

Herramientas para el Impacto en las Políticas Públicas: Manual para Investigadores

Daniel Start y Ingjie Hovland

Octubre de 2004

Daniel Start es investigador Asociado de ODI, anterior investigador para el proyecto de ODI Livelihood Options. En la actualidad trabaja como facilitador, investigador y capacitador para el desarrollo organizacional, la democracia local y la economía rural. Puede contactarlo en: dstart@onetel.com.

Ingie Hovland trabaja a medio tiempo para el programa RAPID mientras hace su Doctorado en Antropología en la SOAS (Universidad de Londres). Trabaja sobre la etnografía para el desarrollo y los procesos organizacionales. Puede contactarla en: ingiehovland@yahoo.co.uk.

Investigación y Política para Programas de Desarrollo

111 Westminster Bridge Road, Londres, SE1 7JD

Tel: 0207 922 0300 Email: rapid@odi.org.uk

© Instituto de Desarrollo en Países Extranjeros 2004

Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de la presente publicación en todo o en parte. Asimismo se prohíbe su almacenamiento en sistemas de recuperación, su transmisión de cualquier forma o medio, ya sean electrónicos, mecánicos, fotocopiado, grabado, u otro, sin el previo consentimiento escrito de sus autores.

Contenidos

Introducción: De la investigación o visión al impacto para el desarrollo internacional	1
1. Antecedentes	1
1.1 <i>Acercando las investigaciones y las políticas: El programa RAPID</i>	1
1.2 <i>Destinatarios</i>	1
2. ¿Cuál es la importancia de este manual?	2
2.1 <i>El papel de las OSC en el proceso de formulación de políticas: la expansión del espacio democrático</i>	2
2.2 <i>El rol de las OSCs en el Sur</i>	2
2.3 <i>El especial rol de los think tanks</i>	3
2.4 <i>El rol de la evidencia en el desarrollo internacional: trabajando hacia una política en pro de los pobres</i>	7
3. Estructura y objetivos	8
3.1 <i>Adaptar el modelo de ‘contexto, evidencia, y vínculos’ a un marco operativo de planificación</i>	8
3.2 <i>Presentación de las herramientas</i>	10

Hojas de herramientas:

Herramientas de investigación

Estudio de casos	15
Debates en Grupos Focales	17
El ciclo de planeamiento: ¿Qué, quién, cómo?	24
Análisis del campo de fuerza	205
Análisis del Árbol de Problemas	238
Análisis de las partes	261
Mapeo de la influencia	283
Análisis FODA	316
Análisis Triangular	349
Mapeo del Ciclo de vida del producto (Difusión de la teoría de la innovación)	40
El enfoque de marketing	372
Evaluación de preparación organizacional	416
Segmentación del mercado y mapa de batalla	438
El Mix de Marketing	449
El mix de promociones	461
Posicionamiento y mapeo de posición	472
La plataforma de copia	483
Pruebas previas del mensaje	494
Luz, cámara, acción: el uso de los medios	505
Talleres de redacción	538
Emprendedores de políticas x4	60
La caja Boston	572
Documentos sobre políticas	594
Establecimiento de contactos	616
La jerarquía de necesidades del Lobbista	627
Llegar al sí	649
Las 4 Ps de la influencia	661
Atraer la participación del público	672
Alianzas de campaña: Pros y Contras	683

Cuadros, figuras, y tablas:

Cuadro 1: Ejemplo del análisis de las FODA para una ONG pequeña	37
Cuadro 2: Análisis en triángulo	349
Cuadro 3: Evaluación de la influencia de la celeridad pública en su organización	46
Cuadro 4: Lista de preparación para los medios	55
Cuadro 5: Claves para convertirse en un recurso para los periodistas	56
Cuadro 6: Claves para llegar al editorial	56
Cuadro 7: Claves valiosas para realizar un informe o comunicado de prensa	64
Cuadro 8: Propósito del documento de la política	58
Cuadro 9: Cuatro modos de networking	66
Cuadro 10: Jerarquía de las necesidades de lobby	67
Cuadro 11: Claves importantes para lobbistas	68
Cuadro 12: principios para atraer a las personas hacia su forma de pensamiento	69
Cuadro 13: Valores clave de participación pública de IAP2	72
Figura 1: Herramientas y organizaciones en el eje de la cooperación	11
Figura 2: Marco de 'contexto, evidencia, y vínculos'	13
Figura 3: Presentación de las herramientas	15
Figura 4: El ciclo de planeamiento	24
Figura 5: Análisis del campo de fuerza	25
Figura 6: Análisis del árbol de problemas	28
Figura 7: Análisis de las partes interesadas	32
Figura 8: Mapeo de la influencia	33
Figura 9: Análisis de las FODA	36
Figura 10: Ciclo de vida útil del producto y el rol de las personas clave para su adopción y difusión	40
Figura 11: Presentación del proceso central de marketing	45
Figura 12: El mix de marketing	49
Figura 13: Talleres de escritura	58
Figura 14: Caja Boston	87
Tabla 1: Cómo influir en las políticas y las prácticas	14
Tabla 2: Análisis de las partes interesadas	31
Tabla 3: Funciones comparadas de las empresas y los <i>think tanks</i> ⁴³⁹	44
Tabla 4: El mix de influencia	50
Tabla 5: El mix de promoción	51
Tabla 6: Pros y contras de las alianzas de campaña	73

Introducción: De la investigación o visión al impacto para el desarrollo internacional

1. Antecedentes

Las organizaciones de la sociedad civil reconocen cada vez más la necesidad de participar en procesos de toma de decisiones y de creación de políticas más efectivos, ya sea que se trate de representar las necesidades de grupos de interés, o bien para asegurarse de que las nuevas políticas estén basadas en sólidas investigaciones y evidencias. Esto no resulta menos verdadero para los *think tank* (tanques de pensamiento, centros de investigación para incidencia en políticas públicas). La cantidad de *think tanks* en el mundo se ha expandido rápidamente en las últimas dos décadas a medida que los gobiernos resultan más receptivos respecto de las soluciones que surgen de políticas basadas en evidencias, y buscan nuevas soluciones en entornos políticos altamente cambiantes. Las organizaciones del tipo *think tank* continúan surgiendo en todo el mundo, ya sea como filiales de departamentos universitarios, evaluación de programas, divisiones de políticas de ONGs, o consultores independientes. Lo que todas tienen en común es el deseo de capturar la imaginación política; intentan utilizar su *visión* para tener un *impacto* político. Este manual aborda los varios factores que necesitan ser considerados en este proceso, y proporciona una selección completa de herramientas que pueden ser utilizadas al intentar convertir las investigaciones en influyentes para las políticas. Este trabajo será desarrollado en aún más detalle dentro del programa RAPID de ODI.

1.1 Acercando las investigaciones y las políticas: El programa RAPID

El Overseas Development Institute (ODI), como parte de su programa de Investigación y Políticas para el Desarrollo (RAPID), ha considerado los vínculos entre la investigación y las políticas durante años. Ahora está comenzando el proceso de identificación, desarrollo, distribución y entrega de herramientas, recursos y apoyo a la capacitación, lo que impulsaría la llegada de las investigaciones a los procesos de creación de políticas. Este manual presenta el trabajo en proceso sobre herramientas para el impacto de las políticas, específicamente orientado a las necesidades de los investigadores.

En general, el programa RAPID apunta a mejorar el uso de las investigaciones y la evidencia en el desarrollo de políticas y prácticas por medio de la investigación, el asesoramiento y el debate. El programa consta de cuatro temas principales:

- El uso de la evidencia en la identificación, el desarrollo y la implementación de las políticas;
- La mejora de los sistemas de comunicación e información para las agencias de desarrollo;
- El modo en que un mejor manejo del conocimiento puede aumentar el impacto de las agencias de desarrollo;
- La promoción y generación de capacidad para políticas basadas en la evidencia.

Para mayor información consulte la página web de RAPID (www.odi.org.uk/rapid).

1.2 Destinatarios

Este manual tiene como principal destinatario a las organizaciones de la sociedad civil, o partes de ellas, cuyas actividades incluyan la recolección de evidencia, la investigación, el aprendizaje o el asesoramiento respecto de estrategias para el desarrollo social, ambiental y económico en el Norte y en el Sur. Podríamos llamarlas organizaciones de la sociedad civil orientadas al desarrollo basado en la evidencia, pero preferimos el término *think tanks* en la jerga.

Este grupo podría incluir a organizaciones que suelen realizar campañas, o bien que abogan por los intereses de ciertos grupos (por ejemplo, por los derechos de los trabajadores sin tierra), pero que tienen un gran conocimiento sobre el tema que desean introducir en la política, de un modo constructivo y cooperativo – en oposición a estrategias más confrontativas. El grupo podría igualmente incluir a los institutos de investigación y los departamentos universitarios que cuentan con amplios equipos de investigación, pero que enfrentan la dificultad de hacer poseen una importante visión aunque muchas no cuentan con experiencia en el impacto sobre las políticas, y no tienen el acceso a las herramientas, los recursos o los materiales de capacitación para ayudarlos a alcanzar su meta.

2. ¿Cuál es la importancia de este manual?

2.1 El papel de las OSC en el proceso de formulación de políticas: la expansión del espacio democrático

La naturaleza cambiante del contexto del desarrollo internacional ha generado un aumento en la relevancia del rol – aunque aún no plenamente utilizado – de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en las políticas orientadas a la reducción de la pobreza. La experiencia ha demostrado que cuando las OSC son capaces de reunirse y comunicar la información de manera efectiva, tienen un impacto significativo en políticas de lucha contra la pobreza. El rol de la sociedad civil resulta hoy en día especialmente relevante para los esfuerzos de desarrollo a gran escala en torno a la democratización, donde las OSC más sólidas se encuentran entre los ‘impulsores’ para el cambio democrático, y los informes sobre las estrategias de reducción de la pobreza (PRSPs), donde las OSC pueden tener un rol crucial en el proceso de planeamiento – y en la fase de respuesta inmediata.

2.2 El rol de las OSCs en el Sur

A pesar de que existe un acuerdo generalizado sobre el rol de las políticas de las OSCs como un tema clave dentro del desarrollo en la actualidad, uno de los problemas emergentes es cómo promover a las OSC que quieren jugar dicho rol; lo cual no sucederá automáticamente. Hasta el momento, la investigación y experiencia recogida por el ODI sugiere que las OSC en el Sur tendrían una mayor capacidad para involucrarse en procesos de políticas de sus gobiernos y de las instituciones internacionales si tuvieran un buen entendimiento de cómo funcionan los procesos de generación de políticas; si tuvieran la capacidad de generar investigaciones relevantes de muy buena calidad, o bien pudieran acceder a dichas investigaciones por ejemplo, a través de redes de investigadores/practicantes; y si fuesen capaces de acceder y participar en redes de políticas de Norte y Sur; también si pudiesen comunicar sus preocupaciones de una manera creíble y efectiva.

Esta lista, con su enfoque principal en las OSC del Sur, refleja el rol cambiante del desarrollo y de las instituciones de investigación del Norte en el actual contexto. Hoy en día, las instituciones que trabajan en pos del desarrollo necesitan enfocarse no sólo en la provisión de servicios o en las habilidades técnicas, sino también en el modo en que el conocimiento se usa y distribuye – en especial los esfuerzos orientados a generar capacidad. Las OSC del Norte y las instituciones tienen un nuevo rol, el de apoyar y fortalecer la capacidad de las OSC del Sur en la participación en la toma de decisiones, tanto global como nacional. Según se establece en el Trabajo de Investigación de Políticas del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID):

‘La evidencia sugiere que la capacidad de los países en desarrollo para generar, adquirir, asimilar y utilizar el conocimiento formará una parte esencial de sus estrategias para reducir la pobreza’ (Surr *et al*, 2002).

La habilidad para manejar el conocimiento acerca del desarrollo de manera efectiva no sólo atañe a las OSC del Sur. Las ONGs para el Desarrollo en el Norte son cada vez más convocadas para

realizar trabajos analíticos basados en la evidencia provista desde el Sur, y para agregar valor a los debates sobre políticas tanto en el ámbito nacional como internacional. Aún así, la evidencia indica que los gerentes de los programas de las ONGs y los funcionarios públicos sufren la presión proveniente de la escasez de tiempos y de fondos para implementar los conceptos con rapidez, y además cuentan con menos espacio del que desearían para emprender una investigación exhaustiva para fortalecer las pruebas disponibles, o bien para llevar a cabo un análisis sobre cómo influir en las políticas de manera efectiva.

2.3 El especial rol de los *think tanks*

El crecimiento de los think tanks

Los think tanks se están convirtiendo en una característica marcada del paisaje institucional de las OSC. Ha habido una importante proliferación de estos organismos desde 1970. Dos tercios de todos los *think tanks* existentes en la actualidad fueron establecidos después de 1970 y más de la mitad han comenzado a trabajar desde 1980. En regiones tales como África, Europa del Este, Asia Central y partes del Sudeste Asiático, los *think tanks* son un fenómeno reciente, donde la mayoría de este tipo de instituciones ha sido creada sólo en los últimos diez años. En la actualidad existen más de 4.000 *think tanks* en todo el mundo, en casi todos los países con más de algunos millones de habitantes, y al menos un mínimo de libertad intelectual (McGann, 2001).

El crecimiento significativo de los *think tanks* ha sido promovido por varias fuerzas diferentes, incluyendo la creciente demanda de información y análisis, el creciente reconocimiento de la importancia de la sociedad civil en la promoción de la democracia, la mejora de las tecnologías de la comunicación y la globalización del financiamiento de los *think tank* – en especial desde los países industriales avanzados para promover el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en los países en desarrollo y las economías de transición (McGann, 2001; Stone, 2000b).

Tal vez, dado el reciente surgimiento de estas organizaciones, la bibliografía disponible es relativamente escasa (Abelson, 2002a).

‘Los institutos abocados a la investigación de políticas y los *think tanks* son un fenómeno descuidado en los libros de ciencias sociales. Sin embargo, los *think tanks* están surgiendo en tal dimensión en todo del mundo, que necesitamos hacer preguntas respecto de las razones de su surgimiento y su difusión internacional, el modo en que buscan influir a los políticos, y cómo interactúan en la sociedad global...La falta de atención hacia los *think tanks* ilumina la parcialidad de los científicos sociales como lo refleja el desarrollo tardío y las características de estas organizaciones.’ (Stone, 2000a)

Mucha de la bibliografía y del análisis es de origen estadounidense. El término en sí tuvo origen en los Estados Unidos, y el escenario de ese país ha demostrado ser altamente conductivo para el crecimiento y diversificación de este tipo de instituciones. El sistema político de los Estados Unidos, junto con la disponibilidad de flujos de generosos fondos a través de fundaciones, han permitido la evolución de una amplia gama de *think tanks* estadounidenses en las últimas décadas.

‘Con un gobierno basado en la división de poderes, un sistema de partidos en el que los miembros del Congreso son libres de votar según su deseo, y debido al creciente número de candidatos presidenciales intentando desarrollar nuevas ideas, los *think tank* [estadounidenses] cuentan con múltiples oportunidades para dar forma a la opinión y las políticas públicas’ (Abelson, 2002a).

El problema de la definición

Abelson (2002b) trata los *think tanks* como:

‘Instituciones sin fines de lucro, apartidarias (lo que no significa que carezcan de ideología), orientadas a la investigación, cuyos objetivos principales incluyen la influencia en la opinión y las políticas públicas.’

Stone enfatiza la diferencia entre los *think tanks* y la sociedad civil más generalmente:

‘Aquí se utiliza el término ‘*think tank*’ como institutos de investigación de políticas independientes (y por lo general privados) que cuentan con personas dedicadas al estudio de un área de una política en particular o de una amplia gama de temas relacionados con políticas, buscando activamente educar o asesorar a los políticos y al público en general a través de un cierto número de canales. Este documento evita identificar a los *think tanks* como una sub-categoría de la organización no-gubernamental (ONG). En vez de eso, se ha adoptado el término más abarcativo ‘actor no estatal’. En la mayoría de los casos, los *think tanks* son casi-gubernamentales o casi académicos y carecen de la independencia y conexiones necesarias con la sociedad civil usualmente asociada a las ONGs.’ (Stone, 2000b)

‘...los *think tanks* se encuentran en la intersección entre academia y política, y por lo general buscan hacer la conexión entre ideas y políticas. Los *think tanks* tienen una cosa en común: los individuos que los conforman intentan generar teorías y paradigmas científicos con relevancia para las políticas.’ (Stone, 2000b)

Dada la dificultad para definirlos, muchos estudiosos se han resignado a identificar las olas o períodos principales del crecimiento de los *think tank* –nuevamente, en particular en los EE.UU.

Cuatro generaciones de think tanks

La primera gran generación de *think tanks* fue la de los institutos de investigación de políticas extranjeras. En los Estados Unidos comenzaron a surgir a principios del siglo XX, en parte como resultado del deseo de los líderes filantrópicos y de los intelectuales de crear instituciones donde los académicos y los líderes del sector público y privado pudieran reunirse para debatir y tratar temas globales.

‘Estos y otros *think tanks* creados durante las primeras décadas del siglo XX se comprometieron a aplicar su experiencia científica a una gran cantidad de temas relacionados con las políticas. Funcionaban, según describe el académico de Brookings, Kent Weaver, como “universidades sin estudiantes.” A pesar de que los académicos de estas instituciones a menudo brindaban asesoramiento a los políticos en sus comienzos, su objetivo principal no era influir directamente en las decisiones sobre políticas, sino ayudarlos a capacitar e informar a los políticos y al público sobre las potenciales consecuencias de seguir una serie de opciones de políticas extranjeras. En parte, el deseo de los *think tanks* orientados a la investigación de políticas de permanecer separados de los procesos políticos surge de su compromiso para preservar su independencia intelectual e institucional, algo que muchos de los *think tanks* contemporáneos pudieron dejar atrás.’ (Abelson, 2002b).

La segunda generación de *think tanks*, luego de la Segunda Guerra Mundial, funcionó como contratistas de investigación del gobierno, y satisfacían la necesidad de asesoramiento independiente. Estas eran instituciones orientadas a la investigación de políticas, principalmente financiadas por ministerios y organismos de gobierno, cuyas investigaciones intentaban abordar preocupaciones específicas de los políticos.

La tercera generación representa el surgimiento de los *think tanks* orientados a la incidencia (advocacy). Ninguno de los otros tipos de *think tank* ha generado tanta exposición a los medios en las últimas tres décadas.

‘Combinando la investigación de políticas con técnicas de marketing agresivas, función que comparten con muchos grupos de interés, los *think tanks* orientados al apoyo han alterado fundamentalmente la naturaleza y el rol de la comunidad de *think tanks*. Dado que la industria de *think tanks* estadounidense se ha hecho más competitiva, la mayoría de los *think tanks* se han dado cuenta de la importancia de capturar la atención del público y las mentes de los políticos.’ (Abelson, 2002b)

El tipo más reciente de *think tanks* que surge en la comunidad de los políticos extranjeros es lo que algunos llaman ‘basado en legados’. Los *think tanks* basados en legados son *think tanks* creados según la intención de anteriores presidentes de dejar un legado duradero respecto de políticas domésticas y extranjeras. Estos *think tanks* producen una amplia gama de publicaciones, llevan a cabo seminarios y talleres, así como también investigaciones sobre algunas áreas relacionadas con las políticas (Abelson, 2002b).

La posición única de influencia de los think tanks en el área de las políticas

Los *think tanks* ocupan un nicho particular dentro de la sociedad civil, y enfrentan sus particulares desafíos cuando se trata de influir en las políticas públicas. El sector privado y los grupos de interés más poderosos han sido adeptos al lobby por siglos. También han adquirido gran desarrollo las profesiones relacionadas con el lobby y los asuntos públicos. Asimismo, se han producido algunos programas de capacitación y recursos para los grupos activistas y los equipos de campaña. Existen cuerpos de conocimiento bien desarrollados sobre comunicación, relaciones con los medios y relaciones públicas. Mientras que, por lo general, resultan útiles para los *think tanks*, ninguno está específicamente orientado a sus necesidades específicas.

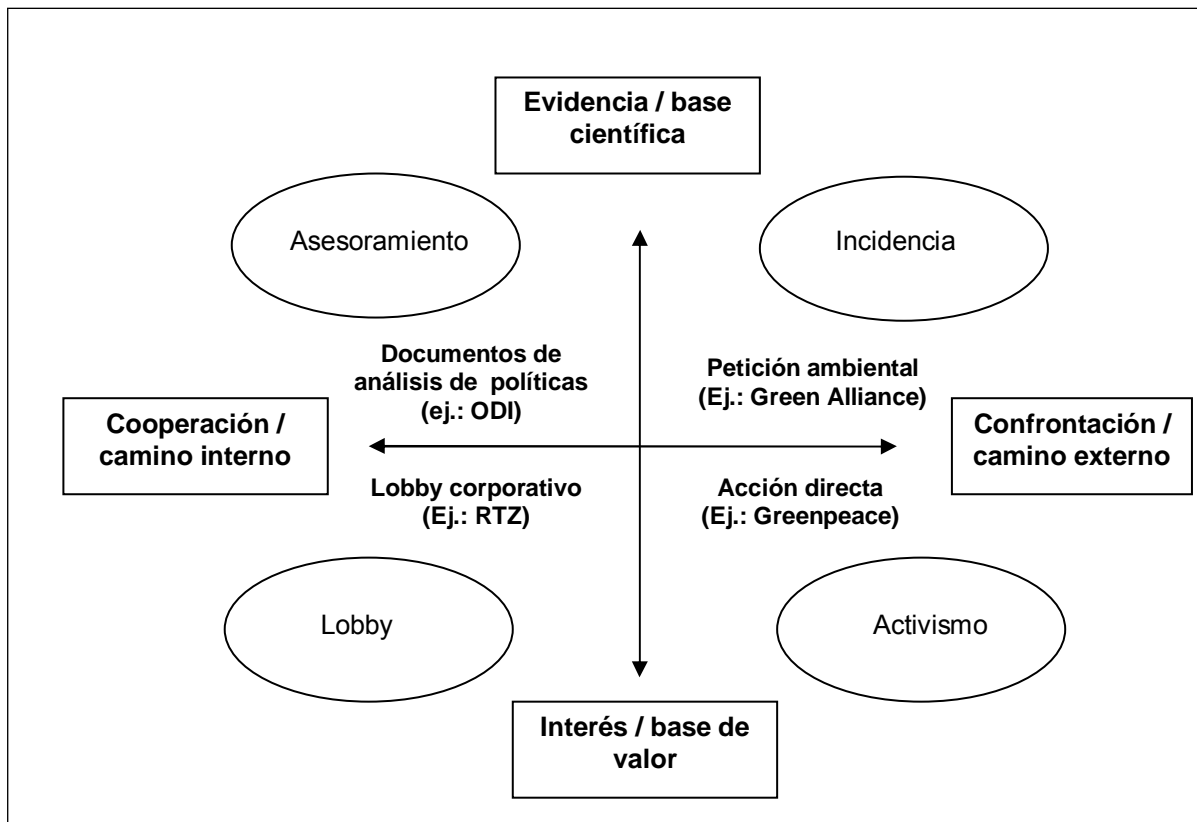
El estilo de las estrategias de alto perfil y confrontativas de los activistas y de quienes realizan campañas públicas, a pesar de que a menudo están apoyadas en sólidas evidencias e investigaciones, no se adecua al de los *think tanks*, que a menudo prefieren trabajar en colaboración con los políticos para aportar nuevas ideas y liderar ‘desde el frente’, creativa y constructivamente. Asimismo, los enfoques más cooperativos y más sutiles de los lobbistas corporativos y los constructores de coaliciones no resultan relevantes para los *think tanks* más preocupados por el bien público que por los beneficios privados. La práctica de los *think tanks* de abogar por una causa es un arte sutil y proactivo, pero no tanto como para resultar conflictivo o manipulativo. Para los intelectuales, la defensa de un tema no compromete su independencia política u opinión objetiva, aunque implique salir y vender sus ideas, y no dormirse en los laureles. Éste es un equilibrio difícil de mantener. Considerar todos los aspectos de una discusión significa que puede haber demasiado poca convicción para dar forma y promover una idea. Pero si hay demasiada poca objetividad, la credibilidad se pierde fácilmente.

