

**IIDH**

Instituto Interamericano  
de Derechos Humanos



-DOCUMENTO DE TRABAJO-  
Estrategias de Incidencia en los ámbitos  
nacional e internacional para promover una  
cultura de inclusión

Laura Guzmán Stein

-DOCUMENTO DE TRABAJO-  
Estrategias de incidencia en los ámbitos  
nacional e internacional para promover una  
cultura de inclusión

Laura Guzmán Stein<sup>1</sup>

Con el auspicio de USAID  
En el marco del proyecto  
“Promoción de una cultura de inclusión”

© IIDH

---

<sup>1</sup> Exposición presentada en el Taller “Promoviendo una cultura de inclusión y estrategias de incidencia” (Costa Rica, 20 y 21 de julio 2002). Costarricense. Consultora del IIDH. Fue Coordinadora del Programa Derechos Humanos de las Mujeres (1990-1994) y del Área de Sociedad Civil (1995-1996) del IIDH. Actualmente catedrática y Directora del Centro de Investigación en Estudios de la Mujer de la Universidad de Costa Rica.

## 1. Inclusión, ciudadanía y fortalecimiento democrático

Con la caída de las dictaduras, los procesos de transición a la democracia y la firma de los acuerdos de paz en Centroamérica, se producen en América Latina y el Caribe, cambios sustantivos en el discurso y demandas de los diversos movimientos sociales. Elemento sustantivo de dichas demandas son el reconocimiento de la igualdad en la diferencia, pues se asume que América Latina es una sociedad multicultural y multiétnica, cuya población se caracteriza por múltiples condiciones (género, edad, clase, migratoria) que la hacen diversa. Estas diferencias y diversidad no justifican las desigualdades y discriminación que han prevalecido para una parte importante de la población. Esta premisa es el fundamento para exigir legislación, políticas públicas y otras medidas que garanticen la igualdad de oportunidades para poblaciones y sectores tradicionalmente excluidas del acceso a recursos y servicios y disfrute de los beneficios del desarrollo. Este nuevo discurso tiene también como sustento, un fortalecimiento democrático que promueva la creación de condiciones para una mayor inclusión de poblaciones excluidas y discriminadas y un real ejercicio de la ciudadanía.

El ejercicio de la ciudadanía asume un nuevo contenido, pues se reconoce que no basta con su incorporación en las Constituciones Nacionales del principio de igualdad formal ante la ley. La posibilidad de un efectivo ejercicio y disfrute de los derechos humanos depende de un conjunto de condiciones inaccesibles para sectores importantes de la población, cuyos derechos fundamentales son constantemente violados. El ejercicio de la ciudadanía como el derecho a ejercer derechos adquiere una fuerte relevancia como principio y meta de diversos movimientos sociales representativos de reivindicaciones de sectores sociales y poblaciones discriminadas y excluidas de toda posibilidad de participar en la toma de decisiones (Maraví y Guzmán, 1997, documento 1; Phillips, 1996).

El acceso a espacios de ejercicio del poder ha sido limitado, lo que ha impuesto, también, límites a la profundización de la democracia. Es en este contexto donde la rendición de cuentas, la exigencia de transparencia en la función pública y el establecimiento de mecanismos que faciliten la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, asumen el carácter de demandas prioritarias y problemas de derechos humanos.

El movimiento de derechos humanos se amplía a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, con la incorporación de otros movimientos sociales y sectores organizados (Maraví y Guzmán, 1997, documento 2). Este conjunto de "recién llegados" con sus demandas, experiencias y lenguajes diversos, propician una ampliación del discurso y la agenda de cuestiones que tradicionalmente prevalecieron a lo interno de dicho movimiento. Así, las organizaciones de mujeres, indígenas y afro descendientes exigen una reconceptualización de la doctrina de los derechos humanos que tome en cuenta

las experiencias particulares de estas poblaciones y las formas específicas de violación de sus derechos. Las Conferencias Mundiales sobre la Mujer (1985 y 1995), la Conferencia Mundial de Derechos Humanos (1993) y la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia (2001), representan hitos significativos en la lucha por lograr que la comunidad internacional reconozca que todas las personas, independientemente de su sexo, raza, color, la ascendencia, el origen nacional o étnico y condición migratoria, tienen derechos iguales e inalienables, al mismo tiempo que se comprometa con la defensa y protección de estos derechos (Rodríguez, 2002).

