarse velozmente a los cambios externos y a los internos (renuncias, promociones, etc.).

Además de la flexibilidad, es fundamental llevar un control del avance de las actividades planificadas. También es recomendable que el cronograma deje en claro quiénes son los responsables de velar por el cumplimiento de cada actividad. Este es también el momento de identificar a organizaciones aliadas y las fechas de cierre de determinados productos (si el proyecto los considerase). En la **figura 3** se presenta un modelo de cronograma para monitorear las actividades y conocer el avance de las mismas.

Para tener en cuenta:

El contexto político puede cambiar rápidamente: es fundamental mantener un cronograma flexible. Pueden surgir oportunidades no previstas, pero importantes a los fines de la incidencia de la organización.

Figura 3. Cronograma de actividades de incidencia

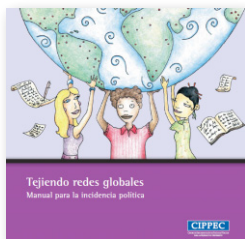
Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	RRHH 1	RRHH 2	RRHH 3	RRHH 4
Actividad 1													X		X	X
Actividad 2													X		X	X
Actividad 3													X		X	
Actividad 4													X		X	
Producto 1														X	X	X
Actividad 6														X		
Actividad 7													X		X	
Actividad 8													X	X	X	
Actividad 9														X	X	
Producto 2													X	X		

Más allá del nivel de sofisticación de la herramienta utilizada para llevar un control del cronograma, lo esencial es prever los tiempos para cada actividad, y que alguien se comprometa a monitorear su cumplimiento y transmita los cambios o avances a los demás miembros involucrados.

¡Para seguir explorando!

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

- *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política*; CIPPEC, 2006, páginas 92 a 95.
Disponible en www.vippal.cippec.org.



En inglés:

- *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy*, Save the Children, 2007, páginas 142-148.
Disponible en www.savethechildren.org.uk.



Próxima guía:
Qué aprendimos.
Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia como proceso de aprendizaje

Si desea citar este documento:
Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012).
Guía N° 9: Quiénes, cuánto y cuándo.
Definir recursos y cronograma, en *¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?*
Buenos Aires: CIPPEC.

Otras guías de la serie:

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N° 1.

Qué es un plan de incidencia.
Por qué planificar.

Guía N° 2.

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

Guía N° 3.

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

Guía N° 4.

Qué deseamos.
Definir los objetivos de incidencia.

Guía N° 5.

Con quiénes trabajar.
Definir actores y alianzas.

Guía N° 6.

Cómo generar el impacto deseado.
Definir la propuesta.

Guía N° 7.

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

Guía N° 8.

Cómo comunicar.
Definir la estrategia y los mensajes clave.

Guía N° 9.

Quiénes, cuánto y cuándo.
Definir recursos y cronograma.

Guía N° 10.

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

Otras series:

¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

Cómo comunicar para la incidencia de la investigación

Disponibles en www.vippal.cippec.org

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina



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

CIPPEC

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