Por lo tanto, sólo algunas de las técnicas de influencia y de los enfoques en uso por otro tipo de organizaciones son directamente apropiados para el trabajo de los *think tank*, aunque muchos puedan ser adaptados para mejorar su impacto. Las dos dimensiones importantes para considerar en este sentido son el equilibrio entre la confrontación y la cooperación, y la evidencia racional versus los valores o la discusión basada en los intereses, según se presenta en la Figura 1. Ambas dimensiones originan cuatro categorías de estrategia de influencia en las políticas, que pueden ser clasificadas en: asesoramiento, incidencia (advocacy), lobby y activismo.

La **confrontación** es a menudo un método empleado por las estrategias de activismo. Se busca obtener el cambio vía presión y se centra más en denunciar los problemas que en proponer soluciones. Funciona desde afuera de las comunidades de políticas, en vez de hacerse camino desde dentro de ellas. La **cooperación** –práctica favorecida por la incidencia y el lobby– apunta a construir relaciones de trabajo positivas con los políticos para poder desarrollar una solución para problemas complejos. Ambos enfoques –confrontación y cooperación– resultan modos efectivos e importantes para generar un cambio en las políticas. Tanto la zanahoria como el palo generan movimiento, y a menudo ambos están presentes en la mayoría de las formas de cambio. Pero

resulta difícil para una organización aplicar ambas simultáneamente y, por lo general, los *think tanks* se distancian de la confrontación para favorecer la cooperación.

Figura 1: Herramientas y organizaciones en el eje de la cooperación



La razón para alejarse del enfoque confrontativo se relaciona con el segundo eje: la evidencia racional versus las discusiones basadas en valores o en intereses. Los *think tanks* tienden a operar proponiendo cambios basados en investigaciones. Sus causas tienden a tener raíces académicas, y su credibilidad yace en un enfoque objetivo y científico. Como resultado, los investigadores dentro de los *think tanks* a menudo consideran todos los aspectos de una discusión, y se rehúsan a promover sólo una visión en particular, por miedo a ser considerados dogmáticos.

James (2000) también establece un tercer eje de relevancia para los *think tanks*, a saber, el eje que va desde el enfoque directo de lobby sobre un gobierno para que adopte una política en particular, por un lado, al enfoque indirecto de buscar un cambio en el marco y contenido de debate público sobre una cuestión, por el otro. En esta última línea, también puede tratarse de simplemente alertar al público o la opinión experta sobre el tema, cambiando así el marco de referencia de los políticos.

‘En esencia los *think tanks* tienen una idea estratégica clave de lo que quieren del gobierno: quieren cambiar su mentalidad. El resto es táctica...’ (James, 2000).

Sin embargo, los medios a través de los cuales se puede influir en las políticas son limitados. Primero, los *think tanks* rara vez pueden obtener o movilizar el apoyo de la opinión pública o de los grupos de interés del mismo modo en que una organización activista puede hacerlo, porque entonces el *think tank* corre el riesgo de convertirse en demasiado político y populista, y demasiado identificado con un solo tema. Segundo, los *think tanks* a menudo tratan de evitar la confrontación, y se diferencian del activismo y de las organizaciones dedicadas a realizar campañas, dado que se pondría en peligro su imagen constructiva y de colaboración para solucionar problemas. Tercero, un *think tank* rara vez tiene independencia financiera que le

permita llevar a cabo el tipo de campañas de lobby y publicidad más típicas de las grandes empresas, los grupos de interés o los partidos políticos.

2.4 El rol de la evidencia en el desarrollo internacional: trabajando hacia una política en pro de los pobres

Varios enfoques teóricos han intentado proporcionar respuestas a las preguntas de cómo se generan las políticas y hasta qué punto las investigaciones y la evidencia son incorporadas al proceso de generación de políticas. La pregunta tradicional sobre el tema se basa en el modelo de progresión lineal y racional, y podría expresarse así: '¿Cómo se puede transportar la investigación hacia la esfera de la política?' Sin embargo, ahora, se reconocen ampliamente las desventajas de un modelo lineal, y la pregunta actual concierne a los caminos por los que transita la investigación: '¿Por qué algunas de las ideas circulantes en las redes de investigación / política son tomadas y puestas en práctica, mientras que otras se ignoran y desaparecen?' O, para expresarlo desde la perspectiva de los que se involucran en la investigación: '¿Cómo podemos vender nuestras ideas de manera que sean notadas? ¿Qué tenemos que hacer para influir en políticas orientadas a la defensa de los pobres, basándonos en la evidencia?'

El marco de 'contexto, evidencia, y vínculo'

El marco de ODI para el análisis de vínculos entre investigación y políticas reconoce que la respuesta a estas preguntas parece estar en la combinación de varias influencias determinantes, que pueden dividirse ampliamente en tres áreas: (i) el *contexto* político; (ii) la *evidencia* y cómo se comunica, y (iii) los *vínculos* entre los actores involucrados (Crewe y Young, 2002)

Contexto: la política y las instituciones

El vínculo entre investigación y política toma forma dentro del contexto político. En algunos casos las estrategias políticas y las relaciones de poder resultan obvias, y están sujetas a las presiones institucionales específicas que enfrentan los políticos. El grado de contestación política resulta importante. En la mayoría de los casos, el contexto político más amplio también tiene su rol –por ejemplo, el final de la Guerra Fría resultó un factor contextual que tuvo una gran influencia sobre los cambios en las políticas pensadas dentro del desarrollo internacional.

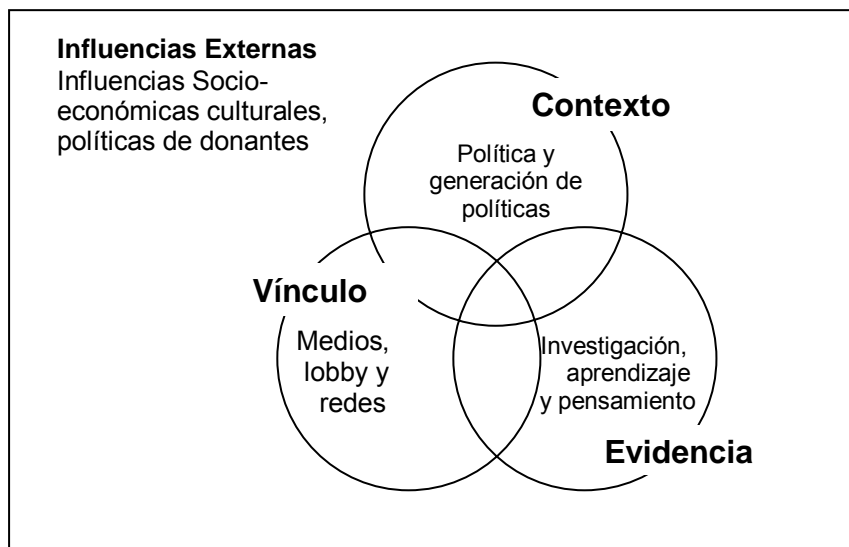
Evidencia: credibilidad y comunicación

El grado de atención dado a las ideas circulantes también es determinado por el modo en que aquellas ideas son presentadas. Existen muchos campos académicos para proporcionar contribuciones interesantes a este respecto, incluyendo la bibliografía sobre la comunicación interpersonal, el apoyo y la comunicación de marketing, los medios de comunicación y la tecnología de la información, y la gestión de conocimiento y relevancia de las investigaciones. Que una idea en circulación obtenga o no una respuesta comprometida de los actores, depende de una gama de factores, tales como la percepción de la credibilidad de la fuente, el modo en que se comunica la idea, el lenguaje utilizado, el formato de presentación y el tiempo adecuado.

Vínculo: influencia y legitimidad

El vínculo entre investigación y política está representado en la interfase entre la estructura (política) circundante y los actores involucrados: redes, organizaciones/ instituciones, e individuos. Los actores podrían interactuar a través de los grupos de trabajo encargados de la política oficial, a través de redes de personas con visiones parecidas, interesadas en compartir ideas. Los vínculos entre ellos podrían bien ser formales o informales.

Figura 2: Marco de 'contexto, evidencia, vínculo



Los detalles para utilizar este marco como marco conceptual para el análisis puede encontrarse en la sección de herramientas de este documento.

3. Estructura y objetivos

3.1 Adaptar el modelo de 'contexto, evidencia, y vínculos' a un marco operativo de planificación

El marco RAPID fue diseñado como un modelo teórico, orientado a resaltar los distintos factores que resultan importantes en el proceso de generación de políticas para el investigador. Sin embargo, también se presta bien para diseñar un marco de planeamiento de proyectos. La evidencia a partir del trabajo de ODI hasta el momento proporciona las recomendaciones preliminares en cuatro áreas, presentadas en la Tabla 1.

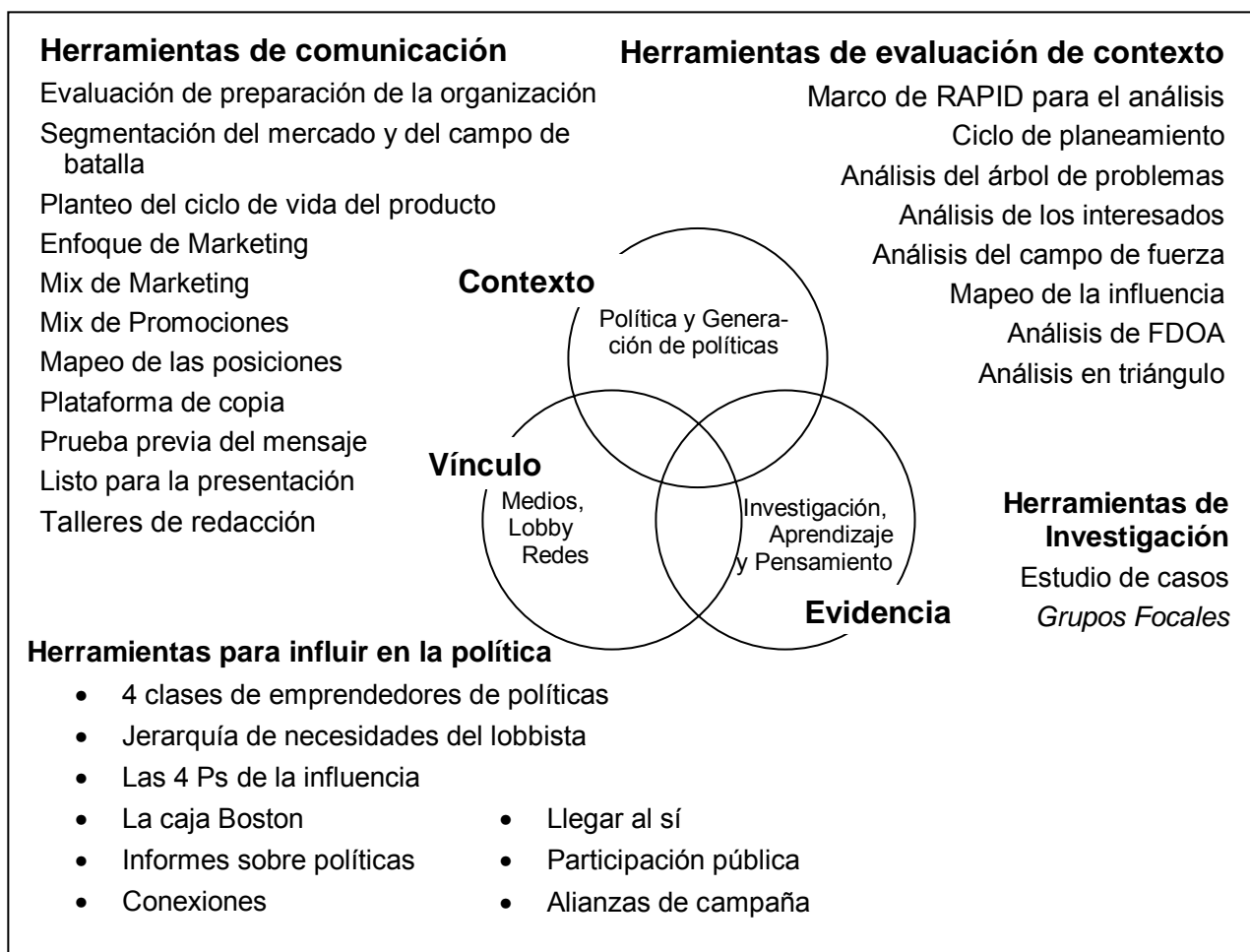
Tabla 1: Cómo influir en las políticas y las prácticas

Qué necesitan saber los investigadores	Qué deben hacer los investigadores	Cómo hacerlo
<p>Contexto político:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los políticos? ¿Hay una demanda de ideas por parte del político? ¿Cuáles son las fuentes / fortalezas de la resistencia? ¿Cuál es el proceso de generación de políticas? ¿Cuáles son las oportunidades y el tiempo necesario para poder realizar aportes en el proceso formal? 	<p>Conozca a los políticos, sus cronogramas de trabajo y sus limitaciones.</p> <p>Identifique a los seguidores y opositores potenciales.</p> <p>No pierda de vista el horizonte y prepárese para las oportunidades en procesos regulares de políticas.</p> <p>Busque –y reaccione ante– ventanas de oportunidad inesperadas.</p>	<p>Trabaje con los políticos. Busque comisiones.</p> <p>Ordene los programas de investigación a partir de eventos políticos de alto perfil.</p> <p>Reserve recursos para poder moverse con rapidez para responder a las ventanas de oportunidad.</p> <p>Disponga de tiempo y recursos suficientes.</p>
<p>Evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la teoría actual? ¿Cuáles son las narrativas prevalecientes? ¿Qué tanto difiere la nueva evidencia? ¿Qué clase de evidencia es la que convencerá a los políticos? 	<p>Establezca la credibilidad a largo plazo.</p> <p>Proporcione soluciones prácticas a los problemas.</p> <p>Construya legitimidad.</p> <p>Construya un caso convincente y presente opciones claras a las políticas.</p> <p>Encuadre las nuevas ideas dentro de teorías o narrativas conocidas.</p> <p>Comuníquese efectivamente.</p>	<p>Construya programas de trabajo de alta calidad.</p> <p>Acción-investigación y proyectos piloto para demostrar los beneficios de los nuevos enfoques.</p> <p>Use los enfoques participativos para alentar la legitimidad e implementación.</p> <p>Estrategia clara para la comunicación desde el comienzo.</p> <p>Comunicación personal.</p>
<p>Vínculos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los principales interesados? ¿Cuáles son las redes y los vínculos existentes entre ellos? ¿Quiénes son los intermediarios? ¿Tienen influencia? ¿De qué lado están? 	<p>Conozca a los interesados. Establezca su presencia en las redes existentes.</p> <p>Construya coaliciones con interesados que comparten su postura.</p> <p>Desarrolle nuevas redes de políticas.</p>	<p>Sociedades entre investigadores, políticos y usuarios de políticas.</p> <p>Identifique vínculos y representantes clave.</p> <p>Use contactos informales.</p>
<p>Influencias externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes son los principales actores internacionales en el proceso de generación de políticas? ¿Qué influencia tienen? ¿Cuáles son sus prioridades de asistencia? ¿Cuáles son sus prioridades y mecanismos de investigación? ¿Cuáles son las políticas de los donantes para la investigación? 	<p>Conozca a los donantes, sus prioridades y limitaciones.</p> <p>Identifique los interesados, individuos y redes claves potenciales.</p> <p>Establezca su credibilidad.</p> <p>No pierda de vista las políticas de los donantes y busque nuevas ventanas de oportunidad.</p>	<p>Desarrolle antecedentes extensivos sobre las políticas de los donantes.</p> <p>Oriente las comunicaciones para satisfacer las prioridades de los donantes y hable su idioma.</p> <p>Coopere con los donantes y busque comisiones.</p> <p>Contacte (regularmente) a los individuos claves.</p>

3.2 Presentación de las herramientas

Las herramientas incluidas en este manual han sido presentadas teniendo en mente el marco de “Contexto, evidencia, y vínculos”. Primero, se presentan herramientas relacionadas con la investigación, luego las herramientas referentes a la comunicación y evaluación de contexto, y finalmente presentamos las herramientas de influencia en las políticas. El marco de RAPID también está incluido como un marco conceptual para las herramientas de análisis. Se da una visión general de las herramientas en la Figura 3 a continuación. Esta perspectiva no pretende incluir todos los factores; hay otras tantas herramientas disponibles –por ejemplo, dentro del campo de las comunicaciones o del campo de la gestión de conocimientos– que completaría las herramientas para influenciar en las políticas presentadas aquí (ver por ejemplo, la página web de RAPID, www.odi.org.uk/rapid, para echar un vistazo a estos campos).

Figura 3: Presentación de las herramientas



Convertir la investigación en influencia en las políticas:

Detalle de las herramientas

Marco de contexto, evidencia y vínculos de RAPID para el análisis

El marco de RAPID puede ser utilizado como un marco conceptual para asistir a los investigadores y a los emprendedores de políticas a entender el rol de la investigación basada en evidencia, entre otros temas, para tener una influencia en las políticas. Los cuatro componentes del marco pueden proporcionar al usuario información detallada y valiosa respecto de los espacios para las políticas, los actores clave para la política y las redes, las lagunas en la evidencia existente, los medios alternativos de comunicación, y las tendencias y los cambios en el entorno externo. Desafortunadamente, abordar todos estos temas puede resultar una tarea desalentadora. Esta herramienta puede ser utilizada para facilitar el proceso. Aquí, se presentan algunas de las preguntas clave que el investigador o emprendedor de políticas debe responder.

El proceso en detalle

Ésta es una herramienta muy flexible. Las preguntas presentadas sólo intentan guiar a los usuarios en el proceso. Es el usuario quien debe evaluar si las respuestas a estas preguntas representan cubren todo el espectro de trabajo o si quedan preguntas importantes sin respuesta.

Contexto

1. ¿Quiénes son los actores claves para la política (incluyendo los políticos)?
2. ¿Hay alguna demanda de investigaciones y nuevas ideas por parte de los políticos?
3. ¿Cuáles son las fuentes de la resistencia para la generación de políticas basadas en la evidencia?
4. ¿Cuál es el entorno de las políticas?
 - a. ¿Cuáles son las estructuras de la generación de políticas?
 - b. ¿Cuáles son los procesos de la generación de políticas?
 - c. ¿Cuál es el marco legal y político relevante?
 - d. ¿Cuáles son las oportunidades y el tiempo necesario para obtener información sobre el proceso formal?
5. ¿Cómo es afectan las estructuras globales, nacionales, políticas -a nivel comunidad-, sociales y económicas a la capacidad de maniobra de los políticos?
6. ¿Quién diseña los objetivos y resultados esperados de las políticas?
7. ¿Cómo influyen las suposiciones y las narrativas prevalecientes (¿cuáles?) en la generación de políticas; hasta qué punto las decisiones son rutinarias, incrementales, fundamentales o emergentes, y quién apoya o resiste el cambio?

Evidencia

1. ¿Cuál es la teoría actual o las narrativas prevalecientes?
2. ¿Hay evidencia suficiente (basada en las investigaciones, experiencia y estadísticas)?
 - a. ¿Qué tan divergente es la evidencia?
3. ¿Qué tipo de evidencia hay?
 - a. ¿Cuál es el tipo de evidencia que convence a los políticos?
 - b. ¿Cómo se presenta la evidencia?
4. ¿Es la evidencia relevante? ¿Es precisa, material y aplicable?
5. ¿Cómo se reunió la información y quién lo hizo?
6. ¿Los actores en la política perciben la evidencia y la fuente como creíble y confiable?
7. ¿Se ha ignorado alguna información o investigación?, ¿por qué?

Vínculos

1. ¿Quiénes son los interesados?
2. ¿Quiénes son los expertos?
3. ¿Qué vínculos o redes existen entre ellos?
4. ¿Qué roles juegan? ¿Hay intermediarios entre la investigación y la política?
5. ¿Quién ha producido la evidencia y la investigación que se divulgan?
6. ¿Qué individuos o instituciones tienen facultades suficientes como para influir en la política?
7. ¿Son legítimos estos actores de la política y sus redes? ¿Representan a los pobres?

Entorno externo

1. ¿Quiénes son los principales actores internacionales en el proceso de las políticas?
2. ¿Qué influencia tienen? ¿Quién los influencia?
3. ¿Cuáles son las prioridades de asistencia y las agendas políticas?
4. ¿Cuáles son sus prioridades y sus mecanismos de investigación?
5. ¿Cómo afectan las estructuras y las costumbres sociales al proceso de formulación de políticas?
6. ¿Existen procesos y tendencias económicos, políticos o sociales superpuestos?
7. ¿Existen choques exógenos y tendencias que afecten el proceso de las políticas?