La preocupación por promocionar una cultura de inclusión desde y en las organizaciones de la sociedad civil se traduce en iniciativas dirigidas a lograr una mayor incidencia política por parte de estas organizaciones para lograr democracias más inclusivas y transparentes con capacidad para proteger los derechos humanos. Este esfuerzo requiere de (Maraví y Guzmán, 1997, documentos 2 y 3):

- ✚ Condiciones para un ejercicio activo de los derechos humanos en condiciones de equidad por parte de aquellas poblaciones y sectores discriminados y excluidos, principalmente mujeres, pueblos indígenas, poblaciones afro descendientes, migrantes y grupos que enfrentan diversas formas de intolerancia.
- ✚ Organizaciones de la sociedad civil que trabajan con estas poblaciones con una mayor efectividad en sus capacidades de propuesta e incidencia política.

## 2. ¿Qué es y qué implica incidir desde las organizaciones de la sociedad civil?

### 2.1. ¿Qué entendemos por incidencia?

La incidencia es la capacidad de influir en la toma de decisiones en diversos ámbitos. Demanda en las personas y grupos capacidad de propuesta, cabildeo y negociación, así como también para impactar en procesos y resultados, claridad sobre cuáles son las metas, las y los actores y las estrategias y habilidades para el monitoreo y rendición de cuentas.

### 2.2 Tipos de incidencia

Existen diversos tipos de incidencia asociados a quiénes son los sujetos y sujetas de las acciones y el objeto de las acciones.

- ✚ Amplia:



Es el conjunto articulado de acciones que ejecutan organizaciones sociedad civil para mejorar las condiciones y oportunidades de poblaciones discriminadas y excluidas. Se propone influir en la toma de decisiones que afecta el acceso a recursos y servicios asistenciales, productivos e infraestructura.

#### Organizativa:

Este tipo de incidencia crea y fortalece la organización social mediante acciones como la información, la capacitación, el acompañamiento y la movilización social.

#### Política ciudadana:

Este es el tipo de incidencia sobre el cual elaboramos esta presentación. Está entendida como la capacidad para participar activamente en las políticas y decisiones públicas. Implica el desarrollo de cualidades necesarias para formular propuestas y negociarlas, y la capacidad para desarrollar estrategias e influir en:

-  El diseño, ejecución y monitoreo (control ciudadano, rendición de cuentas) de políticas públicas;
-  Las resoluciones e intervenciones de foros internacionales y regionales

### 2.3 Ámbitos de incidencia política ciudadana

Los ámbitos o esferas en las que se consuma la incidencia política ciudadana son tres. Una organización de la sociedad civil puede operar en uno, dos o todos los ámbitos, pero debe tener claro que cada uno de ellos demanda condiciones y competencias especiales que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar las estrategias, asignar recursos y priorizar metas.

#### Nacional:

En este ámbito se busca influir en la formulación, desarrollo, monitoreo y rendición de cuentas de leyes, políticas públicas y mecanismos e instituciones para la protección de los derechos, por ejemplo, de mujeres, pueblos indígenas y poblaciones afro descendientes.

#### Regional:

Este ámbito incluye las instituciones asociadas al Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos y las diversas instancias intergubernamentales que operan en las Américas, como el MERCOSUR y el SICA, entre otros. La incidencia se dirige al desarrollo de legislación regional, declaraciones, planes de acción regionales en áreas específicas y programas de desarrollo impulsados por ejemplo, por el Banco Interamericano de Desarrollo.








#### Internacional:

Se genera en espacios donde operan los organismos intergubernamentales que tienen alcance mundial como las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, así como la cooperación internacional. La incidencia se dirige a influenciar la doctrina de los derechos humanos para hacerla más inclusiva, la legislación internacional y los mecanismos para la protección de los derechos humanos, lograr cambios en las metas y propuestas de las instituciones especializadas, así como en sus prioridades.

### 3. Mecanismos y estrategias de incidencia

#### 3.1 ¿Con quiénes hacer la incidencia?

La incidencia política ciudadana puede efectuarse con una multiplicidad de actores y actoras, sujetos y sujetas, dependiendo de la propuesta, el contexto en el cual se opera y los recursos disponibles. A continuación citamos los más importantes en los diversos ámbitos o espacios de actuación (Acosta, 2001; Boeglin, 2001):

-  Movimientos sociales, organizaciones y redes, partidos políticos (sociedad civil),
-  Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial,
-  Oficinas del Ombudsman, Defensorías del Pueblo, Comisionados de Derechos Humanos, Mecanismos gubernamentales para la equidad de género, instancias interinstitucionales, comisiones especiales (v.g. asuntos indígenas) y universidades públicas,
-  Sistemas Internacional y Regional de Protección de los Derechos Humanos (ONU, OEA),
-  Organismos intergubernamentales,
-  Cooperación internacional,
-  Redes internacionales y regionales, y