Una vez que las preguntas son respondidas el investigador o emprendedor de políticas debe considerar los roles que juegan los diferentes actores dentro de las políticas (incluyéndose). Por ejemplo:

¿Hay necesidad de más evidencia y/ o evidencia diferente? ¿Cómo puede producirse esta nueva evidencia? ¿Deberían las ONGs, organizaciones rurales o *think tanks* y centros de investigación hacer las cosas de un modo diferente? Si hay suficiente evidencia, ¿necesita ser reorganizada y presentada de una manera distinta?

Las redes existentes ¿resultan suficientes para implementar los hallazgos de la investigación dentro del proceso de las políticas? ¿Cómo pueden ser apoyadas para mejorar el impacto en las políticas? ¿Cuáles son los nuevos roles que éstas y las nuevas redes deben tener?

Los políticos y las estructuras, ¿apoyan la formulación de políticas basadas en la evidencia? De no ser así, ¿Cómo puede lograrse? ¿Qué capacidades y cualidades necesitan para utilizar evidencia y vínculos con los investigadores? ¿Cómo pueden los políticos promover la producción de investigaciones más relevantes y útiles?

¿Cómo se pueden utilizar a las fuerzas externas para promover la generación de políticas basadas en la evidencia? ¿Deberían las redes de apoyo y / u OSC promover la presentación de evidencia? ¿O deben trabajar con los políticos para promover la demanda de evidencia?

Un buen ejemplo

El programa de RAPID ha utilizado esta herramienta en su análisis de varios procesos de políticas. Los tres ejemplos a continuación pueden encontrarse en el siguiente hiper-vínculo: <http://www.odi.org.uk/rapid/Projects/R0040a/Summary.html>.

Estrategias para la reducción de la pobreza

El caso de estudio intenta responder cómo, durante 1999, el discurso internacional sobre el Marco de Desarrollo Común se relacionaba con la adopción del marco mejorado por el Grupo de los 8 para los PPAE (Países Pobres Altamente Endeudados), y luego se traducía en un proceso de preparación del primero de los documentos preliminares para La Estrategia de Reducción de la Pobreza. ¿Qué sucede mientras tanto? ¿Quién influencia a quién, sobre qué, y cómo? ¿Cuál fue

la contribución específica del conocimiento basado en la investigación, y qué condiciones permitieron que esta influencia se ejerciera en este modo tan convincente?

Asistencia humanitaria

Uno de los cambios de políticas más significativos en el sector de la asistencia humanitaria en la última década ha sido el movimiento para fortalecer la responsabilidad de las agencias humanitarias, así como también encontrar la forma de mejorar el rendimiento de la respuesta humanitaria. Una de las iniciativas de políticas clave, representante de este cambio, fue la decisión de lanzar el proyecto Sphere en 1996, a raíz de una respuesta humanitaria internacional a la crisis de Ruanda que fue bastante criticada. Sphere tuvo como resultado una publicación llamada 'Carta Humanitaria y los Estándares Mínimos para Respuestas a Desastres' en 2000. Este caso de estudio explora el proceso que llevó a esta iniciativa de la política. Por ejemplo, ¿qué tan significativa fue la Evaluación Conjunta de la Asistencia de Emergencia a Ruanda? ¿Cuáles fueron los otros factores clave que dispararon el lanzamiento de Sphere? ¿Qué tan significativo fue el contexto de la política, qué agencias humanitarias estuvieron sujetas a la dura crítica pública?

Los servicios ganaderos

Este es un caso de estudio interesante, porque no hubo un cambio de política, a pesar de la evidencia disponible. Los servicios de ganadería han sido considerados por largo tiempo como un objetivo fácil para la reforma y la privatización, primero bajo los programas de ajuste estructurales a fines de los '80 y principios de los '90, y más recientemente, como parte de la reorientación de los servicios agrícolas bajo las estrategias de reducción de la pobreza. Sin embargo, los veterinarios y los gobiernos en la mayoría de los países han estado reticentes al liberalizar el marco de la política para permitir el florecimiento de servicios privados y para-profesionales, a pesar de la sólida evidencia de que los para-veterinarios pueden proporcionar un servicio seguro, eficaz y efectivo respecto de los costos. Esta investigación identifica los factores críticos y la relevancia de la investigación en las políticas evolutivas sobre la ganadería en particular en el Este y el cabo de África.

Información adicional y recursos

RAPID ha producido una serie de recursos a los que se puede tener acceso a través del sitio web en <http://www.odi.org.uk/rapid/>. El documento de RAPID para acercar la investigación y la política ofrece una buena introducción al tema. En la página cuatro, el documento presenta una tabla que puede ayudar a movernos de las preguntas a la acción –está disponible en inglés, francés y español (http://www.odi.org.uk/rapid/Publications/RAPID_BP_1.html). Asimismo, otras instituciones que trabajan en temas similares pueden ofrecer marcos alternativos y complementarios para entender los vínculos entre la investigación y la política (<http://www.odi.org.uk/rapid/Links/>).

Estudio de casos

Los estudios de casos son una forma excelente de investigar la influencia de la investigación sobre las políticas. El estudio de los casos hace referencia al estudio que se enfoca en un cambio de política claramente definido y vuelve sobre sus pasos para evaluar el impacto de la investigación entre la variedad de temas que condujo al cambio de la política. Los estudios podrían centrarse en un solo caso o comparar varios.

Muchos estudios sobre el impacto de las investigaciones escogen una pieza especial de la investigación como el punto de partida y luego siguen los impactos sucesivos a lo largo del tiempo. A pesar de que esto puede resultar útil (ver herramientas sobre la utilización de las investigaciones y las técnicas bibliométricas), hay que tener en cuenta que el seguimiento hacia delante partiendo de la investigación por lo general sobre-enfatiza la importancia de ésta respecto de otros factores. En cambio, la ventaja crucial del uso de un caso episódico radica en el hecho de que el proceso de trabajar mirando hacia el pasado nos da una visión más realista respecto de una gama más amplia de factores – distintos de la investigación– que influyen en las políticas.

El proceso en detalle

El primer paso es identificar un cambio claro en la política.

El próximo paso es identificar las preguntas claves de la investigación relacionadas con el tema – por lo general respecto de la influencia del cambio de la política y cuál fue el rol relativo de la investigación. Este proceso puede girar sobre el marco de RAPID.

El estudio de cada caso deberá interpretar una narrativa histórica que conduzca al cambio de política observado. Esto incluye la creación de un cronograma de decisiones y prácticas claves para las políticas, junto con importantes documentos y eventos, y la identificación de factores clave.

El siguiente paso consiste en explorar cómo y por qué tuvieron lugar dichas decisiones y prácticas, así como también en evaluar el rol relativo de la investigación utilizando el marco de RAPID. En los casos de estudio de RAPID, esto fue realizado por medio de una variedad de métodos:

- una revisión de la bibliografía
- entrevistas con los actores clave
- la captura de la propia experiencia de los autores
- debates en talleres

Dada la complejidad, niveles y divergencia de los procesos de políticas en el tiempo, resulta difícil identificar los factores clave que provocaron el cambio en la política (o no) y aislar el impacto de la investigación. Los desafíos típicos de la selección inconsciente de los informantes son comunes en los casos de estudio. Existe cierto riesgo de que los actores “re-escriban” la historia luego de un período de tiempo de unos años, y a la luz del fracaso o éxito percibido de la política en cuestión.

Es importante buscar la opinión de una amplia gama de interesados. Resulta también importante el hecho de que la preparación de un proceso para un caso de estudio resulte reiterativo; se debe constatar con los informantes claves los hechos claves y las inconsistencias.

Un buen ejemplo

La Iniciativa de PRSP: Cambio de política multilateral y el rol relativo de la investigación

En septiembre de 1999, el Banco Mundial y el FMI adoptaron un nuevo enfoque a la asistencia –la iniciativa de los Informes sobre Estrategias para la Reducción de la Pobreza (PRSP). La iniciativa es un documento que establece un análisis de la pobreza en un país y define la estrategia nacional que seguirá el gobierno para reducirla. Los informes son importantes porque su preparación en un país de bajos ingresos funciona como un criterio de elegibilidad para el alivio de la deuda y los préstamos blandos del Banco Mundial y el FMI. ¿Cómo se adoptó la idea del PRSP? ¿Cuál fue el rol de las investigaciones en este proceso –ya sean “investigaciones académicas” en general y “la investigación aplicada a las políticas” dentro del Banco Mundial y el FMI? El estudio de caso analiza la emergencia de la iniciativa de la PRSP y los varios factores, incluyendo la influencia relativa de las investigaciones, que contribuyeron a este cambio de política tan abarcativo.

(Ver: http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_216.htm)

Información adicional

RAPID ha aplicado este enfoque a cuatro casos de estudio sobre cambio de políticas. Los casos de estudio fueron desarrollados separadamente por los autores, pero se siguió el mismo proceso en cada caso y hubo reuniones regulares para informar y debatir los hallazgos.

Young, J., Kajume, J. y Wanyama, J. (2003) Animal Health Care in Kenya: The Road to Community-Based Animal Health Service Delivery (Cuidado de Animales en Kenia: El camino hacia un servicio comunitario de prestaciones veterinarias), *ODI Documento 214*.

http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_214.htm

Christiansen, K. con Hovland, I. (2003) The PRSP Initiative: Multilateral Policy Changes and the Relative Role of Research, (La Iniciativa PRSP: Cambio de Políticas Multilaterales y el Rol Relativo de las Investigaciones), *ODI Documento 216*.

http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_216.htm

Buchanan-Smith, M. (2003) How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policy-making in the Humanitarian Aid Sector and the Relative Influence of Research (Cómo surge Sphere: Un caso de Estudio de formulación de políticas en el sector de ayuda humanitaria y la influencia relativa de la investigación), Documento de *ODI 215*.

http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_215.htm

Solesbury, W. (2003) Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy (Sustentabilidad sostenible: Caso de estudio de la evolución de la política de DFID), Documento de *ODI 217*.

http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_217.htm

Debates en Grupos Focales

El debate en grupos focales (*FGD-siglas en inglés*) es un buen modo de reunir personas con antecedentes y experiencias similares para debatir un tema de interés específico. El grupo de participantes es guiado por un moderador (o facilitador del grupo) que presenta temas para su debate y ayuda a los grupos a participar de discusiones vívidas y naturales entre ellos.

La fortaleza del FGD yace en la posibilidad de permitir a los participantes acordar o no con el resto, de manera que se obtenga una visión del pensamiento del grupo respecto de un tema en particular, sobre una gama de opiniones e ideas, así también como sobre las inconsistencias y variaciones que existen en una comunidad en particular en términos de creencias, experiencias y prácticas.

Se puede utilizar el FGD para explorar los significados de los hallazgos de las encuestas que no pueden ser explicados estadísticamente, la gama de opiniones / visiones sobre un tema de interés, y también para reunir gran variedad de terminología local. Al intentar unir la investigación y la política, el FGD puede resultar útil para proporcionar una visión sobre las diferentes opiniones entre los diversos interesados involucrados en el proceso de cambio, permitiendo así que el proceso sea gestionado con mayor facilidad. También resulta un buen método emplearlos con anterioridad al diseño de los cuestionarios.

El proceso en detalle

Las sesiones de debate de los grupos focales necesitan ser preparadas con cuidado: hay que identificar los objetivos principales de la reunión, desarrollar las preguntas clave, y la agenda, y planificar la forma de registrar lo sucedido en la reunión.

El siguiente paso consistiría en identificar e invitar participantes acordes para la reunión; el número ideal es entre seis y ocho.

El elemento crucial del debate en grupos focales es la facilitación. Algunos puntos importantes a tener en cuenta al facilitar los debates de los grupos focales incluyen asegurar que la participación sea equilibrada, seleccionar cuidadosamente las palabras empleadas en la preguntas, mantener una actitud neutral, y resumir la sesión de manera que las opiniones sean reflejadas justa y equilibradamente.

Se debe preparar un informe detallado luego de finalizada la sesión. Todas las observaciones realizadas durante la sesión deben ser anotadas e incluidas en el informe.

Los DGF también pueden llevarse a cabo por Internet. Esto resulta particularmente útil para solucionar el problema de la distancia. Mientras que el debate resulta limitado, el formato escrito puede resultar útil para el informe sobre el debate.

Información adicional

Un punto de partida simple y útil, con la descripción básica del uso y la metodología del DGF a los efectos de la evaluación del proyecto, puede encontrarse en: <http://www.ucc.ie/hfrg/projects/respect/urmethods/focus.htm>.

Hay bibliografía disponible sobre el tema de los DGF, a saber:

Krueger, R.A. (1988) *Focus Groups: A practical guide for applied research (Grupos Focales: Una guía práctica para la investigación aplicada)*. Sage, Reino Unido.

Morgan, D.L. (1988) *Focus Group as Qualitative Research (Los Grupos Focales como Investigación Cualitativa)*. Sage, Reino Unido.

Stewart, D.W. and Shamdasani, P.N. (1990) *Focus Groups: Theory and Practices (Grupos Focales: Teoría y Práctica)*. Sage, Reino Unido.

Existen varios sitios que proporcionan guías detalladas de los pasos para realizar DGF con propósitos de investigación y educativos. Entre ellos:

<http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html>

<http://www.mapnp.org/library/evaluatn/focusgrp.htm>

<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/focus.html>

<http://www.unu.edu/unupress/food2/UIN03E/uin03e03.htm>

<http://edf5481-01.fa02.fsu.edu/Guide6.html>

Para obtener una guía sobre la aplicación de los grupos focales en las ciencias sociales y el marketing, ver:

http://www4.nau.edu/cee/ci_doc/current/resources/5_Kleiber.pdf

El ciclo de planeamiento: ¿Qué, quién, cómo?

La influencia de la política es un proyecto en sí. Entre las claves para lograr una exitosa gestión e implementación se encuentran la planificación y revisión detallada. Toda buena planificación consta de tres simples pasos en su núcleo: una identificación detallada de los objetivos, un análisis cuidadoso de la audiencia de la política en cuestión, y una difusión focalizada del mensaje basado en la evidencia. El primer paso consiste en identificar cómo la política se modificaría en respuesta a la evidencia: ¿cuál es el objetivo del cambio de la política y su mensaje? El segundo paso consiste en trabajar para identificar quién puede influir en los cambios: ¿quiénes son los receptores de esta política? El tercer paso consiste en encuadrar y diseminar el mensaje: ¿cómo queremos difundirlo? La revisión constante es importante, y este 'qué, quién, cómo' se convierte en un ciclo que se repite hasta que se logre el objetivo.

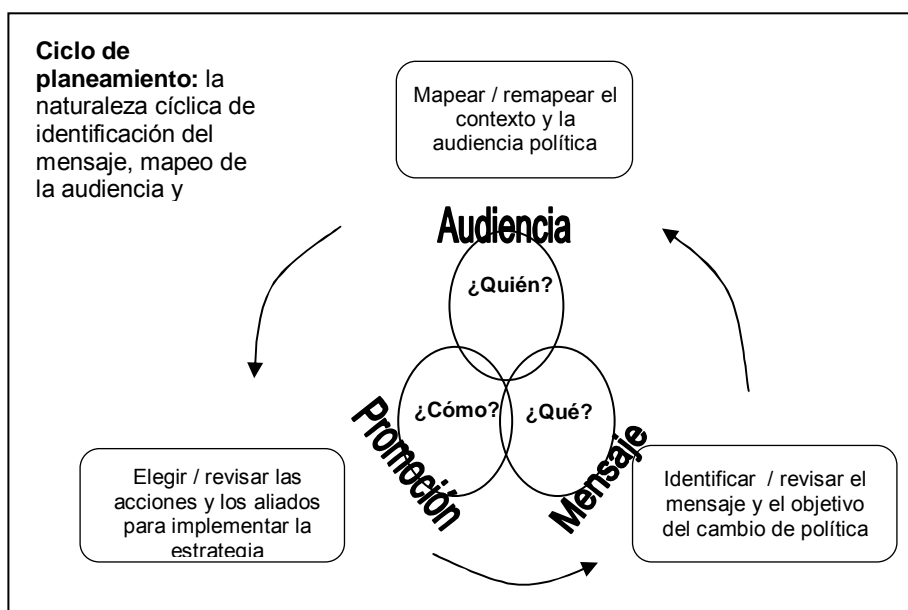
El proceso en detalle

Piense en los tres pasos básicos para planificar e implementar una estrategia o "proyecto" para influir sobre una política:

1. Primero, considere con qué evidencias está trabajando y el **mensaje** que comunica. ¿**Cuál** es la historia que intenta contar o comunicar. Si tuviera éxito, ¿cuáles serían las implicancias respecto del cambio en la política? Éste es el objetivo de la política y el mensaje.
2. Segundo, considere la **audiencia** a la que se dirige. ¿**A quién**, en el gobierno y entre los líderes de opinión, necesita ud. contarle el mensaje y de quién son las decisiones que debe influir? ¿Dónde están los seguidores, puntos de entrada, ganchos y oportunidades de la política, con los que puede vincular su propuesta de manera adecuada y focalizada? Identifique también los detractores.
3. Tercero, considere cómo **promover** el mensaje hacia la audiencia. ¿**Cómo** puede entregarse mejor la información? ¿Cómo debe encuadrarse el mensaje? ¿Quién debe presentarlo y en qué contexto? ¿Qué alianzas se pueden desarrollar, movilizar u organizar? ¿Cuándo es la mejor época para promoverlo?

A medida que progresa el proyecto de influencia sobre la política, los objetivos, los mensajes, las audiencias objetivo, y las estrategias de promoción deben seguir siendo revisadas, evaluadas y, de ser posible, mejoradas.

Figura 4: El ciclo de planeamiento



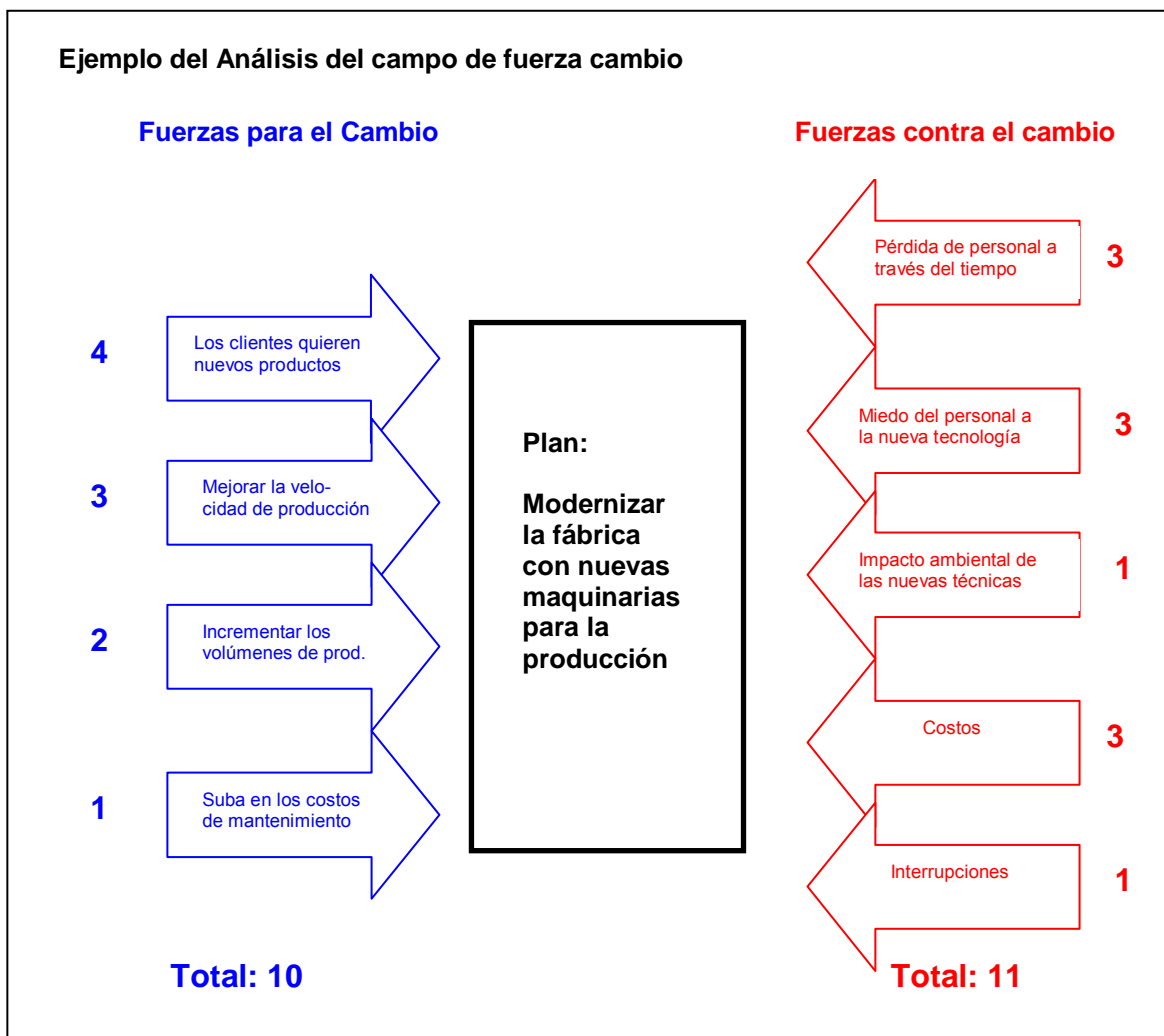
Análisis del campo de fuerza

El análisis del campo de fuerza fue desarrollado por Lewin (1951) y se utiliza en gran medida para informar el proceso de toma de decisiones, en particular en el planeamiento e implementación de programas de gestión de cambios en las organizaciones. Resulta un método poderoso para obtener un panorama abarcativo de las diferentes fuerzas que actúan en un tema potencial de las políticas, y para evaluar sus fuentes de recursos y fortalezas.

El proceso en detalle

El análisis del campo de fuerza da mejores resultados en pequeños grupos de entre seis a ocho personas, utilizando una pizarra o transparencias para mostrar a todos lo que está sucediendo. El primer paso consiste en acordar el área de cambio a ser discutida. Puede escribirse como uno de los objetivos deseados de la política. Luego se enumeran todas las fuerzas a favor del cambio en una columna a la izquierda (que impulsa el cambio hacia adelante) mientras que todas las fuerzas contrarias al cambio están enumeradas a la derecha (retrasándolo). Las fuerzas impulsoras y contrarias deben ser clasificadas en temas comunes y luego deben clasificarse según su 'magnitud', de uno (débil) a cinco (fuerte). La clasificación podría no estar equilibrada en ninguno de los lados. La tabla resultante podría verse así:

Figura 5: Análisis del campo de fuerza



Fuente: Mind Tool, disponible en <http://www.psywww.com/mtsite/forcefld.html>

A lo largo de todo el proceso, deben surgir discusiones, debates y diálogos sólidos. Esta es una parte importante del ejercicio y los temas claves necesitan tomarse su tiempo. Podría bien ocurrir que surjan ideas o hallazgos relacionados con preocupaciones, problemas, síntomas y soluciones. Resulta útil registrarlos y revisarlos para detectar dónde hay consenso para la acción o vía libre para continuar. En la influencia de las políticas el objetivo es encontrar el modo de reducir las fuerzas restrictivas y capitalizar las fuerzas impulsoras.

En el análisis de los campos de fuerza es natural continuar con el análisis del Árbol de problemas que a menudo puede ayudar a identificar los objetivos del cambio de la política. Un útil próximo paso después del análisis del campo de fuerza es el Análisis de las partes interesadas, en el que se identifica a los interesados específicos a favor y en contra del cambio, junto con su poder, influencia e intereses.

Un buen ejemplo

El análisis de los campos de fuerza ha sido utilizado en campos divergentes que van desde la evaluación rural participativa y la investigación social, a la planificación estratégica y el cambio organizacional. Como parte de la preparación de un perfil de pobreza participativo auspiciado por DFID en Bolangir, un distrito azotado por la sequía al oeste de Orissa, India, un equipo de facilitadores de PRAXIS utilizaron varias herramientas de participación para llevar a cabo un estudio del perfil de la pobreza en el distrito. La migración estacional presenta un serio problema a los pobres rurales y se llevó a cabo un análisis del campo de fuerza con un grupo de habitantes de la villa para evaluar los factores que impulsaban la migración. La sequía y la falta de tierra surgieron como los factores más importantes que contribuían a la migración. Entre las fuerzas que inhibían la migración aparecían el apego emocional a la villa y el exceso de trabajo durante la migración. La información generada a partir del análisis resultó útil dado que llevó al diseño de un proyecto de subsistencia, a ser implementado por el Gobierno de Orissa, apoyado por el DFID, en India.

Información adicional

El caso de estudio antes mencionado proviene de: Las notas de PLA (1999), Ejemplar Nro. 36, pp.17-23. IIED, Londres, en: www.worldbank.org/participation/PRSP/plna/plan_03604.pdf

Otro caso detalla el uso del análisis del campo de fuerza en un escenario escolar, para evaluar el potencial para el cambio de un método centrado en los maestros hacia una mayor participación de los alumnos en la planificación. Ver: www.crossroad.to/Quotes/brainwashing/force-field.htm

Para acceder a bibliografía original sobre el análisis de los campos de fuerza ver:
Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, Nueva York.

Puede encontrar métodos simples de paso a paso para llevar a cabo un análisis de los campos de fuerza, en:

www.mindtools.com/forcefld.html para obtener ejemplos de los usos de análisis de los campos de fuerza en la gestión

www.psywww.com/mts/site/forcefld.html para obtener ejemplos de los usos análisis de los campos de fuerza en la psicología

Para obtener una breve reseña, ver www.mycoted.com/creativity/techniques/forcefieldanal.php

Ejemplos de aplicación del análisis de los campos de fuerza en diversas áreas, disponibles a continuación:

Gestión de cambio: www.accel-team.com/techniques/force_field_analysis.html

Salud (MSH y UNICEF): <http://erc.msh.org/quality/example/example5.cfm>

Para obtener el software necesario para llevar a cabo el análisis de los campos de fuerza, ver:

http://www.skymark.com/resources/tools/force_field_diagram.asp

Análisis del Árbol de Problemas

El Análisis del Árbol de Problemas resulta clave para muchas de las formas de planificación del proyecto y está bien conceptualizado entre las agencias de desarrollo. El Análisis del Árbol de Problemas (también llamado análisis de situación o sólo análisis de problema) ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo de la anatomía de las causas y efectos de un tema de una manera similar a la de un Mapa Mental, pero más estructurado. Esto da como resultado varias ventajas:

El problema puede ser desglosado en porciones posibles de manejar y definir. Esto permite dar una clara prioridad a los factores y ayudar a focalizar los objetivos;

Existe un mayor entendimiento del problema y sus causas, a menudo interconectadas y hasta contradictorias. Éste es a menudo el primer paso para encontrar soluciones óptimas.

Identifica los argumentos y temas constitutivos, y puede ayudar a establecer quiénes son los actores políticos y cuáles son los procesos de cada etapa;

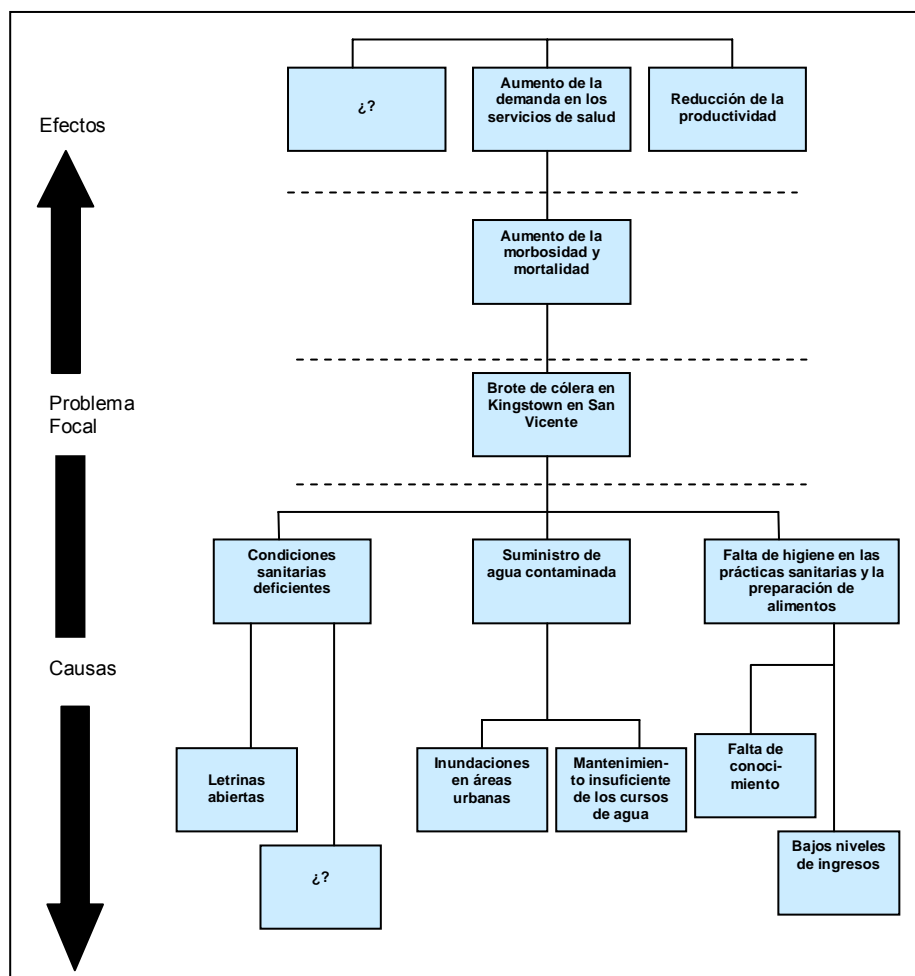
Puede ayudar a establecer si se necesita información, evidencias o recursos adicionales para apoyar el caso, o bien generar una solución convincente;

Se identifican y tratan temas actuales –más que temas aparentes, futuros o pasados;

El proceso de análisis a menudo ayuda a construir un sentido compartido de entendimiento, propósito y acción.

Figura 6: Análisis del Árbol de Problemas

El proceso en detalle



El Análisis del Árbol de Problemas da mejores resultados en pequeños grupos de entre seis a ocho personas, utilizando una pizarra o transparencias. Es importante que se puedan agregar los factores que surgen a medida que progresa la conversación. El primer paso consiste en debatir y consensuar el problema o tema a ser analizado. No se preocupe si el tema parece demasiado amplio, porque el árbol de problemas puede ayudar a desglosarlo. El problema o tema se escribe en el centro de la pizarra y se convierte en el 'tronco' del árbol. Se transforma así en el 'problema focal'. Las palabras no deben ser exactas, ya que las raíces y ramas profundizarán la definición, pero debe describir un tema sobre el que todos tengan una fuerte opinión.

Luego, el grupo identifica las causas del problema focal –éstas se convierten en las raíces– y las consecuencias –que se convierten en las ramas. Estas causas y consecuencias pueden ser creadas mediante notas en papelitos o tarjetas, tal vez individualmente o en pares, de manera que puedan arreglarse siguiendo una lógica de causa y efecto.

El núcleo del ejercicio es la discusión, el debate y el diálogo generado a medida que los factores son acomodados y re-acomodados, a menudo formando una sub-división de raíces y ramas (como un Mapa mental) Tómese el tiempo necesario para permitir que las personas expliquen sus sentimientos y razonamientos, y registre las ideas relacionadas y los puntos que surgen en una pizarra, por separado bajo títulos tales como: soluciones, preocupaciones y decisiones.

Las preguntas a ser discutidas pueden incluir:

¿Representa esto la realidad? ¿Se consideran las dimensiones económicas, políticas y socio-culturales relacionadas con el problema?

¿Qué causas y consecuencias están mejorando, empeorando, o manteniéndose iguales?

¿Cuáles son las consecuencias más serias? ¿Cuáles son las más preocupantes? ¿Cuáles son los criterios importantes para nosotros para pensar en un posible camino a seguir?

¿Cuáles son las causas más fáciles / difíciles de abordar? ¿Cuáles son las posibles soluciones u opciones que pueden surgir? ¿Dónde puede ayudar el cambio de política a abordar una causa o consecuencia, o crear una solución?

¿Qué decisiones hemos tomado, y qué acciones hemos acordado?

El Árbol de Problemas está íntimamente relacionado con el árbol de objetivos, otra herramienta clave en el repertorio de los planeadores del proyecto, y bien utilizado por las agencias de desarrollo. El Árbol de Problemas puede ser convertido en un árbol de objetivos al re-plantear cada uno de los problemas en resultados posibles y deseables –como si el problema ya hubiera sido tratado. De este modo, las causas raíz y las consecuencias se convierten en *soluciones* raíces, y así se establecen los proyectos clave y los puntos de entrada influyentes. Estos objetivos pueden ser definidos como los objetivos para el cambio. Luego se puede convertir en un análisis de los campos de fuerza que proporcionan un próximo paso útil.

Un buen ejemplo

Como parte del diseño de una actividad para HIV/SIDA, un equipo de diseño de DFID necesitaba contar con un entendimiento más profundo de los temas y las restricciones relacionadas con la epidemia. Antes de seguir adelante con un taller de registros más abarcativo, el equipo decidió llevar a cabo entrevistas de grupos focales con potenciales grupos de usuarios y proveedores de los servicios. A través de los grupos focales, el equipo obtuvo un entendimiento mucho más profundo de los problemas relacionados con el HIV/SIDA, sus limitaciones y oportunidades. Al mismo tiempo, los participantes en los grupos aprendieron mucho de los problemas en común que enfrentaban y las soluciones posibles. Los grupos asesores y de testeo descubrieron que todos enfrentaban un tema crítico acerca de cómo proteger la confidencialidad de los pacientes HIV positivo. A través de la discusión fueron capaces de intercambiar ideas de cómo lograrlo. Algunas tenían un foco en la política y ayudaron a entender dónde podrían resultar útiles los cambios en las prácticas de gobierno y las leyes. Estos temas fueron abordados en el taller del registros,

donde fueron integrados al diseño a través de una actividad de producción que trataba con servicios de asesoramiento y testeo mejorados.

Información adicional

Existen varias referencias al análisis de problema en los grupos de herramientas, en particular los pertenecientes a las agencias de desarrollo. Éstas incluyen una descripción detallada del grupo de Herramientas de Desarrollo Social de DFID (de donde se extrajeron el diagrama y el ejemplo) y el grupo de herramientas para crisis y transición de CERTI (Iniciativa de Respuesta a Emergencias Complejas y para la Transición):

www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter_03.htm

www.certic.org/publications/Manuals/rap-16-section3.htm

Análisis de las partes

El interesado es una persona que tiene algo que ganar o perder de los resultados de un proyecto o proceso de planeamiento. En muchos círculos, se llaman grupos de interés y pueden tener un gran valor en los resultados de los procesos políticos. A menudo resulta beneficioso para la investigación de proyectos, para identificar y analizar las necesidades y preocupaciones de los distintos interesados, en particular cuando estos proyectos intentan influir en las políticas.

Al tratar de acercar la investigación y las políticas, el análisis de las partes interesadas puede ser útil para identificar todas las partes involucradas en la conducción de una investigación, aquellos que hacen o implementan las políticas, y los intermediarios entre ellos. Puede ayudar a definir el modo de participación de los interesados de manera tal que el impacto de la investigación en la política pueda ser maximizado.

También puede ser utilizado más tarde en la investigación, cuando se cuenta con los resultados, y el equipo puede querer utilizar la evidencia para crear un impacto en la política. Puede resultar una herramienta útil para considerar quién necesita conocer la investigación, cuáles son sus posturas e intereses y cómo debe presentarse y enmarcarse la investigación para atraerlos. De este modo, se convierte en una herramienta esencial para evaluar los diferentes grupos de interés sobre una política o un debate, y su habilidad para influir en el resultado final.

El proceso en detalle

El primer paso es clarificar el objetivo de la investigación y del cambio de la política en discusión (el Análisis del Árbol de Problemas y el Análisis de los Objetivos podría ayudar aquí) Luego, identifique a todos los interesados o grupos de interés asociados con este objetivo, proyecto, problema o tema. Un pequeño grupo de entre seis y ocho personas, con una perspectiva variada sobre el problema, debería ser suficiente como para crear una buena sesión de tormenta de ideas. Los interesados pueden ser organizaciones, grupos, departamentos, estructuras, redes o individuos, pero la lista necesita ser bastante exhaustiva para asegurar que nadie quede afuera. La siguiente tabla puede ayudarnos a organizar la tormenta de ideas, o proporcionar una estructura de retroalimentación en un plenario, si se está trabajando en grupos separados.

Tabla 2: Análisis de las partes interesadas

Interesados del sector privado	Interesados del sector público	Interesados de la sociedad civil
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades y empresas • Asociaciones de empresas • Organismos profesionales • Líderes de empresas • Instituciones financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministros y asesores (ejecutivos) • Empleados públicos y departamentos (burocracia) • Representantes elegidos (legislatura) • Tribunales (Poder Judicial) • Partidos Políticos • Gobiernos locales / Municipalidades • Fuerzas armadas • Comités y comisiones • Organismos internacionales (Banco Mundial, NU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los medios • Iglesias / religiones • Escuelas y universidades • Movimientos sociales y grupos de apoyo • Sindicatos • ONG nacionales • ONG internacionales

Luego, utilizando la grilla en la Figura 7, organice los interesados en las diferentes matrices según el interés y el poder. El 'Interés' refleja la medida en que los puede afectar el proyecto de investigación o el cambio en la política, y qué grado de interés o preocupación tienen en el tema.

El 'Poder' mide la influencia que tienen sobre el proyecto o la política, y en qué medida pueden ayudar a lograr o bloquear el cambio deseado.

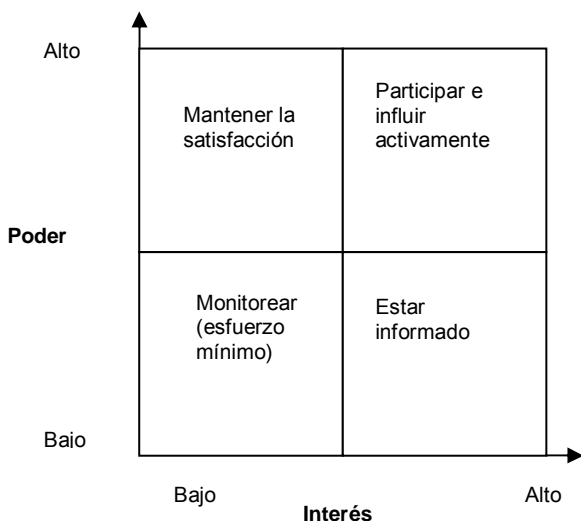


Figura 7: Análisis de las partes interesadas

Los interesados con alto poder, e intereses alineados con el proyecto, son las personas u organizaciones a los cuales es importante involucrar y atraer plenamente. Si intentamos crear un cambio en la política, estas personas son los objetivos de toda campaña. Al tope de la lista de 'poder' estarán los decisores, por lo general miembros del gobierno. Bajo estas personas están aquellos cuya opinión es importante –los 'líderes de opinión'. Esto crea una pirámide a veces conocida como un mapa de influencia.

Los interesados con un alto interés, pero con bajo poder, necesitan estar informados pero, si se organizan, podrían formar la base de un grupo de interés o una coalición que pueda hacer lobby para el cambio. Aquellos con alto poder, pero bajo interés, deben mantenerse satisfechos e incluirlos idealmente como patrones o seguidores para el cambio de política propuesto.

Si el tiempo y los recursos lo permiten, se puede llevar a cabo un análisis mayor y más detallado (i) la naturaleza del poder y su posición y (ii) los intereses que fundamentan la posición. Esto ayuda al proyecto a entender mejor por qué las personas adoptan ciertas posturas y como podrían ser atraídas. Este análisis se desarrolla en mayor detalle en Mapeo de la Influencia.

Este último paso consiste en desarrollar una estrategia de cómo involucrar mejor a los distintos interesados en el proyecto, cómo 'enmarcar' o presentar el mensaje o la información de manera que les resulte útil, y cómo mantener la relación entre ellos. Identifique quién hará el contacto y cómo, qué mensajes y cómo serán comunicados y cómo se realizará el seguimiento.

Un buen ejemplo

Un buen artículo académico (que incluye dos casos de estudio de empresas) se puede encontrar en: www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2000/12/smith.html

Información adicional

DFID ha producido varios lineamientos de cómo realizar el análisis de las partes interesadas que pueden encontrarse en: www.dfid.gov.uk/FOI/tools/chapter_02.htm o www.eurofic.org/gb/stake1.htm. Para una simple guía paso a paso, ver: www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html y para obtener una plantilla, ver www.scenarioplus.org.uk/stakeholders/stakeholders_template.doc. Para material específicamente adaptado para la campaña, ver recursos en www.thepressuregroup.com.

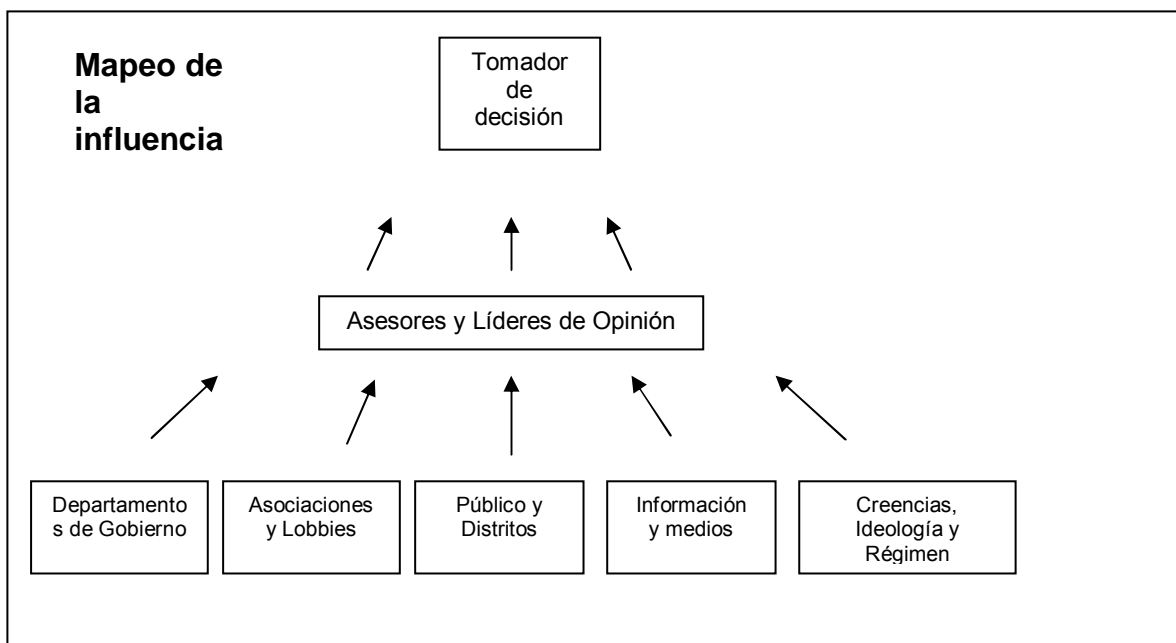
Mapeo de la influencia

El mapeo de la influencia identifica a los individuos y los grupos con el poder para ejecutar una decisión clave. Investiga además la posición y motivos de cada jugador y los mejores canales a través de los cuales comunicarse con ellos. El enfoque también es conocido como Mapeo de la Influencia del Interesado, Mapeo de Poder, o Arena de Influencia. En el sector de los negocios es similar a la segmentación del Mercado que analiza la estructura del mercado y detalla los intereses y las conductas de los consumidores. Mediante su aplicación cuidadosa, los *think tanks* pueden afinar sus mensajes y argumentos según las audiencias, y entender mejor cómo canalizar sus esfuerzos.

El proceso en detalle

El mapeo de la influencia se construye naturalmente sobre el análisis de las partes interesadas (y, en cierta medida, tiene similitudes con los impulsores y las influencias identificadas en el análisis de los campos de fuerza). Sea claro respecto del tema de la política y el cambio que está siendo analizado y destaque los que estén en altas posiciones de poder. Primero, diferencie entre los *decisores* que tienen una responsabilidad real de tomar las decisiones en un área de política específica, de los *líderes de opinión* que pueden tener una influencia sobre ellos o conducir la opinión, y que, por lo general, son más accesibles. Recuerde, el poder absoluto es sólo un mito. Cada ejecutivo depende de un grupo de asesores sin los cuales no podría operar. Son responsables ante un gran grupo de grupos de interés, comités y lobbies. Además, podrían estar influenciados por la naturaleza de la información y las investigaciones que reciben, cómo informan los medios, el régimen político -sin mencionar sus propias creencias e ideologías. A menudo, también resulta útil mapear la información en forma de pirámide de actores e influencias (ver Figura 8).