## ✚ ONG internacionales y regionales.

### 3.2 ¿Dónde y para qué hacer la incidencia?

Son múltiples los espacios y propósitos que orientan las acciones dirigidas a influenciar decisiones políticas que afectan las oportunidades para un ejercicio de la ciudadanía. No obstante, las organizaciones de la sociedad civil con estrategias dirigidas al fortalecimiento del ejercicio democrático de la ciudadanía y la protección efectiva de sus derechos humanos, buscan incidir en ciertos momentos, espacios y productos. Esto es particularmente importante para organizaciones que representan los intereses de las mujeres, los pueblos indígenas y las poblaciones afro descendientes, ya que su accionar tiene que concentrarse en aquellos ámbitos donde la gestión política es más efectiva para hacer avanzar el reconocimiento y ejercicio de sus derechos humanos específicos a nivel internacional, regional y nacional. Los esfuerzos tienen que focalizar en (Acosta, 2001; Boeglin, 2001; Maraví y Guzmán, 1997, documento 1; Obando, 2002 ):

- ✚ Las conferencias y cumbres internacionales y regionales, principalmente en las declaraciones y plataformas de acción que emanan de éstas, en áreas críticas para lograr un pleno ejercicio de los derechos humanos de estas poblaciones, la erradicación de las diversas formas de discriminación, desigualdad, violencia y exclusión que enfrentan y una efectiva protección de sus derechos humanos.
- ✚ Las Asambleas Generales de Naciones Unidas y la Organización de los Estados Americanos OEA constituyen un estratégico espacio cuando se trata del desarrollo de legislación internacional y mecanismos para protección derechos humanos, pues es en ellas donde se toman las decisiones relativas a tratados y convenciones, declaraciones y protocolos. Igualmente, existen comités especializados encargados de monitorear el cumplimiento de convenciones especiales que protegen los derechos de las mujeres, los pueblos indígenas y las poblaciones afro descendientes (v.g. Convención sobre todas las formas de discriminación contra la mujer, Convención sobre todas las formas de discriminación racial, Convenio 169).
- ✚ El Poder Legislativo es donde se genera la legislación nacional para la protección de los derechos humanos y una parte importante de las políticas públicas. Adicionalmente, a este poder le corresponde rendir cuentas sobre sus actuaciones, así como también participar en el monitoreo sobre el cumplimiento de las normas emanadas desde el congreso. Por otra parte, mediante leyes apropiadas puede contribuir

al fortalecimiento de los mecanismos necesarios para una efectiva protección de los derechos humanos.

- ✚ El Poder Ejecutivo cumple una importante función en la reforma del Estado, el desarrollo de políticas y programas, fortalecer mecanismos, instalar instancias mixtas para la rendición de cuentas y monitorear el progreso de los derechos humanos.
- ✚ El Poder Judicial es el espacio desde donde se administra justicia. Si bien todos los Estados latinoamericano reconocen en su Constitución Política el principio de igualdad de toda persona ante la ley, sabemos que en la práctica cotidiana este no se respeta siempre. Ciertas poblaciones como las mujeres y las personas indígenas y afro descendientes enfrentan constantemente desigualdades derivadas de sesgos androcéntricos y racistas. Las organizaciones de la sociedad civil que trabajan con estas poblaciones tienen ante sí una tarea ineludible, la de incidir en el sistema judicial para garantizar su acceso a la justicia con equidad y sin discriminaciones.

### 3.3 El papel de las organizaciones de la sociedad civil en los procesos de incidencia:

Las organizaciones de la sociedad civil pueden jugar múltiples papeles, dependiendo de las demandas de los procesos y sus fortalezas. Pueden operar como grupos de presión, canales de información y observadoras de procesos. De igual manera, podrían ser generadoras de propuestas y catalizadoras de consensos. También pueden funcionar como instancias de negociación y legitimación de propuestas, esto es, como instancias alternativas. Ejemplos de este papel se observan en los Foros de ONG durante las conferencias mundiales y regionales convocadas por las Naciones Unidas, en la preparación de los “informes sombra” para complementar los informes que presentan los Estados ante los comités especializados de las Naciones Unidas o la OEA, en los procesos de concertación convocados por el gobierno.

### 3.4 ¿Qué condiciones deben cumplir las estrategias de incidencia política ciudadana impulsadas por las organizaciones de la sociedad civil?