Figura 8: Mapeo de la influencia



La construcción del mapa de interés o la 'pirámide' genera una rica discusión. La distancia desde la base representa qué tan influyente puede ser el factor y, críticamente, la ruta a través de la cual esta influencia llega al tomador de decisiones. Vale la pena intentar detallar los individuos y las instituciones clave que ejercen la influencia –ya sean personas específicas, periódicos, iglesias, etc. Esto permite al grupo analizar posibles puntos de entrada de los 'canales de influencia' – para afectar el cambio.

Una vez que se identificaron los canales claves, el grupo debe analizar su posición sobre el tema, los motivos principales y su accesibilidad. ¿Están a favor, son aliados o son 'defensores' poco comprometidos? A veces pueden tener un estatus diferente según el tema. ¿Cuáles son sus intereses o motivos para una postura particular sobre el tema? ¿Cuál es el cronograma de trabajo, explícito o implícito? ¿Qué los lleva a tomar esta posición, y qué limitaciones enfrentan que dificultarían el cambio de postura? La razón puede ser ideológica o personal (por ejemplo, la creencia en la supremacía del mercado), puede ser cultural o social (por ejemplo, la creencia de que el alcohol es malo y no debe ser legal), puede ser financiero (por ejemplo, por ganancia monetaria) o puede ser política, basada en las opiniones de sus grupos de interés, seguidores, patrones y votantes, que le dan su posición de poder. Finalmente, evalúe la facilidad con la que se podría lograr el acceso y presente la evidencia o el caso.

Un buen ejemplo

El Parlamento británico es un buen ejemplo de un organismo de gobierno que tiene un control muy acotado sobre las decisiones que se toman, pero que tiene un alto grado de influencia sobre los ministros (los principales decisores) a través de los debates, preguntas, comisiones selectas o bien, individuos de alto estatus y bien conectados. Un *think tank* puede así justificar tener como objetivo el parlamento para tener la influencia adecuada sobre el ministro adecuado, porque la influencia será ejercida a través de la pirámide de influencia hacia el tomador de decisión. En algunos temas, y en ciertos puntos en el proceso de política, el parlamento no tiene un verdadero poder de toma de decisiones. Sus canales de influencia deben ser la opinión pública (en particular en un distrito) o editoriales en los medios. Un *think tank* entonces puede decidir enfocar sus energías en informar a los medios o al público.

Los procesos de la política de DFID durante la preparación en 1997 del Documento sobre la Pobreza y el Desarrollo Internacional ilustran estas influencias claves en el documento. Clare Short, Gordon Brown, Tony Blair y el redactor David Batt tenían mucha influencia. Dentro de DFID, los economistas fueron los más influyentes de los asesores del DFID. La OCDE/DAC tiene una gran influencia a través de los Objetivos de Desarrollo Internacional. La muy poca influencia de los pobres permanece igual, y los gobiernos de los países en desarrollo eran menos influyentes que los de los países desarrollados. La opinión pública en el Reino Unido permaneció mucho menos influyente que los intereses comerciales. Algunos momentos clave fueron notados en el período, tales como el reconocimiento de Clare Short respecto de la necesidad de 'montar el dragón' del crecimiento económico. Los economistas fueron fuertes en los años antes de la redacción del primer documento –luego se retraen en el fondo sólo para volver al centro de la escena con el énfasis del segundo documento sobre crecimiento bien canalizado.

Información adicional

Stakeholder influence mapping: IIED Forest and Land Use Programme 'Power Tools' Tools for working on policies and institutions (Mapeo de la influencia de los interesados: Programa de IIED para la Forestación y el Uso de la Tierra 'Herramientas de Poder', Herramientas para trabajar sobre políticas e instituciones), Serie nro. 5: www.iied.org/docs/flu/Tool5mapping.pdf y www.iied.org/forestry/tools/index.html

New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation (Nueva red de poder, personas y política: Guía de acción para el apoyo y participación ciudadana), World Neighbours, 2002 (Capítulo 12) www.justassociates.org/ActionGuide.htm

The Lobbying and Advocacy Handbook for Nonprofits: Shaping Public Policy at the State and Local Level (Manual de Lobby y Apoyo para Organizaciones sin fines de lucro: Dar forma a las políticas públicas en el estado y a nivel local), Amherst H Wilder Foundation, de Marcia Avner (2002) www.wilder.org

The Campaigning Handbook (El manual de las Campañas), Directory of Social Change de Mark Lattimer (2000), Capítulo 16, p353. www.dsc.org.uk

Análisis FODA

El análisis FODA es una clásica herramienta de planeamiento estratégico. Utilizar un marco de fortalezas y debilidades internas, y oportunidades y amenazas externas, proporciona un modo simple de evaluar cómo una estrategia puede ser mejor implementada. La herramienta ayuda a los planificadores a ser realistas acerca de lo que pueden lograr, y dónde deben focalizarse.

El proceso en detalle

El marco de FODA – una matriz de dos por dos – se completa mejor en un grupo con miembros de un equipo u organización presente. Primero, es importante ser claro acerca del objetivo de cambio de la política, y sobre qué equipo u organización se está llevado a cabo el análisis. Una vez que esto está claro y acordado, comience con la tormenta de ideas, y luego mejore y clarifique los resultados en una discusión posterior.

Una evaluación de la *capacidad interna* ayudaría a identificar dónde se encuentra el proyecto u organización en este momento: los recursos existentes que pueden ser utilizados inmediatamente y los problemas actuales que no van a desaparecer. Puede ayudar a identificar dónde se necesitan nuevos recursos, habilidades o aliados. Para identificar las fortalezas, resulta útil pensar en ejemplos reales de éxito para fundamentar y clarificar la conversación. Las típicas preguntas focales podrían incluir lo siguiente para ayudarnos a pensar en los siguientes temas:

Figura 9: Análisis de FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidades y destrezas</i> • <i>Líneas de fondeo</i> • <i>Compromiso con las posiciones</i> • <i>Contactos y socios</i> 	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Otros orgs. Relacionados al tema</i> • <i>Recursos: financieros, técnicos, humanos</i> • <i>Espacio político y de políticas. Otros grupos o fuerzas</i> 	

- ¿Qué tipo de política que influye en nuestra organización / proyecto en la actualidad lo hace mejor? ¿Dónde hemos tenido más éxito?
- ¿Qué tipos de capacidades y destrezas de influencia de políticas tenemos?
- ¿En qué áreas nuestro personal las ha utilizado más efectivamente?
- ¿Quiénes son nuestros aliados más fuertes en la influencia de la política?
- ¿Cuándo han trabajado con nosotros para crear un impacto en la política?
- ¿Qué consideran los miembros de la organización como nuestras principales fortalezas y debilidades? ¿Por qué pasa esto? ¿Cuál es la opinión de otros fuera de la organización?

Una evaluación del *entorno* tiende a centrarse en lo que sucede fuera de la organización, o en las áreas que afectan la estrategia pero que todavía no lo hacen –ya sea positiva o negativamente.

La grilla anterior resume algunos de los temas que necesitan ser considerados, tanto bajo factores externos como internos. Estos pueden utilizarse como títulos de temas si se trabaja en pequeños grupos separados (una buena idea si su grupo es mayor a ocho).

De nuevo en el plenario, a menudo es útil clasificar o ranquear las fortalezas y debilidades más importantes (tal vez con los símbolos: ++, + y 0) En un grupo grande de participantes quizás éstos quieran asignar sus propios puntajes, quizás dibujando puntos al lado. Luego se puede discutir y debatir los resultados.

Resulta importante estar al tanto de las posibles acciones o soluciones que surgen y pulirlas con una discusión orientada a la acción. ¿Cómo puede nuestro grupo construir nuestras fortalezas para profundizar nuestro objetivo y estrategia? ¿Qué puede incluirse en una estrategia para minimizar nuestras debilidades? Etc.

El análisis FODA resulta una herramienta versátil a la que se puede volver en distintas etapas del proyecto; para estructurar una revisión o para proporcionar una discusión preliminar antes de realizar la planificación futura. Puede ser ampliamente aplicada, o bien se puede elegir un pequeño componente de la estrategia para un análisis detallado. El FODA a menudo conforma un complemento útil al análisis de las partes interesadas. Ambos son buenos precursores del análisis de los campos de fuerza y el mapeo de la influencia.

Un buen ejemplo

El ejemplo a continuación muestra un posible análisis para pequeñas ONG, que recién comienzan, y que están considerando cómo utilizar su nuevo estudio para influir en el gobierno.

Ejemplo del análisis de las FODA para una ONG pequeña

Fortalezas:

Podemos hacer el seguimiento de esta investigación dado que la pequeña cantidad de trabajo actual significa más tiempo disponible.

Nuestro investigador líder tiene una gran reputación dentro de la comunidad de la política.

El director de nuestra organización tiene buenos vínculos con el Ministerio.

Debilidades:

Nuestra organización tiene poca reputación en otras áreas del gobierno.

Tenemos poco personal con habilidades básicas en muchas áreas.

Somos vulnerables a la enfermedad de un elemento clave en el personal, o su retiro, etc.

Oportunidades:

Estamos trabajando en un tema clave de la agenda.

El gobierno proclama querer escuchar las voces de ONGs locales.

Otras ONG de nuestra región nos brindarán su apoyo.

Amenazas:

¿Será el informe demasiado susceptible en el plano político, y amenazará el financiamiento por parte de los patrocinadores?

Existe un conjunto de contra-pruebas que puede ser utilizado para desacreditar nuestra investigación, y por lo tanto, nuestra organización.

Así, la ONG debe decidir, entre otras cosas, dirigir el informe hacia vínculos específicos en un ministerio, utilizar a su investigador líder para dar credibilidad a los hallazgos y trabajar en la construcción de una coalición regional sobre el tema.

Información adicional

A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation (Un nuevo tejido de poder, personas y política. La guía de acción para el apoyo y la participación ciudadana). Lisa VeneKlasen con Valerie Miller, World Neighbours 2002. www.justassociates.org/ActionGuide.htm

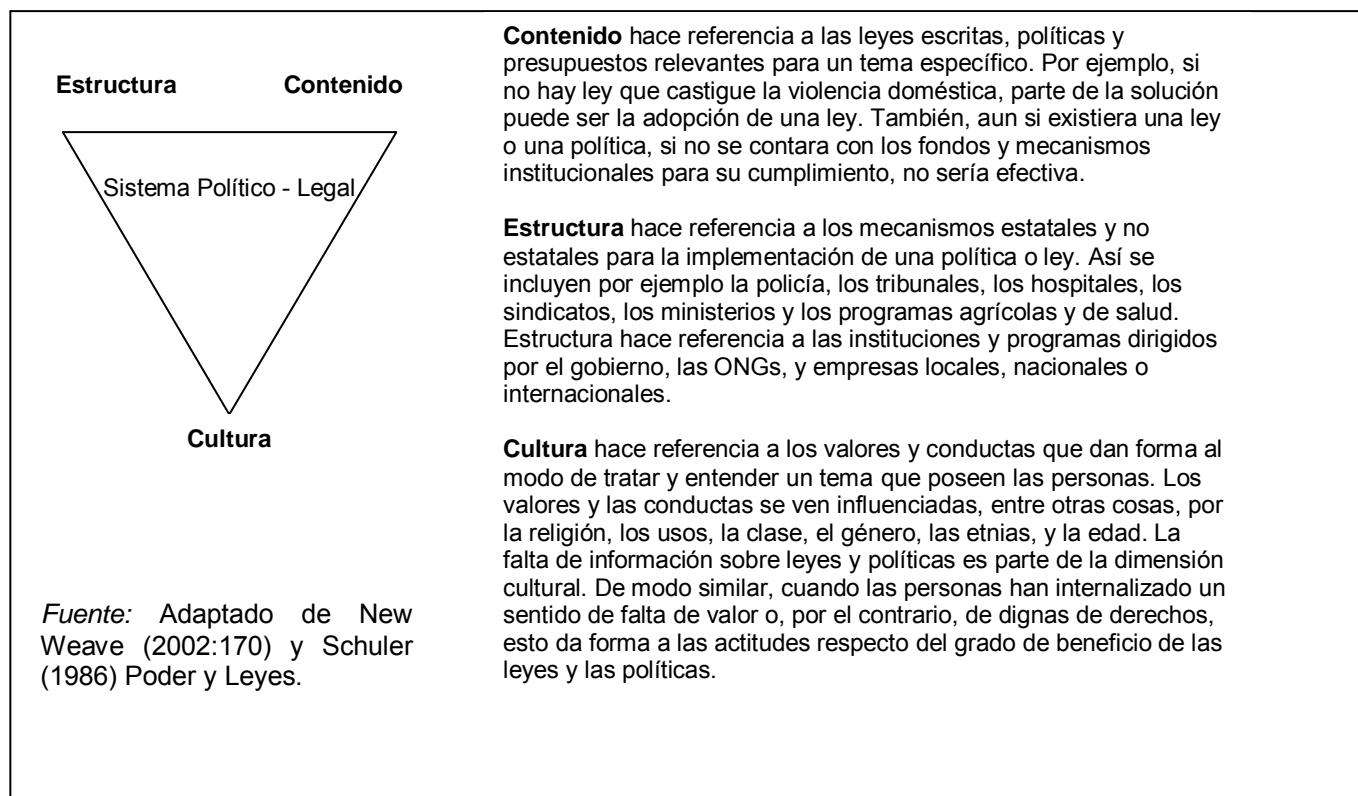
Marketing Teacher proporciona herramientas en Internet para aquellos involucrados en marketing y gestión. Sus recursos incluyen un análisis FODA:
www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm

Introducción útil a FODA también disponible en www.mindtools.com/swot.html y www.tutor2u.net/business/strategy/SWOT_analysis.htm

Análisis Triangular

El análisis triangular es una técnica tanto para analizar como para encontrar respuestas a un problema, construido alrededor de una estructura, un contenido y una cultura en el sistema de la política. Primero, puede ser utilizado para analizar cómo la combinación de políticas, instituciones y valores sociales y conductas contribuyen a perpetuar el problema (o tema). Segundo, el marco puede ser utilizado para mapear y clarificar las opciones de la estrategia para abordar cada una de las tres dimensiones.

Cuadro 2: Análisis en triángulo

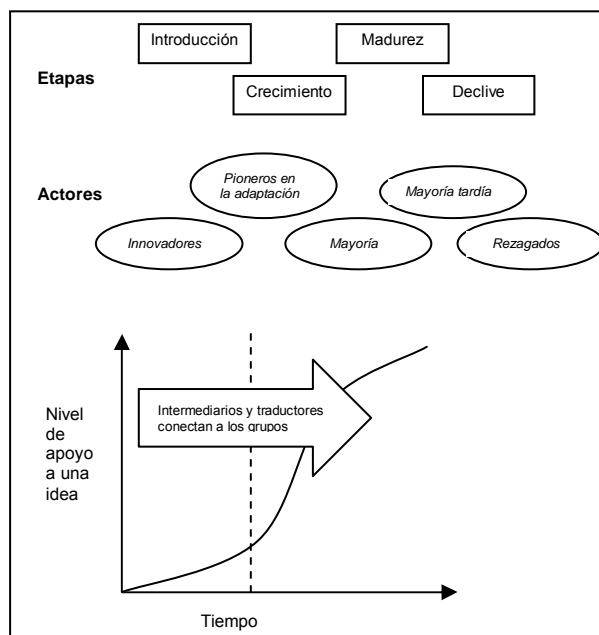


Mapeo del Ciclo de vida del producto (Difusión de la teoría de la innovación)

Para entender el rol de los líderes de los agentes del cambio (los Expertos, Conectores y Vendedores) en el proceso, podemos acudir a lo que los sociólogos llaman la Teoría de la Difusión. Gran parte de este pensamiento se basa en el entendimiento de cómo se difunden las innovaciones en las tecnologías agrícolas a través de las comunidades rurales (ver Everett Rogers (1995) *Diffusion of Innovations*, New York Free Press). Los innovadores y quienes adoptaron la innovación tempranamente son parte de los visionarios, la minoría, que experimentará y tomará la innovación, o acoger una nueva idea. Por lo general, son bastante emprendedores, buscan el cambio a gran escala, y están preparados para asumir riesgos y trabajar con pequeñas unidades de negocios flexibles. La mayoría temprana, por otro lado, son más reticentes a los riesgos y podrían verse restringidos dentro de los sistemas complejos de gran escala. Quieren mejorar, pero son pragmáticos y buscarán el cambio incremental. La mayoría tardía es la masa escéptica que espera ver qué han hecho otros grandes jugadores antes de realizar su movimiento. Sólo finalmente, los rezagados adoptan la innovación.

Este modelo de difusión de la innovación es parecido al ciclo de vida del producto (Figura10). Durante la fase de la introducción, la adopción del nuevo producto es invariablemente lenta; los innovadores excéntricos y los pioneros en la adopción pueden actuar rápidamente, pero son sólo una pequeña porción de la sociedad. El nivel de apoyo a menudo aumentará a un tercio de la población antes de que la idea gane el apoyo necesario en la mayoría temprana. Una vez que esto sucede, el número de convertidos aumenta exponencialmente y ocurre el crecimiento a medida que toca a la mayoría tardía hasta alcanzar el punto de saturación en la audiencia o en el mercado –madurez– y la adopción se aletarga, con la adopción de los rezagados. Finalmente, sin dejar de ser importante, casi siempre viene el declive, a menos que el producto o la idea sea sustancialmente reinventado o representado. Las ideas y los productos sólo tienen un período útil limitado. El surgimiento y caída de los productos tienen serias implicancias para el mix de productos y de la estrategia. Estas etapas, y los productos que ocupan cada etapa, son estudiados en mayor detalle en la caja de herramientas Boston Box.

Figura 10: Ciclo de vida útil del producto y el rol de las personas clave para su adopción y difusión



Gladwell, basado en el trabajo de Geoffrey Moore (1991) en *Crossing the Chasm*, cree que son los conectores, los expertos y los vendedores (su 'Ley de los pocos') los que transportan y

adoptan las ideas de manera que la mayoría más conservadora puede entenderlas. Actúan como intermediarios entre las nuevas ideas y el cambio social extendido.

El enfoque de marketing

Hasta el momento el foco ha estado puesto en llevar el mensaje correcto, sobre la idea correcta, a las personas correctas, en el momento y lugar adecuados. Aquellos familiarizados con la teoría de marketing reconocerán un tipo similar de lenguaje. El énfasis se centra firmemente en el entendimiento del estado del mercado destinatario, los destinatarios del mensaje del cambio social o innovación de políticas, y en el desarrollo de la innovación o mensaje que satisfaga sus necesidades.

El marketing moderno, y las nuevas estrategias y técnicas de administración de empresas han revolucionado los negocios en el mundo en desarrollo, y se encuentran también en camino hacia la revolución de la política. Las campañas más exitosas y las estrategias de influencia adhieren fuertemente a las estrategias de marketing moderno, y los *think tanks* más exitosos entienden que el análisis y la priorización del producto, el cliente y la promoción son tan importantes para vender la idea a un político, como serían para vender zapatillas a un niño.

La revolución de marketing

Algunos *think tanks* pueden sentirse incómodos con tal lenguaje, después de todo podrían estar más preocupados por la justicia social, el rigor académico, y difundir ampliamente sus mensajes. Lattimer puntualiza que éste fue el modo en que actuaban las empresas también, hace algún tiempo:

‘Los vendedores de las empresas en la primera mitad del siglo pensaban igualmente de ellos mismos. Viajaban por el país divulgando el mensaje, buscando tantos conversos para su producto o marca como fuera posible. Simplemente no existía el mercado para el producto. Pero para los ‘50, aún a medida que la cultura de “venta” alcanzó su pico, un nuevo enfoque comenzaba a ganar adherentes. Las presiones competitivas forzaron a los gerentes a buscar más cuidadosamente lo que los consumidores realmente necesitaban o querían. Y a tratar de desarrollar productos que satisficieran aquellas necesidades. Al hacerlo, mantenían el rol de misioneros en su cabeza. Desde ese momento, la voz de la audiencia estuvo primera. Éste era el concepto de marketing: la innovación dirigida por las necesidades de los consumidores, más que por la conveniencia de los productores... Era mucho más fácil venderle a las personas un producto que ellas pensaban necesario, que empujarlos a comprar algo que no querían.’ (p349)

La implicancia de esta revolución de marketing es priorizar sobre todo el análisis de las necesidades y las preferencias de los propios consumidores. Es un salto conceptual para darse cuenta de que un *think tank* también produce, promueve y vende algo a un cliente. Si el salto puede hacerse, existe una amplia gama de herramientas de análisis y estrategias para ayudar al *think tank*.

Entonces, ¿qué es el marketing? En profundidad, el marketing versa sobre la satisfacción de necesidades y preferencias de los clientes. Es una función que atraviesa el negocio, no algo que opera separado de otras actividades corporativas. También se trata de entender a los clientes y de encontrar el modo de proveer productos y servicios que piden los clientes. Hay muchas definiciones diferentes de marketing, a saber:

La función abarcadora que une a la empresa con las necesidades y preferencias de los clientes para hacer llegar el producto adecuado al lugar correcto en el momento preciso;

El logro de los objetivos corporativos a través de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia;

El proceso de gestión que identifica, anticipa y satisface los requerimientos de los clientes de manera eficiente y rentable.

Todo esto también podría haberse aplicado a una estrategia de buena comunicación e influencia de un *think tank* en el que el mercado es la comunidad o audiencia de la política, que 'compra' el conjunto convincente de mensajes e ideas de los *think tanks*.

Las funciones de Marketing y los *Think Tanks*

La tabla 3 a continuación ilustra algunas de las funciones principales asociadas con el marketing. Luego de hacer una investigación exhaustiva del mercado, el paso siguiente es el desarrollo del producto. En esta etapa, los *think tanks* desarrollan el contenido de la investigación, evidencia e innovación sobre los temas en los que están trabajando. La distribución y la promoción son posteriores (junto con las conexiones, las negociaciones, la publicidad y las campañas, así como también el estilo de venta). La fijación de precios y las funciones de venta son menos obvias, pero no menos importantes. La fijación de precios igualaría al acto de decidir cuán controversial o complicado debe ser el mensaje o la demanda. Equivale al costo político o el precio, o lo fácil que sería para el gobierno aceptar ese mensaje. La mayoría de los *think tanks* intentan producir ideas que tengan muy bajo costo político, o al menos una buena recompensa política por el costo. Las ventas –por lo general fuera de la esfera del marketing– son el punto final del negocio. Para un *think tank*, éste es el punto en el cual se gana o pierde un caso. Éste es casi siempre el caso de los partidos reunidos alrededor de la mesa para debatir sobre la posible implementación de una nueva política o programa.

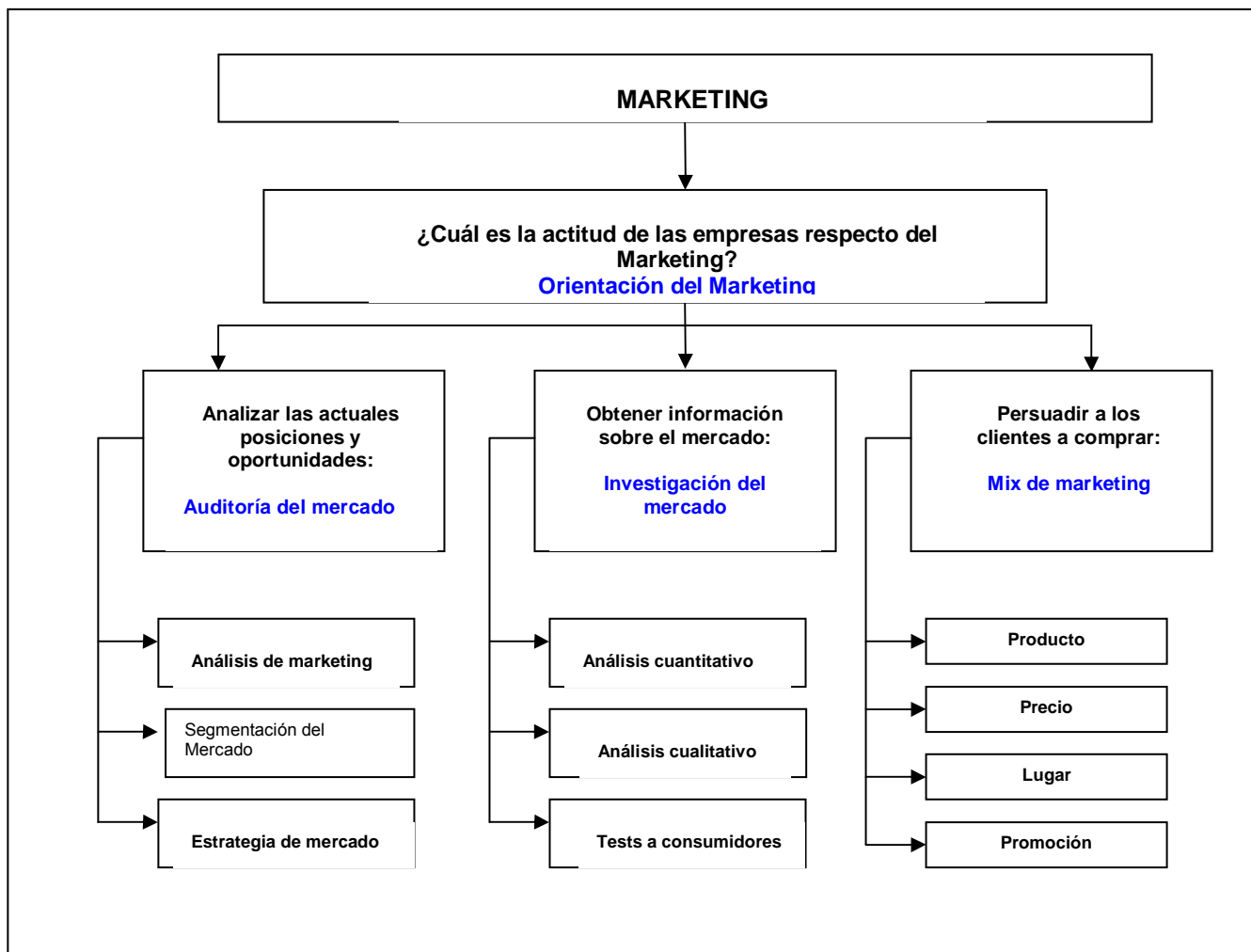
Tabla 3: Funciones comparadas de las empresas y los *think tanks*

Función de la empresa	Actividades	Función de los <i>Think Tanks</i>
Identificar las necesidades y preferencias del cliente / consumidor y la competencia	Investigación de Marketing	Entender las necesidades y preferencias de la comunidad de la política, y los mensajes conflictivos
Desarrollar productos para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente / consumidor	Producción, investigación y desarrollo	Investigar y desarrollar los mensajes presentados de forma relevante y oportuna a la comunidad de la política
Decidir sobre el valor del producto para los clientes	Fijación de precios	Decidir que tan alto se fija el costo político del mensaje –conflictivo y revolucionario o incremental
Tener el producto disponible para los clientes en el lugar y momento oportuno	Distribución	Tener el mensaje disponible para la audiencia en el momento y lugar adecuado
Informar al cliente / consumidor de la existencia del producto y persuadirlo para comprarlo	Promoción	Informar a la audiencia sobre el mensaje y atraerlos a él

Como sostendría cualquier empresa de lobby, muchas empresas también han generado secciones híbridas de sus departamentos de marketing para desarrollar y ‘vender’ mensajes a los grupos interesados y especialistas, y a las comunidades de políticas. El departamento de ‘relaciones públicas’ se orienta hacia los accionistas, los medios, y el público en general, y a menudo se expande para incluir un mensaje no directamente relacionado con la generación de una venta. El departamento de ‘asuntos públicos’ tiende a orientarse directamente hacia los circuitos de la política, y su objetivo será asegurar un ambiente político propicio (reglamentaciones, impuestos, etc.) para el producto principal.

La Figura 11 presenta un panorama del proceso central de marketing para una auditoría del mercado (analizar y segmentar el mercado y desarrollar una estrategia), investigación de mercado (examen de las opiniones y los productos de prueba) y el mix de marketing (en el que se deciden la combinación única de producto, precio, lugar y promoción de la estrategia). Se desarrollan ideas similares en las secciones siguientes y el vendedor ávido debe tomar ventaja de algunas herramientas y recursos excelentes disponibles que, con cierto grado de adaptación, proporcionarían información útil para que el *think tank* planifique el proceso de influencia en el tema.

Figura 11: Presentación del proceso central de marketing



Recursos

- www.marketingteacher.com
- www.mindmap.org
- www.tutor2u.com
- www.mycoted.com

Evaluación de preparación organizacional

El primer desafío en muchas organizaciones basadas en la investigación es crear un cambio cultural que se aparta de la provisión de información de bajo impacto basada en la oferta para acercarse a mensajes estratégicos e influyentes orientados a la audiencia. Los manuales de la Fundación de Amherst H. Wilder sobre Lobby y Apoyo para Organizaciones sin fines de lucro (www.wilder.org/pubs/workshts/pubs_worksheets1.html?261lah) reconocen este cambio y proporcionan una serie de hojas de trabajo y herramientas diseñadas para evaluar la preparación y compromiso para asumir temas de políticas públicas (ver cuadro a continuación). Allí se revisa las iniciativas exitosas existentes, se ayuda a focalizar los objetivos y comienza el proceso de planeamiento. Detalla una serie de seis reuniones para dar comienzo al proceso de planeamiento y crear un plan de trabajo.

Cuadro 3: Evaluación de la influencia de la preparación pública en su organización

Hay dos partes para esta evaluación. La **Parte A** considera la sustancia de los objetivos de políticas públicas de su organización. La **Parte B** considera la capacidad actual de su organización para realizar los trabajos.

Parte A: Objetivos de Políticas Públicas

Enumere sus temas de políticas públicas: en el contexto de nuestra misión, objetivos y trabajos actuales, ¿qué temas pueden ser profundizados involucrando debates sobre políticas públicas y legislación?

Enumere los programas, servicios, e investigaciones existentes, el alcance, lobby y trabajo de apoyo donde se ha demostrado experiencia y conocimiento en temas sobre los que más le interesa influir.

Identifique qué partes del gobierno decidieron y debatieron sus temas. Identifique además las áreas clave para influir, que pueden dar forma a las decisiones sobre políticas.

Enumere los cambios deseados en la política, en especial respecto de las leyes, presupuestos, ordenanzas etc.

Decida si propondrá un nuevo cambio en la política de forma pro-activa, o reactiva, respondiendo al esfuerzo de otro de los grupos.

Parte B: Capacidad organizacional para el trabajo sobre políticas públicas

1. Enumere los éxitos organizacionales del trabajo de políticas públicas y mida la profundidad del compromiso de la organización respecto del cambio en la política.
2. Comprométase a desarrollar un plan de política pública.
3. Enumere quién ha sido designado para hacer qué y dónde, para la coordinación del proceso de planeamiento, actualizar la pizarra, clarificar los roles del personal, crear un equipo de respuesta rápida, formar una comisión asesora.
4. Aclare los sistemas en vigencia para educar, informar, y movilizar a los miembros, socios y distritos.
5. Revise la comprensión de los procesos y estructuras legislativas.
6. Enumere los recursos que serán comprometidos en el trabajo de influir sobre las políticas.
7. Analice la preparación de los medios. ¿Está listo para la difusión?
8. Si es una organización sin fines de lucro, clarifique las reglas respecto del lobby en su país.

Seis reuniones para la acción

Una vez lanzada la discusión, aprobado el comienzo del proceso de planeamiento y seleccionado el equipo de planeamiento, el Manual sugiere seis reuniones para cubrir los principales requerimientos para crear un plan de influencia en la política para la organización, según se explica a continuación:

1. Prepare el equipo de planeamiento y articule sus visiones y roles.
2. Establezca los criterios para ver qué tema asumir, y elegir los temas.
3. Decida las áreas objetivo de influencia para trabajar en ellas.
4. Seleccione las estrategias y tácticas para lograrlos y diseñe la infraestructura organizacional (compromiso del personal, distribución de los recursos etc).
5. Desarrolle el plan de trabajo, con acciones específicas, objetivos y fechas.
6. Presente el plan de trabajo a toda la organización.

Fuente: Adaptado de Avner 2002 Capítulo Uno y Hoja de trabajo 1, p58-66

Se puede obtener mayor apoyo sobre la estructura organizacional, el rol del personal, las finanzas, los sistemas de información, capacitación y el uso de las comisiones asesoras en Wilder Cap. 3, p86-91, hoja de trabajo 13, IV y hoja de trabajo 14, p219-222.

Segmentación del mercado y mapa de batalla

Para acercar un producto o servicio a la persona o empresa adecuada, un vendedor primero debe **segmentar** el mercado, luego **enfocarse** en un sólo segmento o una serie de segmentos, y finalmente **posicionarse** dentro del segmento o segmentos.

La segmentación es esencialmente la identificación de los sub-conjuntos de compradores dentro de un mercado que comparten necesidades similares y que demuestran conductas similares a los compradores. El mundo se compone de miles de millones de compradores con su propio conjunto de necesidades y conductas. La segmentación está destinada a hacer coincidir los grupos de compradores con el mismo conjunto de necesidades y conductas. Tal grupo se conoce como 'segmento'.

La segmentación es una forma de evaluación crítica más que de un proceso o sistema pre-establecido y, por lo tanto, no hay dos mercados definidos y segmentados de la misma manera. Sin embargo, hay una serie de criterios pilares que nos ayudan a realizar la segmentación:

¿Resulta viable el segmento? ¿Podemos obtener una ganancia de él?

¿Resulta accesible el segmento? ¿Qué tan fácil nos resulta acceder al segmento?

¿Resulta medible el segmento? ¿Podemos obtener datos realistas para considerar su potencial?

El 'Mapa de Batalla de Segmentación de la Matriz de Negocios' resulta una herramienta de segmentación útil. Los varios productos luego se distribuyen sobre la matriz del segmento del mercado. El resultado es un 'mapa de batalla' (William A Cohen, 1986). Esto se desarrolla para los procesos de las políticas públicas en el mapa de influencia.

El Mix de Marketing

El mix de marketing es probablemente la frase más famosa en marketing y fue adoptada por Neil H. Borden en su artículo 'The Concept of the Marketing Mix' (El Concepto del Mix de Marketing) en 1965. Los elementos son las 'tácticas' de marketing, también conocidas como las 'cuatro Ps':

Producto
Precio
Posición (lugar)
Promoción



Figura 12: El mix de marketing

Algunos comentaristas elevan el mix a 'cinco Ps', para incluir:

Personas

Otros llevan el mix a 'siete Ps', para incluir:

Evidencia física (*Physical evidence*), a saber uniformes, instalaciones, etc.

Procesos (es decir, toda la experiencia del cliente, por ejemplo, una visita a Disney World)

El concepto es simple. Todas las tortas llevan huevos, leche, harina, y azúcar; sin embargo, se puede alterar el resultado final, cambiando las cantidades de los elementos contenidos. Lo mismo sucede con el mix de marketing. La oferta que ud. puede hacer a su audiencia puede ser modificada al variar el mix de elementos.

En el mundo de la influencia política de los *think tanks* el concepto resulta útil, en particular cuando se considera la estrategia promocional. Al planear el mensaje, hemos considerado el producto (el contenido del mensaje, o tema), la evidencia física (las credenciales para apoyar el mensaje, o la investigación) y el precio (qué tan controvertido políticamente resulta el mensaje, o la posición). Al planear la audiencia de la política, consideramos las personas (la audiencia de la política con la que nos estamos comunicando).

Hemos adaptado el mix de marketing para la influencia en la Tabla 4. Al desarrollar un estrategia de influencia uno necesita considerar la utilidad, credibilidad y costo político del mensaje; qué tomador de decisiones, en qué lugar y momento será el objetivo; y con qué apoyo, presentación promocional y constantes relaciones de gestión serán obtenidas.

Tabla 4: El mix de influencia

El mensaje es...	El objetivo...	Lo entrega...
<p>Útil en ...</p> <p>Los temas que aborda</p> <p>Su relevancia en la situación actual</p> <p>La pieza de la legislación, política o programa con el que se relaciona</p> <p>El cambio que propone</p> <p>Cómo se logra el cambio</p>	<p>Decisores, especialmente:</p> <p>Líderes de opinión</p> <p>Primeros ministros, ministros y asesores (el Ejecutivo)</p> <p>Empleados públicos y departamentos (Burocracia)</p> <p>Representantes electos (el Legislativo)</p>	<p>Mix correcto de canales promocionales:</p> <p>Los medios (prensa comercial, editoriales, columnas de opinión, publicaciones académicas)</p> <p>Publicidad, envío masivo de correo electrónico</p> <p>Informes y publicaciones anuales</p> <p>Libros, documentos</p> <p>Eventos, discursos</p> <p>Comunicaciones personales</p> <p>Acciones directas (por ejemplo, marchas, actos)</p>
<p>Creíble a través de:</p> <p>Investigación e innovación</p> <p>Solución de problemas de políticas prácticas aplicadas</p> <p>Pilotos y evaluación</p> <p>Uso en otro país y sector</p> <p>Recomendación y apoyo</p>	<p>En el lugar adecuado:</p> <p>Eventos sociales informales, (por ejemplo, almuerzos y clubes)</p> <p>Reuniones y representaciones</p> <p>Trabajo en comisiones</p> <p>Consultas</p> <p>Conferencias</p>	<p>Apoyados por asociaciones o coaliciones con:</p> <p>Mayor público (por ej. petición, marcha)</p> <p>Grupo de interés (por ej. pobres, enfermos)</p> <p>Grupos de influencia (por ej. científicos, economistas, líderes de negocios)</p> <p>Organizaciones del sector, sindicatos</p> <p>Comisiones, grupos de tareas</p> <p>Editores</p> <p>Expertos</p>
<p>Costo político:</p> <p>Dentro de las necesidades de la política y la agenda</p>	<p>Oportuno para las siguientes ventanas de oportunidad...</p> <p>Formulación de la legislación</p> <p>Redacción de la ley</p> <p>Respeto a los derechos humanos y las convenciones</p> <p>Formulación de unidades de políticas y estrategia</p> <p>Discursos ministeriales</p> <p>Elección de representantes políticos</p> <p>Consulta con los interesados</p> <p>Otros espacios de oportunidad y relevancia</p>	<p>Con una buena relación con la gestión...</p> <p>Confianza constante</p> <p>Apertura</p> <p>Respeto</p> <p>Escucharse y entenderse mutuamente</p>

El mix de promociones

En el mundo comercial el mix de promociones se incluyen usualmente siete modos de promoción: ventas personales, promoción de ventas (que cubre promociones sin dinero, concursos, accesorios gratis, cupones, compre uno, obtenga uno gratis), relaciones públicas (el esfuerzo deliberado, planeado y sostenido para establecer y mantener el entendimiento mutuo entre una organización y su público), envío de correspondencia directa, ferias comerciales, publicidad y patrocinadores.

Las promociones pueden ser distribuidas a lo largo del eje de confrontación versus colaboración; y el tiempo puesto en contraposición a participación del público.

1. En un extremo del espectro están las estrategias de protesta y activismo. Éstas incluyen la acción directa.
2. La educación pública y la movilización tienden a involucrar grandes cantidades de personas para escribir, peticionar, marchar, unirse, o mostrar de alguna forma su apoyo a la causa.
3. El litigio es una forma particular (de hecho, la original) del apoyo basado en los derechos.
4. La persuasión, el lobby a menudo involucrando contactos de alto nivel, es un arte clásico en la influencia de las políticas y por lo general se encuentra bajo el ala de los departamentos de asuntos públicos de las grandes empresas.
5. Programas modelo o de investigación-acción, a menudo con una fuerte función de evaluación para aprender lecciones, como una forma clave de mostrar que un nuevo enfoque o un cambio de política propuesto puede funcionar.
6. Creación de coaliciones, circunscripciones y redes de campaña / de influencia, como modo clave para aumentar el impacto.
7. Relaciones y comunicaciones públicas (a veces incluyen la publicidad y el marketing) y publicaciones.
8. Los medios son un camino clave para comunicarse, incluyendo los editoriales intelectuales o las columnas de opinión en páginas de periódicos o publicaciones comerciales, o documentos en publicaciones académicas.
9. Participación ciudadana, consulta, participación y consenso en la toma de decisiones y la entrega de políticas.

Es importante considerar estas formas de promoción en relación con el cuadrante de estrategia de la política (Figura 1, en la introducción) lo que enfatiza el grado de confrontación / colaboración y el grado de interés contra la base de evidencia. Así, las diferentes organizaciones pueden elegir los mismos métodos generales, pero podrían utilizarlos de diferentes modos, con un idioma diferente. La Tabla 5 a continuación ilustra cómo se verían estas diferencias en la práctica.

Tabla 5: El mix de promoción

Área de acción	Consultora elige ...	Organización activista elige ...
Comunicación y publicaciones	Resúmenes de la política	Envíos por correo
Medios	Líderes de opinión en periódicos, publicaciones comerciales	Cobertura de publicidad acciones de publicidad en periódicos
Colaboración	Asociaciones	Coaliciones de campaña
Lobby	Clubes privados	Peticiones

Posicionamiento y mapeo de posición

Sin duda, el posicionamiento es una de las herramientas más simples y útiles para los vendedores. Luego de la segmentación de un mercado, y del direccionamiento hacia el cliente, el producto se posiciona dentro de ese mercado. Los productos o servicios son ‘mapeados’ juntos sobre un mapa de posicionamiento. Esto permite la comparación y contraste entre ellos. Los vendedores deciden sobre la posición competitiva que les permite distinguir sus propios productos de las ofertas de la competencia.

El vendedor delimitará el mapa y decidirá sobre la etiqueta de cada eje. Puede ser costo político (variable 1) y facilidad de implementación (variable 2). Los productos individuales son luego mapeados uno al lado del otro. Todo espacio disponible es considerado como un área posible para la entrada de un nuevo producto.

Trout y Ries sugieren este cuestionario de seis pasos para un posicionamiento exitoso:

1. ¿Qué posición posee actualmente?
2. ¿Qué posición quiere tener?
3. ¿A quién debe derrotar para tener la posición que quiere?
4. ¿Tiene los recursos para hacerlo?
5. ¿Podrá perseverar hasta lograrlo?
6. ¿Su táctica apoya el objetivo de posicionamiento establecido?

Beneficio y competencia

Los tres elementos principales del posicionamiento –cómo se posiciona el tema del *think tank* en relación con las otras posiciones de competencia y mensajes– son el destinatario, el beneficio y la competencia. El destinatario es la parte de la audiencia que estará interesada, el beneficio es por qué estarían interesados, y la competencia hace referencia al por qué esta combinación beneficio-destinatario es única comparada con los mensajes de la competencia. Por esta razón,

‘Resulta una disciplina útil componer sólo una sentencia que una los tres elementos que posicionan su propia oferta, aunque sea incapaz de utilizar el texto en una publicidad real [o mensaje].’ (Lattimer, p93)

Por ejemplo, un proyecto de investigación en Malawi podría resumir su posición según se establece a continuación: ‘La reducción de los subsidios en los fertilizantes es ahora la única forma (competencia) en la que el Ministerio de Agricultura (destinatario) pueda liberar fondos realmente necesarios para inversiones en riego (beneficio).’

La plataforma de copia

Convertir el mensaje en una copia real –ya sea para ser utilizado en las recomendaciones de los documentos, un comunicado de prensa, una campaña de publicidad, o como enganche en un desayuno con el ministro– requiere otro conjunto de habilidades. La suposición es que hay un tiempo y espacio limitado para comunicar el mensaje y esto crea tres reglas de oro (Lattimer, p96):

La simplicidad –concentrarse sólo en un mensaje o imagen

La repetición –la memoria mejora con la repetición de una idea presentada de modos diferentes

La identidad corporativa –características visuales tales como el logo, la tipografía y el esquema de color deben ser tan uniformes a lo largo del mensaje como sea posible

Una vez que la posición del mensaje es aclarada y simplificada, la plataforma de copia proporciona el vehículo para que éste gane vida. Puede ser una historia, un chiste, o una analogía que resulte atractiva para la audiencia a la que apunta.