La experiencia acumulada durante varias décadas por las organizaciones de la sociedad civil y sistematizada por diversos organismos (Acosta et al, 2001; Boeglin, 2001; Byrnes, 1993; Guzmán, 1993; Guzmán y Pacheco, 1996; Obando, 2002; Rodríguez, 1993; Schuler y Thomas, 1999; Thomas, 1993), ofrece un conjunto de lecciones aprendidas respecto a qué deben saber y hacer las organizaciones de la sociedad civil para tener éxito en el diseño y puesta en práctica de las estrategias de incidencia. En síntesis, requieren:



- ✚ Contar con conocimiento previo de las agendas y los temas a tratar;
- ✚ Propiciar encuentros entre las organizaciones de la sociedad civil y delegaciones de gobierno, buscando facilitar procesos de diálogo antes que la confrontación;
- ✚ Promover espacios y mecanismos de participación en los que se puedan conocer las propuestas estatales y de las organizaciones de la sociedad civil y avanzar en los procesos de negociación;
- ✚ Identificar y reconocer actores y actoras estratégicas, así como las concepciones, intereses y lógicas de sus estrategias;
- ✚ Reconocer los espacios y los contextos en los que se negocian y legitiman propuestas para adecuar estrategias y definir mecanismos para la transparencia y rendición cuentas;
- ✚ Un conocimiento profundo del movimiento de derechos humanos, esto es, comprender el contexto en que opera, conocer sus luchas y logros, los paradigmas dominantes, su lenguaje, tiempos y espacios. Esto es de suma importancia, ya que las organizaciones que trabajan en la protección de los derechos humanos de las mujeres y las personas indígenas y afro descendientes, en muchos casos se han incorporado al movimiento recientemente, por lo general con un profundo desconocimiento de la doctrina de los derechos humanos y los paradigmas que la sustentan, así como de cómo operan los sistemas de protección. La experiencia acumulada por este movimiento no puede despreciarse, más bien debe aprovecharse y colocarse en perspectiva para avanzar con pasos fuertes. Avanzar exige de inteligencia, humildad y capacidad para aprender y negociar.

El movimiento de mujeres ofrece múltiples experiencias desde donde aprender qué hacer y qué no hacer. Con fines ilustrativos, se ofrece un ejemplo.

***Lecciones aprendidas: propuesta, aprobación y ratificación de la Convención Interamericana para la Prevención, Sanción y Erradicación Violencia contra la Mujer “Belem do Pará”***

*La violencia de género contra las mujeres no fue reconocida durante mucho tiempo como violación a los derechos humanos, principalmente porque los actos de violencia son cometidos en su mayoría por personas y no por agentes del Estado. La artificial separación de lo público y lo privado llevó a que la violencia en las relaciones de pareja fuera concebida como una forma de ejercicio de violencia privada, lo que ha dificultado incluso, su reconocimiento como delito en las legislaciones nacionales.*

*El movimiento internacional de mujeres estudió durante muchos años la posibilidad de lograr el reconocimiento internacional de los derechos de las mujeres como derechos humanos, como un primer paso para reconceptualizar la doctrina de los derechos humanos desde la perspectiva de las experiencias de las mujeres. Este paso se consideró como estratégico para lograr impulsar una convención para la prevención, sanción y erradicación de la violencia de género. La estrategia buscó influir en dos ámbitos: la ONU y la OEA.*

*En el primero se aprovecharía el proceso preparatorio de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos como medio para sentar las bases para lograr que el tema de los derechos de las mujeres como derechos humanos fuera un punto en la agenda de la Conferencia. Para ello el movimiento se abocó a estudiar la doctrina de los derechos humanos y a comprender los mecanismos y procedimientos de las Naciones Unidas, incluidos aquellos relativos a las conferencias mundiales, y la lógica y estrategias de cabildeo. Se generaron documentos y organizaron reuniones en el marco de dicho proceso que siguieron el formato requerido por esta instancia en el marco de dicho proceso, lo que permitió legitimar un discurso y propuestas, a la vez que familiarizarse con el sistema. Ya para la Conferencia Regional, fueron las organizaciones de mujeres las que lograron mayor incidencia. Durante la Conferencia Mundial se lograron avances significativos, entre ellos el reconocimiento de los derechos de las mujeres como derechos humanos indivisibles, inalienables y universales y la violencia de género contra las mujeres como violación de derechos humanos, haciéndose al Estado responsable de su prevención y erradicación.*