‘Los *think tanks* promueven ideas y simplifican el análisis de las políticas a través del uso de la metáfora y la creación de símbolos’ (Stone, 1996:136)

La fórmula de registrada de libro propone seguir la regla de AIDA:

- A** Atraer la **atención** del objetivo
- I** Incrementar el **interés** en el mensaje o evidencia
- D** Fomentar un sentimiento de **deseo**
- A** Provocar la **acción** y presentar una solución

La plataforma de copia es otro modo de considerar cómo **enmarcar** o empacar un mensaje (New Weave, p235-238) Incluye:

Traducir la historia o evidencia en los problemas sociales y políticos más serios

Asignar la responsabilidad primaria del problema

Presentar una solución clara

Presentar propuestas

Desarrollar imágenes que enfatizen los valores detrás de la posición

Pruebas previas del mensaje

Existen tres modos de hacerlo: encuestas, grupos focales y el test del cuñado.

La forma más económica y fácil de probar el mensaje es encontrar una persona que represente las audiencias objetivo y charlar con ella. De modo ideal, debería ser una persona que pueda dar información franca, posiblemente un miembro de la familia (Robert Bray en *Sin Works* utiliza a su **cuñado**)

Los **grupos focales** resultan más costosos y muchos necesitan realizarse con diferentes porciones de la población objetivo, dado que un grupo focal puede proporcionar resultados sesgados. Presentan la ventaja de que los investigadores pueden facilitar los grupos si fuera necesario.

Muchos políticos confían en las **encuestas** para monitorear sus plataformas y políticas, para desarrollar sus imágenes, su posición política y jingles. Una encuesta típica cuesta una decena de miles de libras, pero hay páginas web que ofrecen datos de encuestas sobre ciertos temas.

Recursos

Los recursos focalizados en los EE.UU. incluyen:

www.gallup.com

www.people-press.org

www.pollingreport.com

www.pipa.org

www.ropercenter.uconn.edu

Luz, cámara, acción: el uso de los medios

El Manual Wilder resume los pasos que necesita haber atravesado para estar listo para las cámaras. La lista a chequear es útil para medir refleja cuán preparado está y cómo crear un equipo para dar una rápida respuesta que pueda aprovechar oportunidades relevantes en los medios.

Cuadro 4: Lista de preparación para los medios

Evaluación organizacional:

¿Tiene su organización una estrategia de medios?

El plan de medios ¿se discute como parte del plan general de influencia?

¿Revisa el plan de medios regularmente a medida que evoluciona su campaña de influencia?

Infraestructura Organizacional:

¿Cuenta con personal dentro de su equipo responsable de realizar el plan de medios y coordinar todos los esfuerzos de los medios en su organización?

¿Tiene un cronograma de los eventos políticos claves?

¿Su organización ha identificado sus voceros formales y primarios?

Sus voceros ¿necesitan capacitación o preparación?

Su equipo y personal ¿ha preparado un plan de 'respuesta rápida' para una oportunidad o crisis que se presente sin previo aviso?

La cadena de toma de decisiones ¿está claramente designada y entendida por todos dentro de la organización?

Su presupuesto de política pública ¿cuenta con un componente de medios?

Sistemas de medios:

Sus listas de medios ¿están actualizadas, completas con nombres de los editores, periodistas o productores de todas las bocas de medios que planea utilizar?

¿Sabe las fechas límites, horas de trabajo, y modos preferidos de comunicación del personal clave que trabaja en temas de políticas públicas?

Sus listas ¿distinguen los tipos de cobertura: noticias, editoriales, artículos, columnas, calendarios?

¿Tiene un archivo con resúmenes de todas las coberturas relevantes de los medios y un registro completo de la cobertura de los medios sobre el trabajo de su organización?

¿Tiene contacto regular con el editor y los periodistas que ha designado como contactos claves?

¿Está listo su medio de información?

¿Cuenta con información precisa, concisa, interesante acerca de su organización –su misión, historia, programas, y servicios?

¿Ha preparado un mensaje claro y puntos de contacto para el tema de política que intenta presentar?

¿Ha realizado reuniones introductorias con miembros de la prensa que podrían llegar a cubrir su organización y sus temas?

¿Mantiene una base de información que resulte un recurso valioso para la prensa, incluyendo una muestra de datos e historias, y una lista del personal u otros que deseen hablar con la prensa?

Crear capacidad y oportunidad para utilizar los medios significa generar relaciones con aquellos que trabajan en los medios, los periodistas. Usted se convierte en un recurso para ellos como ellos pueden ser un recurso para usted. El cuadro 5 explica cómo puede construirse y mantenerse la relación.

Cuadro 5: Claves para convertirse en un recurso para los periodistas

Esté disponible. Dé a los periodistas, en especial a los servicios de noticias con horarios complicados, teléfonos de su hogar o móviles y dígales que no hay problema en que llamen.

Busque periodistas en reuniones, etc., y acérqueles su tarjeta corporativa.

Permita que lo citen. Tendrá que llamar nuevamente si se borra la cita, o bien reduce la chance de ser citado.

Sepa los temas claves. Lea y haga comentarios inteligentes acerca de los desarrollos de la causa por la que aboga.

No siempre suponga que los periodistas han recibido la información que usted tiene acerca de un evento o comunicados de prensa relevantes.

Evite argumentos retóricos e ideológicos; la mayoría de los periodistas los han oído antes.

Conozca los hechos; nunca pase información a menos que sepa que es verdadera.

Sepa dónde encontrar la información o los contactos rápidamente y gánese la reputación de buena fuente.

Fuente: Salzmann, Cap 5, p67

Llegar a los periódicos requiere más que buenos contactos. No siempre se puede esperar que los periodistas amigables encuentren que su tema es valioso (a menudo no sucede) La clave está en el momento oportuno y la capacidad de vincular sus hallazgos o mensajes con las noticias más recientes. Tome las oportunidades disponibles para publicitar su mensaje cuando el tema ya esté en las noticias, porque entonces no necesitará persuadirlos del valor de la noticia. Sólo necesita ofrecerles una historia o una oportunidad para tomar fotos que ilustren la nueva perspectiva local, dramatice el punto de vista, o avance de alguna manera el debate. Actuar rápido es clave, en general, un día después de que las noticias hayan salido a la luz. Los 'ganchos de noticias' clave pueden incluir: una audiencia pública, un fallo judicial, la promulgación de una ley, un desastre natural, un discurso importante, una nominación, un feriado nacional, un delito, o un aniversario.

Si un tema se convierte en una historia principal, entonces el periódico puede hacer un editorial al respecto. Éstos llevan un gran peso en los círculos políticos y son una buena manera de atraer temas a la agenda, o establecer una posición en una agenda en evolución. El cuadro 6 describe formas de incluir su opinión en los editoriales.

Cuadro 6: Claves para llegar al editorial

Familiarícese con la posición del periódico.

Identifique a la persona adecuada en el equipo editorial y obtenga su dirección de correo electrónico.

Explique su posición en un correo electrónico corto y pregúnteles si les gustaría recibir información, y de qué forma (correo electrónico, teléfono, reunión).

Si no recibe una respuesta en algunos días, llame. La perseverancia da resultado.

Si es aceptado, es muy probable que llegue a la oficina a discutir sobre el tema.

Lleve a cabo una sesión de prueba primero, practique las preguntas difíciles, y familiarícese con la posición de la editorial.

No pretenda más de media hora, y asegúrese de llevar a una persona que pueda explicar su opinión de forma simple.

Pregunte qué necesitan de usted.

Traiga material escrito, aun si se lo ha mandado por correo con antelación. No muestre videos.

Envíe un correo electrónico de seguimiento ofreciendo información adicional.

Ofrezca presentar una editorial de opinión si no adoptan su posición.

Fuente: Salzmann, Cap 22, p168

Las publicaciones, los nuevos proyectos, las reuniones de alto perfil o las visitas son probablemente las razones más importantes por las que un *think tank* podría intentar hacer noticia un tema que ya aparece en las noticias. Existe un protocolo para redactar comunicados de prensa, pero las publicaciones en sí pueden resultar más valiosas. El cuadro 7 describe algunos métodos para hacerlo.

Cuadro 7: Claves valiosas para realizar un informe o comunicado de prensa

Desarrolle un resumen ejecutivo corto de 3 a 10 páginas.

Suba el resumen a su sitio web e incluya links a todos los comunicados de prensa.

En un comunicado de prensa, cubra sólo algunos hechos principales o estadísticas, la mayoría de las noticias no son largas.

Utilice gráficos y tablas claras, y párrafos cortos.

Conecte los informes a un “gancho de noticias”.

Si es posible muestre el cambio de datos comparados con el año anterior.

Cree títulos atractivos para las tendencias de los hallazgos.

Si está afiliado a una institución académica, presente en papel con su encabezado y utilice su oficina de prensa para hacer los contactos.

Haga que los números sean más interesantes realizando comparaciones o desglosándolos en unidades conocidas.

Considere la publicación de un resumen del informe como una columna de opinión en un periódico.

Fuente: Salzmann

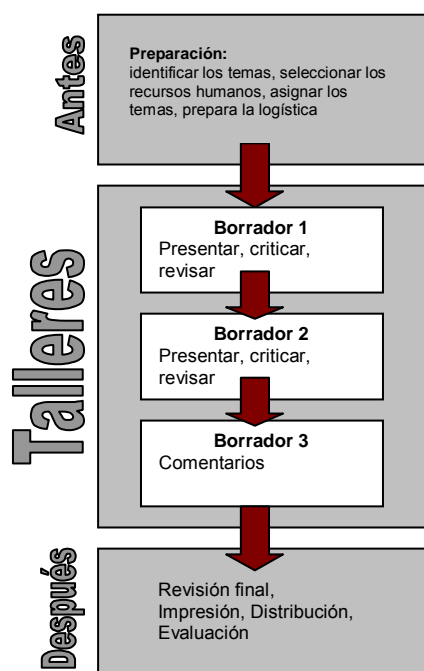
Talleres de redacción

Un taller de redacción es un proceso muy intensivo orientado a reunir un grupo de interesados relevantes –junto con especialistas editoriales– para producir una publicación en un período corto de tiempo.

Los talleres de redacción son un excelente modo de reunir a diferentes grupos (científicos, personal extra, personal de las ONGs, políticos, productores) con distintas opiniones sobre un tema. El material escrito puede producirse en un tiempo acotado por personas que no tienen tiempo para escribir de manera extensiva. Con la preparación adecuada, es posible producir el material listo para imprimirlo en pocos días, al final del taller. El proceso permite hacer comentarios y revisiones de otros participantes (análogos a la revisión de pares en conferencias). Los talleres no resultan útiles para largas revisiones de bibliografía o presentaciones de información detallada.

El área debe estar dividida en temas y ser asignada a los participantes individuales. Muchos autores pueden contribuir a cada sección del material.

Figura 13: Talleres de redacción



El proceso en detalle

Preparación

Antes del taller, una comisión de trabajo enumera los temas potenciales e invita a los recursos humanos a desarrollar los primeros borradores sobre cada tema, utilizando los lineamientos establecidos. Estos participantes traen al taller los borradores y el material de referencia.

Borrador 1

Durante el taller, cada participante presenta su borrador, utilizando transparencias de cada página. Todos los participantes reciben copias del borrador, y éstos lo critican y hacen observaciones. Luego de la presentación, un editor ayuda al autor a revisar el borrador. Un artista puede hacer las ilustraciones que acompañan al texto. El borrador editado y las ilustraciones se publican online para luego producir un segundo borrador. Mientras tanto, otros participantes también presentan sus trabajos. A su turno, cada uno trabaja con el equipo de editores y artistas para revisar e ilustrar los materiales.

Borrador 2

Luego, cada participante presenta su segundo borrador revisado al grupo, también en transparencias. Nuevamente, la audiencia critica el trabajo y sugiere revisiones. Luego de la presentación, el editor (y artista) ayudan nuevamente a revisar el documento para desarrollar un tercer borrador.

Borrador 3

Hacia el final del taller, el tercer borrador está disponible a los participantes para que hagan los comentarios y revisiones finales.

Finalización

La versión final puede ser completada, impresa y distribuida luego del taller.

Un buen ejemplo

El Instituto Internacional para la Reconstrucción Rural (IIRR-siglas en inglés) en las Filipinas ha producido unos 20 informes sobre varios temas relacionados con la agricultura, el entorno, y la salud. El IIRR fue pionero en el proceso de talleres.

Información adicional

Para obtener un buen panorama y variedad de ejemplos ver: www.mamud.com/writeshop.htm

Para obtener ejemplos de material producido mediante la metodología de los talleres ver: www.iirr.org/AR2002/publications.htm

Emprendedores de políticas x4

Un cuestionario de auto evaluación para investigadores

La vida y la literatura apuntan a cuatro amplios estilos de emprendedores de políticas: los contadores de historias, los networkers (quienes realizan el contacto), los ingenieros y los fixers (los que hacen los arreglos). La descripción de estos cuatro modelos de emprendimiento de políticas ha sido desarrollada en ODI por Simon Maxwell, para ayudar a los investigadores a identificar el tipo de emprendedores de políticas que son, para que puedan capitalizar sus fortalezas, desarrollar sus debilidades y mejorar el impacto de la investigación en la política.

Los contadores de historias

Scheherazade era una consumada contadora de historias. Ofreció casarse con un sultán que estaba tan dolorido con la traición de su esposa que había decidido casarse con una mujer diferente cada día para mandarla a matar la mañana siguiente. Scheherazade se las ingenió para sobrevivir contándole al sultán las más fantásticas historias. Lo hizo durante tanto tiempo que pudo tener varios hijos con él y vivir feliz hasta la vejez. Hay mucha bibliografía sobre la importancia de contar historias en situaciones de cambios de políticas. Roe desarrolló la idea de narrativas sobre el desarrollo. Argumentaba que uno de los principales modos en el que los practicantes, burócratas y políticos articulan y dan sentido a las realidades complejas es a través de escenarios e historias simplificadas. Gran parte de la bibliografía sobre este tema demuestra que las narrativas pueden resultar altamente distractivas y que se desarrollan 'contra-narrativas', pero no hay duda de que son extremadamente poderosas. No resulta difícil pensar en narrativas poderosas que han informado la política: 'fijar bien los precios', ajustes estructurales, el Consenso de Washington, el Consenso Post-Washington, la reducción de la deuda como la respuesta a la reducción de la pobreza. Estas son historias poderosas que nos ayudan a comunicar a los políticos cuál es el problema y cuál podría ser la solución. Los emprendedores de políticas exitosas necesitan ser buenos contadores de historias.

Conectores

La generación de políticas por lo general tiene lugar dentro de comunidades de personas que se conocen e interactúan. Si se quiere influir en los políticos, se necesita ingresar a sus redes. El Presidente Lyndon Johnson hablaba acerca de estar dentro de una carpa o fuera de ella. Si está adentro de la carpa, se oye su voz, y va a tener cierta influencia. Si está afuera, no la tendrá. Malcolm Gladwell proporciona un buen ejemplo de un conector en su libro *The Tipping Point* en su historia de Paul Revere, cabalgando en 1775 en Estados Unidos para enlistarse en la milicia para luchar contra los ingleses. Describe el hecho de que esa noche, dos personas salieron a dar la noticia. Una era Paul Revere, y la otra, William Dawes. En todos los pueblos a los que fue Paul Revere, la milicia apareció y derrotó a los ingleses. En los pueblos a los que fue William Dawes nadie apareció a pelear. ¿Por qué sucedió eso? La respuesta es que Paul Revere estaba conectado y William Dawes, no. Paul Revere era un conocido soldado, que participaba de todas las comisiones, estaba bien conectado, conocía gente y se había ganado su confianza. William Dawes, no. Los investigadores que son buenos conectores seguramente tengan más influencia en las políticas que aquellos que no lo son.

Ingenieros

El tercer modelo proviene de la bibliografía acerca de la 'burocracia callejera' y es informado por esta frase: 'la política es lo que la política hace'. Puede existir una significativa brecha de implementación entre lo que los políticos y los políticos piensan que están haciendo y lo que

realmente sucede en el terreno. Los investigadores necesitan trabajar, no sólo junto a los políticos más jerárquicos, sino también junto a los 'burócratas callejeros'. Quién mejor para representar esa forma de trabajar que Isambard Kingdom Brunel. Desafortunadamente, la mejor historia sobre él es apócrifa, pero ilustra bien el punto. Brunel estaba muy involucrado en el debate acerca de si las ruedas de paletas o los propulsores a hélice eran más eficientes y potentes para mover los botes. Para chequear su teoría, la historia (tristemente apócrifa) es que construyó uno de cada uno, los ató y los puso en el canal de Bristol para ver cuál era más potente. La historia captura la idea de verse involucrado en el tema, más que estar sentado solo en el laboratorio. Los investigadores deben involucrarse prácticamente en el testeado de las ideas si esperan que los políticos adopten sus recomendaciones.

Reparadores

El cuarto y último modelo de emprendedor de política en nuestro campo es el 'reparador'. Los ejemplos pueden incluir a Rasputín y Maquiavelo. Este modelo trata sobre el entendimiento de la política y el proceso político, para saber cuándo hacer su entrada y ante quién. La bibliografía de la organización y la gestión proporciona mucha evidencia y asesoramiento sobre este enfoque. Charles Handy, en *Understanding Organisations (Entendiendo las Organizaciones)* (1976) dijo que si se quería cambiar algo, primero se necesitaba pensar acerca de su fuente de poder. Handy identifica estas fuentes de poder como: el poder físico, el poder de los recursos, el poder de la posición, el poder de la experiencia, el poder personal, y el poder negativo. Como investigadores, nuestro poder de la 'experiencia' es a menudo muy importante. Si puede mirar a un ministro a los ojos y decirle que si aplica los principios de la teoría del juego en un problema, la solución se hace obvia, a menudo cederá y hará lo que diga.

¿Quién es usted?

La mayoría de las personas usa todos los estilos en distintos momentos y no es necesario ser un adepto a uno solo. Sin embargo, si abusa o desestima uno de los cuatro estilos, podría considerar si debe re-balancear sus actividades – o tal vez, buscar un compañero en su equipo para complementar sus habilidades. Simon Maxwell ha desarrollado un cuestionario de emprendimiento de políticas, disponible en www.odi.org.uk/Rapid/Lessons/Questionnaire.html que ud. puede completar para evaluar qué métodos está usando en demasía, y cuáles, desestimando.

La caja Boston

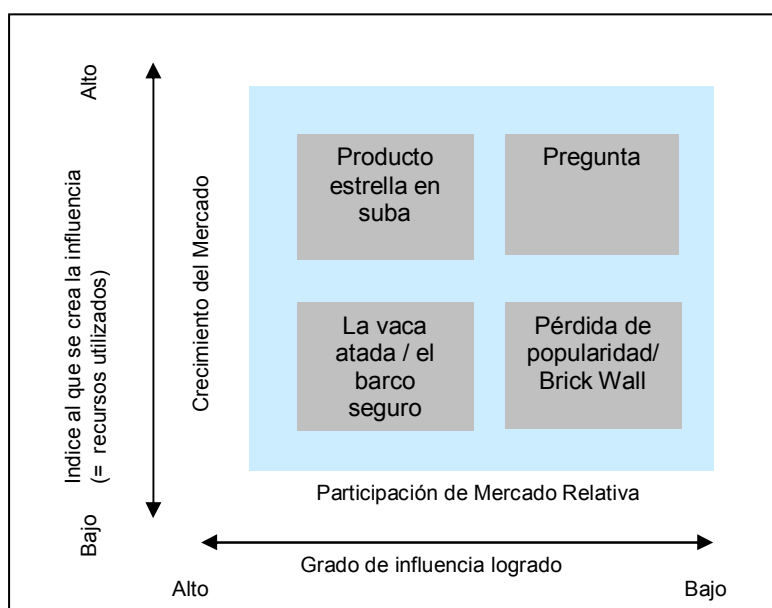
La caja Boston (o Matriz de Crecimiento-Participación del Boston Consulting Group, según se conoce formalmente) es una herramienta clásica del planeamiento estratégico, y fue desarrollada a principios de 1970 por Bruce Henderson. La versión corporativa de la matriz analiza los diferentes productos según su índice de crecimiento en el mercado y la participación del mercado lograda, por lo general teniendo en cuenta las cifras de venta. En su adaptación a la influencia de la política, la participación del mercado del producto (arriba) se transforma en el grado de influencia generado por una nueva idea o investigación, mientras que el crecimiento del mercado (a lo largo) es el indicador de la influencia que es ganada, y la velocidad en la que son consumidos los recursos (que, por lo general, es proporcional).

Muchas organizaciones estarán involucradas en más de un proyecto de influencia al mismo tiempo y necesitarán considerar cómo repartir los escasos recursos entre los distintos proyectos, cómo evaluar el potencial de un proyecto influyente y qué hacer cuando un proyecto ha alcanzado el final natural de su ciclo. Esto resulta particularmente importante cuando la credibilidad y el perfil –clave para todo proyecto de influencia– son casi tan escasos como el dinero y el tiempo. La caja Boston proporciona el marco para evaluar el ciclo de vida útil de un proyecto y la asignación de recursos entre los diferentes proyectos y campañas.

El proceso en detalle

El análisis puede llevarse a cabo mejor dentro de un grupo que incluya a los que manejan los recursos y dirigen los proyectos de investigación de la organización. El primer paso es distinguir claramente los diferentes temas promovidos –tal vez haya muchos mensajes de un proyecto de investigación, o muchos proyectos de investigación todos con un mensaje. El próximo paso consiste en entender el ‘Ciclo de Vida Útil’ de cuatro pasos e identificar la posición de cada ‘producto’ o mensaje de influencia en la investigación y política actual.

Figura 14: Caja de Boston



Source: Adapted from the BCG Growth-Share Matrix

Hay cuatro etapas posibles (representadas por los cuatro cuadrantes de la matriz en la Figura 14):

1. Si hay un nuevo tema o proyecto, la dimensión de la influencia creada es baja al comienzo, pero la campaña es intensiva en recursos, y el resultado es desconocido. Ésta es el **'interrogante'** o **'niño con problemas'**.
2. Si el perfil entre la audiencia de la política había comenzado a crecer, y el grado de influencia va hacia arriba, el proyecto se convierte en un **'estrella en ascenso'**. Sin embargo, el uso de recursos tiende a ser intensivo y la organización podría tener que arriesgar su reputación y credibilidad en el tema.
3. Si las cosas avanzan bien y la mayoría de la audiencia de la política está convencida, y el gasto de comunicación, conexión y publicidad sobre el tema se ha detenido un poco, entonces el tema se convierte en el **'barco seguro'** porque el impulso ha sido creado y el progreso se asegura y es casi irreversible. La campaña o tema ha sido esencialmente **'ganada'**. (En las ventas y en la terminología de marketing esto se llama etapa de **vaca atada**)
4. Si el producto o tema ha tenido su auge, y la audiencia o mercado está buscando la próxima nueva idea, entonces es posible que la influencia del proyecto haya disminuido. No hay cambio de actitud entre la audiencia de la política y a pesar de que puede consumir muchos recursos en el camino, ocupa personal y capacidades. Esto se conoce como la **'pared de ladrillos'** (**'pérdida de popularidad'** en su versión comercial).