*Paralelamente se optó por impulsar la elaboración y aprobación de una convención para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en el Sistema Interamericano, por considerarse este ámbito como el de mayor viabilidad, pues son los sistemas regionales los que ofrecen mejores condiciones para impulsar tratados sobre derechos específicos. El movimiento estableció una alianza estratégica con la Comisión Interamericana de Mujeres para formular dicha convención, a la vez que se abocó a un profundo estudio de la doctrina de los derechos humanos pertinente al tema. Así por ejemplo, un grupo de abogadas analizó la relación entre la tortura y el síndrome de la mujer agredida, desarrollando una teoría explicativa coherente con la doctrina sobre el tema. Paralelamente se generó una estrategia de comunicación muy ágil para facilitar la diseminación de los avances logrados entre la dirigencia del movimiento y la CIM y consultar con las diversas organizaciones participantes en el proceso. Esta estrategia permitió articular iniciativas de cabildeo a lo interno de los países, de manera que cuando se llegó a la Asamblea General de la OEA en Belem do Pará, la mayoría de los gobiernos habían sido convencidos de la conveniencia de aprobar el tratado. Este fue aprobado casi unánimemente.*

### 3.5 Apertura hacia el establecimiento de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son un componente fundamental de toda estrategia para la incidencia política ciudadana. En este sentido, se requiere identificar aquellos actores y actoras claves para influir en la toma de decisiones y hacer avanzar procesos y lograr resultados convenientes. Una vez identificadas las personas, instancias y grupos con los cuales debemos establecer alianzas, es conveniente definir:

- ✚ Qué nos une? Qué compartimos? Por ejemplo, si la alianza es con organizaciones de derechos humanos o que protegen derechos específicos, una experiencia que se comparte es la discriminación.
- ✚ Qué nos diferencia? Este proceso debe reconocer la naturaleza de las diferencias frente a intereses comunes.

## 4. Estrategias de incidencia: ¿cómo potenciar la participación e influencia de las organizaciones de la sociedad civil

Las estrategias desarrolladas para incidir políticamente desde organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la protección de los derechos humanos, son múltiples y diversas. Vamos a describir algunas que son fundamentales para lograr éxito en determinadas fases del proceso de incidencia y en ámbitos específicos.

### 4.1 Representación:

- ✚ Un primer paso en toda estrategia de incidencia política es definir el número y calidades de las y los representantes. Ello exige además, una definición previa de las responsabilidades a cumplir por estas personas representantes, los temas a tratar, y las acciones a desplegar. Estas últimas deben ser coherentes con las competencias y capacidades de quienes representarán a la organización o grupo.
- ✚ La gestión del financiamiento es un componente sustantivo de toda estrategia, pues nada hacemos con seleccionar quien nos representará, si no contamos con el dinero para sufragar los costos que implica asistir a los espacios y procesos donde tiene lugar la negociación.
- ✚ Paralelamente debe pensarse en las alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil con las cuales se comparten temas e intereses.

### 4.2 Estrategias para influir en el proceso y los resultados

La experiencia acumulada de varias organizaciones de la sociedad civil demuestra que para tener éxito en el proceso y los resultados de cualquier negociación en este campo, se precisan ciertas condiciones:

- ✚ Conocimiento de la situación general del país en la materia. Ello incluye los últimos informes periódicos presentados por el Estado ante órganos de supervisión especializados de las Naciones Unidas y el Sistema Interamericano, los “informes sombra” preparados por organizaciones de la sociedad civil y las recomendaciones de los comités especializados tanto del sistema internacional como interamericano de protección de los derechos humanos hacia los gobiernos.
- ✚ Preparar documentos de posición sobre temas específicos y estratégicos.
- ✚ Generar una buena divulgación de estos documentos de posición entre actoras y actores estratégicos.

#### 4.3 Estrategias de cabildeo

El cabildeo exige convencimiento de las personas o grupos que deben apoyar nuestra propuesta o posición. Todo proceso de cabildeo supone:

- ✚ Identificar instancias y personal gubernamental clave;
- ✚ Seguimiento de la posición oficial;
- ✚ Hacer solicitudes expresas a los gobiernos y mantener encuentros regulares;
- ✚ Comprender las lógicas, lenguajes y tiempos de las instancias y espacios de negociación. Esto es de suma importancia, pues ni los gobiernos ni otras instancias esperarán mociones o argumentos más allá del tiempo establecido o con un lenguaje comprometedor o que rompa con el protocolo establecido.

#### 4.4 Estrategias fundadas en alianzas estratégicas de las organizaciones de la sociedad civil

Las organizaciones de la sociedad civil necesitan apoyarse y unirse frente a propuestas y acciones para fortalecer su capacidad de incidencia política. El medio más eficaz ha probado ser las redes de organizaciones, ya que facilitan los intercambios de información, conocimientos y experiencias, potenciar los recursos disponibles, a la vez que se articula mejor las negociaciones y el

cabildeo. Acosta (2001), Boeglin (2001) y Obando (2002) recomiendan cumplir con un mínimo de condiciones para garantizar que las alianzas estratégicas entre organizaciones funcionen con eficacia:

- ✚ Articularse en redes coordinadoras;
- ✚ Definir responsabilidades según competencias y experiencia a lo interno de las redes;
- ✚ Elaborar acuerdos mínimos sobre lo que puede racionalmente exigirse al Estado para combatir la discriminación y exclusión;
- ✚ Poner en operación una estrategia de divulgación y comunicación eficiente y “amigable” (accesibilidad para las diversas poblaciones);
- ✚ Manejo de lenguaje mínimo;
- ✚ Conocimiento a fondo de los instrumentos internacionales, procedimientos y lógicas.

#### 4.5 Estrategias de organización y coordinación

No basta con preparar propuestas y negociarlas. Las organizaciones tienen que organizar los recursos y las iniciativas bajo las cuales se inscriben las estrategias a lo interno y en el contexto de las redes existentes. La coordinación de las acciones es una exigencia, así como el monitoreo permanente de las estrategias implementadas. Obando (2002) sugiere tomar en consideración las siguientes estrategias para la organización y coordinación internas y entre organizaciones:

- ✚ Conformar comisiones para la implementación y monitoreo de los acuerdos;
- ✚ Coordinar acciones mediante reuniones y el empleo de diversos medios de difusión, entre ellos, los electrónicos cuando estén disponibles;
- ✚ Promover la creación de comisiones especializadas y representaciones en instancias especiales, como por ejemplo en la Oficina del Ombudsman. En varios países se han creado las Defensorías de los Derechos de las Mujeres y comisiones especializadas en los derechos de los pueblos indígenas;
- ✚ Reuniones para evaluar la existencia de mecanismos de monitoreo y exigencia de cuentas, cómo funcionan estos mecanismos y cuáles otros deben crearse.

Es importante conservar la memoria histórica en torno al qué, el cómo y el por qué se tomaron determinadas decisiones y privilegiaron esas estrategias. Igualmente, registrar los resultados obtenidos en la implementación de ciertas estrategias, los obstáculos enfrentados y las estrategias empleadas para superarlos. Las ayuda memoria o actas son un recurso valioso, así como los informes de avance periódicos. La coordinación de estas iniciativas debe velar por una adecuada conservación y diseminación de estos documentos, ya que serán un valioso material para cuando futuras generaciones requieran reconstruir las historias de los procesos y evaluar buenas prácticas y lecciones aprendidas. Uno de los problemas más graves a los que se enfrentan las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad, es la carencia de información escrita y aun oral sobre estrategias, pues una parte importante de la información se encuentra en la memoria de quienes participaron y no está sistematizada.

#### 4.6 Estrategias de documentación para el seguimiento y el monitoreo

El registro y documentación de las propuestas, las discusiones y elaboraciones posteriores, los procesos de negociación, las actoras y actores de los procesos, los avances en el desarrollo de indicadores, metodologías y diagnósticos, y la rendición de cuentas de los Estados, son un recurso valioso para ubicarse en el contexto, conocerlo mejor y partir de la experiencia acumulada. El avance o progreso de las propuestas negociadas y acordadas debe medirse y cualificarse, ya que será el punto de partida para futuros procesos de rendición de cuentas, exigir transparencia en las actuaciones, negociar nuevos acuerdos y conocer dónde están los obstáculos. Este esfuerzo supone considerar las siguientes estrategias (Obando, 2002):

- ✚ Obtener y clasificar los documentos más importantes, registrarlos y diseminarlos por diversos medios para que puedan ser consultados;
- ✚ Elaborar listados y directorios de las organizaciones que trabajan en el país y en la región, contactos clave en las diversas instituciones del Estado, la cooperación internacional y organizaciones regionales e internacionales especializadas en el tema;
- ✚ Recuperar indicadores y diagnósticos, haciéndolos accesibles para consulta;
- ✚ Recuperar los informes de los Estados ante los comités especializados de las Naciones Unidas y el Sistema Interamericano y los informes sombra formulados por las organizaciones de la sociedad civil. Este esfuerzo tiene que incluir las recomendaciones hechas a los Estados por parte de los comités especializados y una documentación del cumplimiento hecho por aquellos de dichas recomendaciones.

- ✚ Recuperar y utilizar los planes de acción mundiales y regionales y los informes de los Estados sobre el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Un ejemplo de ello, son los informes Beijing +5 donde los gobiernos registran las áreas de avance, los obstáculos y los nudos críticos que requieren atención. Estos informes gubernamentales se complementan con los informes de las organizaciones, copia de los cuales debe ser accesible.
- ✚ Documentar la representación multicultural y la diversidad presentes en los sistemas legales, partidos políticos e instancias gubernamentales.

#### 4.7 Estrategias de información y difusión

Los procesos avanzan en la medida en que las personas y organizaciones participantes dispongan de información pertinente y oportuna, veraz y actualizada. Las estrategias que se impulsen en este campo, deben aprovechar creativamente los medios de comunicación y otros medios accesibles a los diversos sectores que tienen interés en los temas y procesos, y que pueden constituirse en determinado momento, en un grupo de presión.

- ✚ Impulsar y facilitar espacios para el intercambio de estrategias, criterios y enfoques mediante seminarios, paneles, mesas redondas y debates en diversos espacios locales y nacionales donde participen el gobierno, representantes de la sociedad civil, las universidades públicas, la cooperación internacional, representantes de los gobiernos locales y otras instituciones, grupos y organizaciones interesadas en la temática.
- ✚ Preparar gacetillas de prensa y documentos cortos y sencillos sobre los avances y resultados, así como los compromisos pendientes.
- ✚ Reunirse periódicamente con los medios de comunicación para promover la difusión de las propuestas, los avances en las negociaciones, y resultados. El uso de los medios de comunicación electrónicos puede ser un medio efectivo con ciertos sectores. Las páginas Web pueden ser útiles recursos para informar y diseminar información. En ocasiones las organizaciones de la sociedad civil tendrán que pensar en usar recursos alternativos que hagan la noticia interesante para los medios de comunicación e idear formas para hacer de la noticia “noticia”.
- ✚ Diseminar por todos los medios posibles, informaciones sobre los avances y resultados

#### 4.8 Estrategias de sensibilización y capacitación

La sensibilización y la capacitación son dos acciones importantísimas en los procesos de incidencia, que deben formar parte de todo plan estratégico e incorporar a los diversos sectores claves para lograrlos cambios esperados. Boeglin (2001) y Obando (2002) proponen:

- ✚ Formular como parte de la estrategia global, un plan de sensibilización y capacitación con autoridades de gobierno y personal de instituciones estatales, poder legislativo y poder judicial y representantes de gobiernos locales.
- ✚ Las campañas dirigidas a sensibilizar sobre el sexismo, racismo, las diversas formas de discriminación racial, étnica, de género y de clase y otras formas de intolerancia, pueden ser un recurso valioso para que la ciudadanía tome conciencia de que el problema existe y debe ser erradicado.
- ✚ Las organizaciones de la sociedad civil deben prever la capacitación de su personal y dirigencia en estrategias de organización, negociación, cabildeo e información, entre otras. Un plan de formación en estas áreas es un requisito indispensable que puede ser apoyado por la cooperación internacional.

#### 4.9 Estrategias de monitoreo y rendición cuentas

Ningún plan de incidencia política está completo sino define estrategias para el monitoreo y la rendición de cuentas. Los Estados y otras instancias responsables de velar por el cumplimiento de compromisos y la protección de los derechos humanos de mujeres, pueblos indígenas y poblaciones afro descendientes, no se van a ocupar de responder si no se les interpela con relativa regularidad. En este sentido, las estrategias pueden centrarse en (Acosta et al, 2001):

- ✚ Convocar foros especiales para que las instancias responsables de ejecutar acuerdos y compromisos, informen.
- ✚ Promover programas radiales y televisivos con participación de la audiencia, en los cuales deban informar autoridades y dirigencia sobre los procesos y resultados de iniciativas y compromisos.
- ✚ Enviar cartas solicitando informes detallados sobre lo actuado y el estado de las iniciativas con copia a organizaciones y otras instancias que ejercen control ciudadano.



#### 4.10 Estrategias de financiamiento

El financiamiento es un recurso vital para llevar adelante cualquier plan de incidencia política, pero es posiblemente, el área más descuidada. Muchas acciones de diseminación y divulgación, por ejemplo, no pueden llevarse a cabo por falta de fondos. Muchas organizaciones de la sociedad civil no tienen presencia en foros internacionales por falta de fondos para sufragar gastos de viaje de sus representantes o no pueden divulgar eficientemente sus posiciones por la imposibilidad de publicar documentos especiales.

Las organizaciones de la sociedad civil pueden gestionar financiamiento con organismos de la cooperación internacional. Para tener éxito en esta tarea, conviene dedicar algún tiempo a valorar fuentes, condiciones y agendas, pues muchas veces se presentan propuestas al organismo equivocado. Una práctica inteligente es la de intercambiar experiencias y conocimientos con otras organizaciones para extraer lecciones y buenas prácticas.

Deben explorarse otros medios como fondos estatales y la realización de actividades generadoras de fondos (v.g. Campañas, venta de bonos, festivales musicales).

#### 5. ¿Cuánto hemos avanzado?

Una buena estrategia de incidencia política ciudadana toma en cuenta las lecciones aprendidas por las organizaciones de la sociedad civil participantes y otras. En este sentido, deben relevarse tanto los éxitos como los fracasos. Además, conviene hacer una recuperación de las “buenas prácticas” desarrolladas por movimientos sociales, organizaciones y otros grupos en la gestión de procesos de incidencia. La sistematización de estas prácticas tendría que constituir un eje estratégico de todo plan, principalmente si éste es de largo plazo.

Este tipo de ejercicios permiten comprender cuánto hemos avanzado, por qué y cómo, facilitan procesos de aprehensión de la complejidad y diversidad de estrategias, así como también de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para ser exitosas en este tipo de empresas. El relevamiento de las buenas prácticas y las lecciones aprendidas fortalece la autoimagen de las organizaciones y su membresía, porque permite identificar las múltiples fortalezas que tenemos, la creatividad frente a las dificultades y limitaciones, y el valor agregado que representan el conjunto de competencias, experiencias y recursos.

Al final del balance, encontraremos que hemos avanzado más de lo esperado y que a pesar de que el camino por recorrer es todavía largo y tortuoso, la meta no está tan lejana ni es tan costosa como creíamos.

## Bibliografía

Acosta, Gladis; Facio, Alda; Libardoni, Marlene; Romany, Celina; Obando, Ana Elena y Guzmán, Laura (2001). Protocolo Facultativo. Documento de Trabajo. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Boeglin, Nicolás (2001). "Estrategias de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en la Conferencia contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia" En: *Lecturas preliminares: Un punto de partida. Conferencia contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia.* San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Byrnes, Andrew (1993). "Strategies for Using International Human Rights Law and Procedures" En: Claiming our place: Working the Human Rights system to women's advantage. Washington, USA: Institute for women, law and development.

Guzmán, Laura y Pacheco, Gilda (1996). "IV Conferencia Mundial sobre la Mujer: Interrogantes, nudos y desafíos sobre el adelanto de las mujeres en un contexto de cambio" En: *Estudios Básicos de Derechos Humanos IV.* San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos y Comisión de la Unión Europea.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (1997, Módulo 1). Protección de derechos humanos. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (1997, Módulo 2). Participación ciudadana. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (1997, Módulo 3). Resolución pacífica de conflictos. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Obando M., Ana Elena (2001). "Análisis de los principales temas de la *Conferencia mundial contra el racismo, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia* y Estrategias de incidencia para la implementación de la Declaración y el Programa de Acción de Durban y la Conferencia regional de las Américas, Santiago, Chile". En: *Conferencia mundial contra el racismo, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia.* San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos IIDH.

Phillips, Anne (1996). Género y teoría democrática. México: Instituto de Investigaciones sociales, Programa Universitario de Estudios de Género, Universidad Nacional Autónoma de México.

Rodríguez, Marcela (1997). "The Inter- American Human Rights System". En: Claiming our place: Working the Human Rights system to women's advantage. Washington, USA: Institute for women, law and development.

Rodríguez, Víctor (2001). "Instrumentos internacionales sobre racismo en el sistema de las Naciones Unidas y en el sistema interamericano de protección de los derechos humanos. Sistematización, análisis y aplicación" En: Conferencia mundial contra el racismo, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

Schuler, Margaret y Thomas, Dorothy (editoras) (1999). Derechos humanos de las mujeres: paso a paso. Guía para el uso del derecho internacional de los derechos humanos y de los mecanismos para defender los derechos humanos de las mujeres/ Editado por el Instituto Interamericano de Derechos Humanos. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos, Women Law & Development Internacional, Human Rights Watch Women's Rights Project.