¿Existe un proyecto que no haya ido más lejos del interrogante porque no ha tenido los recursos necesarios? ¿Puede un proyecto con una alta influencia de audiencia justificar realmente su alto costo? ¿Hay proyectos que hayan estado en el tapete durante mucho tiempo y se convierten en poco populares? ¿Cuáles son los costos y beneficios de mantenerlos, o no re-lanzarlos? Aún la mejor idea o mensaje puede perder su impulso, pero una nueva marca o marco a menudo puede ayudar, como muestra el ejemplo.

Un buen ejemplo

Después de un período de exultación por ascenso de la 'estrella' a principios de 1970, el partido de centro en la política británica alcanzó el estado de 'barco seguro' a mediados de esa década, pero lo siguió rápidamente la 'pérdida de popularidad' a fines de los 1970, a medida que el voto del partido disminuyó. En este punto, el producto fue re-inventado: el lanzamiento de 1981 del nuevo Partido Demócrata Social vio un 'signo de pregunta' que rápidamente renació como un fénix de las cenizas hasta la etapa de 'estrella' para alcanzar el de 'barco seguro' nuevamente. Para continuar creciendo en influencia un grupo influyente debe innovar.

Información adicional

La caja Boston se describe en detalle en: <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg/> y <http://www.themanager.org/Models/BostonBox.htm>.

El Manual para Campañas de Mark Lattimer (www.dsc.org.uk) describe cómo puede adaptarse la caja Boston Box a las campañas.

Un mayor refinamiento de las ideas de la caja Boston son abordadas por la matriz de GE / McKinsey, que considera la participación del mercado y el índice de crecimiento como los dos únicos factores que determinan la fortaleza de una idea o innovación.

Documentos sobre políticas

Teniendo en mente a los destinatarios de la política, el Instituto LGI / Urban ha desarrollado una serie de lineamientos para escribir resúmenes efectivos de políticas. Muchas de las lecciones son aplicables al desarrollo de resúmenes de informes, contenidos de seminarios o ejemplares en Internet. Un documento sobre una política es una herramienta de comunicación orientada al problema y guiada por valores, que se diseña para ayudar en la toma de decisiones. Ya sea que tenga como destinatario a otros especialistas en política, o a los decisores de las políticas, el propósito del documento es:

‘proporcionar un argumento abarcativo y persuasivo que justifique las recomendaciones de la política presentadas en el documento y, por lo tanto, actuar como herramienta de toma de decisiones y llamar a la audiencia destinataria a la acción.’

Cuadro 8: Propósito del documento de la política

Un buen documento debe:

Definir en detalle un tema de política urgente dentro del actual marco de las políticas que necesita ser abordado;

Presentar los modos posibles (alternativas de políticas) con los que se puede abordar el tema;

Proporcionar una evaluación de los posibles resultados de estas opciones basados en un marco delineado de análisis y evidencia a partir del marco de políticas actuales;

Elegir la alternativa preferida (recomendaciones de la política) y proporcionar un fuerte argumento para establecer por qué su elección es la mejor opción de política posible.

Fuentes: Writing Effective Public Policy Papers, A Guide for Policy Advisers in Central and Eastern Europe (Como redactar políticas, guía para asesores de políticas en Europa central y oriental), de Eóin Young y Lisa Quinn

El documento que contiene la política es considerablemente diferente del documento académico tradicional, dado que los hallazgos de la investigación deben ser aplicados al tema en cuestión y utilizados para argumentar un conjunto específico de recomendaciones para abordar un problema. De hecho, Bardach (1996) puntualiza uno de los errores más comunes que cometen los redactores de políticas: tratar de incluir todos los datos y conocimientos producidos en el proceso de investigación. La omisión de todas las perspectivas contrapropuestas, que uno puede ver en un ensayo académico, es un dilema central para la evolución de los *think tanks*.

Resulta clave para todo documento de política la relación problema –solución y el redactor necesita encontrar un equilibrio entre los dos factores en competencia: (i) la necesidad de proporcionar una descripción abarcadora del problema y la discusión de las opciones de políticas disponibles dentro del marco actual de la política, que podría también incluir los resultados de la investigación primaria del escritor, de manera que la posición delineada parezca creíble y permita realizar una evaluación informada; y (ii) la necesidad de presentarlo de modo que sólo los datos y conocimientos relevantes o necesarios para apoyar el argumento sean presentados

Sin embargo, esto presenta un dilema:

‘La idea de un documento de políticas como un argumento dirigido por el valor más que una porción de fría objetividad es otra principal diferencia entre un documento sobre una política y los trabajos típicamente académicos. En su trabajo existe la necesidad de recomendar soluciones prácticas para problemas del mundo real a una amplia audiencia, altamente politizada. Basados en un análisis riguroso, existe una evidente necesidad de que el especialista en la política adopte una posición

sobre lo que cree que va a provocar el mejor resultado posible para el problema discutido. Así, el aspecto normativo de sus procesos de toma de decisiones y evaluativo también resulta un elemento clave en su documento.' (Young y Quinn)

Este tema resulta crucial para el modo de trabajar de los *think tanks*, y para cómo se posicionan entre académicos, campañas o lobbistas, según se discute en la introducción.

Establecimiento de contactos

El establecimiento de contactos es el modo en que la investigación da resultado y las ideas son comunicadas, no en publicaciones o en los medios, sino a través de relaciones humanas e institucionales. Resulta evidente que los distintos tipos de personas juegan roles diferentes en la difusión de ideas; como los emprendedores de políticas, agentes de cambio, líderes, o una variedad de conectores, traductores, vendedores, expertos o networkers.

Stone (2000) identifica cuatro modos y técnicas a través de las cuales un instituto de investigación de políticas se involucra con otro y con los políticos, las empresas, y la sociedad civil: redes personales, organizacionales, de investigación y virtuales (Cuadro 9).

Cuadro 9: Cuatro modos de establecimiento de contactos

El *establecimiento de contactos personal* no debe ser subestimado. Es una base importante sobre la cual se construyen otras interacciones sustanciales. Los intercambios individuales vía correo electrónico, así como las reuniones y discusiones después de hora en los *think tanks* y otras conferencias ayudan a construir las relaciones personales. Estas relaciones resultan esenciales para la comunicación efectiva y colaboración de investigación fructífera. Este tipo de conexiones puede decirse que crea 'comunidades invisibles' de investigadores de políticas.

El *establecimiento de contactos organizacional* es la cara pública de muchos *think tanks*. Por ejemplo, el estilo de redes del Centro Internacional de Crecimiento Económico (ICEG-siglas en inglés) –que tiene oficinas en San Francisco, Nairobi, la ciudad de Quezon, Budapest, y el Cairo– que actuará como 'caja compensadora' para el trabajo producido por los cientos de *think tanks* que cuenta como institutos miembro en 117 países. Establece que su sitio web es 'el lugar para ir a encontrar lo que los institutos de investigación de políticas líderes' investigan y redactan en todo el mundo, en especial aquellos con un interés en la economía de mercado (www.iceg.org). Su publicación electrónica proporciona el medio a través del cual los institutos permanecen a la vanguardia de los otros institutos de investigación de políticas.

Otro estilo de red es lo que se llamaría la red de *think tanks de investigación*. En vez de operar con personal de investigación de tiempo completo, asalariados, en oficinas, algunos *think tanks* exitosos son pequeñas organizaciones que operan a través de redes de investigadores dispersos. Por ejemplo, el Centro de Investigación de Políticas Económicas (CEPR), con base en Londres, opera a través de una red de economistas en toda Europa y América del Norte a quienes contrata para producir estudios de políticas. Esto tiene la ventaja de permitir la participación de una gama más variada de expertos en la organización y de reducir el salario y los costos fijos de mantener las oficinas para la investigación. Otro de los aspectos es la transnacionalización de los *think tanks*. Los *think tanks* se han mudado a otros países y han establecido sucursales. Por ejemplo, algunos institutos estadounidenses –tales como la Heritage Foundation, el Carnegie Endowment for International Peace y el Urban Institute– abrieron oficinas en Moscú luego del colapso de la Unión Soviética para 'exportar' democracia y las reformas del mercado.

Otro estilo de contactos más contemporáneo es el de las *redes virtuales*. Los desarrollos en tecnología de la información han significado el sostenimiento de las redes virtuales de los *think tanks*. OneWorld (www.oneworld.net/) proporciona fácil acceso a varios *think tanks* en línea. De modo similar, el grupo de debate de cuatro semanas convocado por GDN (www.gdnet.org/bonn/) ha facilitado considerables intercambios entre los institutos de investigación y la comunidad más amplia de investigadores para el desarrollo y practicantes en 37 países.

Source: Stone (2000) Networking

La jerarquía de necesidades del Lobbista

Muchas organizaciones pueden encontrar que la asociación entre el lobby y las campañas evita que obtengan los máximos beneficios de sus tratos con el gobierno. Sin embargo, el lobby resulta útil ya por el simple hecho de crear relaciones con los políticos y por permitir el flujo de información. Politico describe estos niveles en una jerarquía de necesidades: necesidad de saber, necesidad de informar, y necesidad de negociar (cuadro 10) y enfatiza que el lobby real sólo ocurre en el tercer nivel de negociación.

Cuadro 10: Jerarquía de las necesidades de lobby

Necesidad de saber es el requisito más importante de una organización y el nivel más básico de participación del gobierno. Puede ser satisfecha mediante el monitoreo pasivo (asegurándose de que saben todo lo que ha sucedido) o a través de la advertencia temprana (asegurándose de que saben con antelación la posibilidad de políticas o acciones que puedan afectar sus intereses)

Necesidad de informar involucra la construcción de relaciones de confianza de la organización con los funcionarios del gobierno de manera que estén dispuestos a utilizar a las organizaciones como fuente de información para generar políticas representativas. Esto requiere conocer y ser conocidas por los decisores relevantes que formulan, consideran, monitorean, enmiendan y aprueban las políticas.

Necesidad de negociar incluye un nivel de participación mayor y una relación más constante. Implica hacer representaciones de los componentes de la estructura de poder donde hay necesidad de cambiar las políticas. El grueso de los temas relacionados con el gobierno se solucionan mediante las negociaciones, respaldadas por presentaciones bien armadas, aunque también podría ser necesario aliarse con influencias externas, tales como los medios y la opinión pública.

Source: Politico (p5-6)

Hacer ruido o permanecer en silencio

Muchos lobbistas enfatizan que la efectividad del lobby es usualmente la relación inversa a la cantidad de ruido generado. Los jugadores más exitosos (Politico):

- Entienden sus necesidades objetivas, preocupaciones y sensibilidades, y arman sus argumentos consecuentemente (desarrollando su enfoque como si desarrollaran un producto para un mercado);
- Entienden la hoja de ruta de un sistema, cómo funciona y dónde se toman realmente las decisiones;
- Siguen la corriente, siempre que sea posible;
- Trabajan rápidamente, mientras la política sea todavía maleable;
- Entienden la necesidad de mostrar y probar un interés constituido.

Otras claves para un lobby efectivo son proporcionadas en el Cuadro 11 y se centran en la importancia de la planificación y la preparación, la generación de buenas relaciones y el manejo de los resultados del lobby.

Cuadro 11: Claves importantes para lobbistas

Planificación y preparación

Reglas de oro para delinear un plan de lobby: ¿CUÁL es el caso, QUIÉN toma las decisiones, CUÁNDO tratamos con nuestros objetivos, CÓMO tratamos con ellos, POR QUÉ es cada acción objetivamente necesaria?

Muchas veces el objetivo del lobby no es realista –pregúntese: ¿podemos hacer esta propuesta posible?

Siempre piense: ¿por qué querrían conocerme, tratar con esto, leer esto? Póngase en el lugar de otro.

Haga menos pero hágalo mejor –la gente es objeto de muchas acciones de lobby, no tan profundas.

Cada libra gastada en investigación vale diez gastadas en lobby: busque la fuente de toda declaración o hecho, anticipe los argumentos en su contra y trátelos de inmediato. No deseche datos poco convincentes.

Es útil contar con cierto monitoreo parlamentario, pero la inteligencia de alta calidad es más importante (es decir, obtener activamente la opinión sobre la formulación política, la información sobre representaciones, actitudes hacia ud. o su organización).

Construcción de relaciones

Asegúrese de que haya un punto de contacto con cada programa –el sistema tiene mucha paciencia.

Si trata con el gobierno a diario, evalúe el nivel de antigüedad correcta del funcionario para generar una relación con él.

Utilice guías, consultores e informantes para ayudarlo a identificar funcionarios con intereses parecidos a los suyos.

En 90% de los casos del Reino Unido y el 70% de la UE el parlamento no cambia nada –primero debe arreglar su caso con los funcionarios y ministros. Sólo muy pocos casos son genuinamente políticos.

Ganar o perder

Nunca se vanaglorie sobre sus victorias.

No sorprenda al sistema, acérquese al funcionario antes de reunirse con los ministros, informe al investigador principal antes de reunirse con el vocero de la oposición y avise a los funcionarios antes de hacer cualquier anuncio que les sea importante.

Nunca ponga NO en su registro, mejor es retirarse y comenzar a pelear nuevamente.

Nunca se gana hasta que se asegura la victoria, hay muchos casos en los que las cosas cambiaron en el último minuto.

Fuente: Adaptado de Político, pp312-316

Llegar al sí

El Proyecto de Negociación de Harvard ha pasado muchos años tratando de entender las necesidades humanas para poder desarrollar lineamientos más claros para aquellos que desearan alcanzar un acuerdo sin darse por vencidos. Creen que mientras más atención se da a las posiciones, menos atención se dedica a atender las preocupaciones subyacentes de las partes. En las negociaciones de posición, uno trata de mejorar las posibilidades para un acuerdo favorable, comenzando con posiciones extremas y aferrándose a ellas. Se convierte entonces en una competencia de voluntades con los negociadores que aseguran lo que harán y lo que no. Ser agradable no es la respuesta. Si está muy preocupado por mantener la relación en esos términos y jugar un juego suave, se corre el riesgo de llegar a un acuerdo que no satisfaga sus necesidades, en especial si el otro lado juega duro. La opción alternativa, propuesta en 'Llegar al sí' incluye:

- Separar a las personas del problema;
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones;
- Inventar posiciones para beneficio mutuo;
- Insistir en el uso de criterios objetivos.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos tienen emociones. Los participantes deben verse a sí mismos como trabajando en equipo, atacando el problema, y no entre ellos –no hay razón por la que no debieran enfatizar el problema del otro. Sin embargo, tomar posiciones empeora las cosas, ya que el ego de las personas se apega a las posiciones. El segundo punto refleja el hecho de que el compromiso entre posiciones no produciría un acuerdo que cuide efectivamente las necesidades e intereses humanos que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones.

Intentar obtener una solución que satisfaga exitosamente las necesidades e intereses de las partes requiere un enfoque creativo que a menudo puede ser inhibido, al tener demasiado en juego y estar bajo presión. Es mejor reservar tiempo para presentar las opciones para el beneficio mutuo, sin ninguna presión para llegar al consenso. Finalmente, asegúrese de que ninguna de las partes obstaculice los procedimientos al ser irracional o terco, es importante insistir en los criterios objetivos.

Atraer a las personas hacia su idea

Los principios antes mencionados enfatizan el manejo de las emociones humanas separadamente del problema práctico y ponen en relieve la necesidad humana de sentirse escuchado, entendido, respetado y valorado. Dale Carnegie resume de manera similar 12 principios bastante relevantes pero generales en su clásico 'Cómo ganar amigos e influir en las personas' (ver Cuadro 12).

Cuadro 12: 12 principios para atraer a las personas hacia su forma de pensamiento

1. La única forma de sacar provecho de una discusión acalorada es evitarla.
2. Muestre respeto por las opiniones de los otros. Nunca diga: 'está equivocado'.
3. Si está equivocado, admítalo rápido y sea enfático.
4. Comience de manera amigable.
5. Haga que la persona diga 'sí, sí' rápidamente.
6. Deje que la otra persona hable.
7. Deje que la otra persona piense que la idea es de ella o él.
8. Trate honestamente de ver las cosas desde la perspectiva de la otra persona.
9. Trate de comprender las ideas y deseos de las otras personas.

10. Recorra a motivos nobles.
11. Dramatice sus ideas.
12. Presente un desafío.

Fuente: Carnegie (1953, p196-7)

Las 4 Ps de la influencia

Mientras que estos principios de la persuasión deben determinar el estilo de comunicación, el tipo de persona que lleva el caso adelante es también importante. Wilder las llama las 'cuatro Ps': pasión, posición, poder, y persuasión:

- *Pasión:* la persona debe estar profundamente interesada en el problema, y convencida del valor de la nueva idea;
- *Posición:* debe tener acceso a personas claves;
- *Poder:* idealmente, debe tener status e influencia entre las partes;
- *Persuasión:* debe tener credibilidad para ser tomada seriamente y plantear su caso con convicción.

Estas habilidades son esenciales para el lobby detrás de escena, pero también son importantes en procesos de participación pública (ver herramientas para atraer la participación pública)

Atraer la participación del público

La mayoría de los *think tanks* en un punto querrán participar en una consulta pública o proceso de participación. La Asociación Internacional de Participación Pública (IAP) proporciona un conjunto de valores clave que se cree deben caracterizar estos procesos.

Cuadro 13: Valores clave de participación pública de IAP2

El proceso de participación pública debe:

- Incluir la promesa de que la contribución influirá en la decisión;
- Comunicar los intereses y satisfacer las necesidades de todos los participantes;
- Buscar y facilitar la participación de los potencialmente afectados;
- Incluir a los participantes en la definición de cómo participarán;
- Proporcionar la información necesaria a los participantes para participar de una forma significativa;
- Comunicar a los participantes cómo su aporte afectó la decisión.

Fuente: Asociación Internacional de Participación Pública (*Participación Significativa* p16)

Recursos

InterAct: www.interactweb.org.uk e InterAct Networks: www.interactnetworks.co.uk

Sitio web de David Wilcox www.partnerships.org.uk y www.makingthenetwork.org

Brock K., A. Cornwall y J. Gaventa (2001) Power Knowledge and Political Spaces in the Framing of Poverty Policy (Conocimiento que da poder y espacios políticos en el marco para políticas sobre la pobreza), Borrador

IDS (2000) Making Change Happen: Advocacy and Citizen Participation (*Posibilitar el cambio: Participación y apoyo ciudadano*)

Alianzas de campaña: Pros y Contras

Las coaliciones y alianzas son difíciles de formar y sostener, y pueden sufrir por expectativas poco realistas respecto de lo que pueden acordar. La tabla a continuación presenta los pros y contras para generar asociaciones.

Tabla 6: Pros y contras de las alianzas de campaña

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">▪ Genera más recursos▪ Aumenta la credibilidad y la visión general▪ Suministra seguridad en números▪ Expande la base de apoyo▪ Crea oportunidades para nuevos líderes▪ Crea oportunidades para el aprendizaje▪ Expande el alcance del trabajo de cada miembro▪ Contribuye a fortalecer a la sociedad civil	<ul style="list-style-type: none">▪ Distrae de otros trabajos▪ Genera una carga de trabajo poco equilibrada entre los miembros más fuertes y los más débiles▪ Requiere compromiso▪ Causa tensión debido al desequilibrio de poder▪ Limita la visibilidad individual de la organización▪ Impone riesgos a la reputación

Fuente: New Weave, Ch17

Consejos para establecer las coaliciones de campaña incluyen:

- Sea claro acerca del tema que convoca a las personas para generar el cambio;
- Desarrolle el criterio de membresía y los mecanismos para incluir nuevos miembros;
- Resuelva lo que la coalición hará y lo que no;
- Seleccione una comisión de trabajo si el grupo es grande;
- Establezca una fuerza de tareas para planificar y coordinar las distintas actividades;
- Evalúe el progreso periódicamente y realice los cambios necesarios;
- Desarrolle un código de conducta para asegurar el respeto mutuo y la responsabilidad.

Bibliografía

Para los documentos y recursos no enumerados en la bibliografía, por favor considere la tabla de recursos presentada a continuación.

Abelson, D. E. (2002a) *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes (¿Importan los Think Tanks? Evaluar el Impacto de los Institutos de Políticas Públicas)*, McGill-Queen's University Press: Montreal.

Abelson, D. E. (2002b) *Do Think Tanks Matter? Opportunities, Constraints and Incentives for Think Tanks in Canada and the United States (¿Importan los Think Tanks? Oportunidades, Limitaciones e incentivos para los Think Tanks en Canadá y los EE.UU.)*, *Global Society* 14 (2), 2000: 213-236.

Chapman y Wameyo (2001) 'ActionAid Scoping Study,' ActionAid, Londres.

Crewe, E. y Young, J. (2002) 'Bridging Research and Policy: Context, Evidence and Links,' (Acercando la Investigación y las Políticas: Contexto, Evidencia y Vínculos) Documento de ODI Nro. 173, Overseas Development Institute (ODI), London.

James (2000) *Think Tanks: Towards a User Guide for Governments (Think Tanks: Hacia una Guía de Usuarios para Gobiernos)*. Documento de la Asociación de Estudios Políticos en la 50ta Conferencia Anual en el Reino Unido 10-13 Abril 2000, Londres (del programa SIGMA, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico).

McGann, J. G. (2001) *Globalization and the Growth of Think Tanks 'La Globalización y el Crecimiento de los Think Tanks'*. Documento no publicado.

VeneKlasen, L. y Miller, V. (2002) *New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation (Nueva Red de Poder, Personas y Políticas: La Guía de Acción para el Apoyo y la Participación Ciudadana)*, World Neighbours.

Schuler, M. (1987) *Empowerment and the Law: Strategies of Third World Women (Poder y ley: Estrategias de las Mujeres del Tercer Mundo)*, OEF International, Washington DC.

Stone, D. (2000a) 'Introduction to the Symposium: The Changing Think Tank Landscape' (Introducción al Simposio: El escenario cambiante de los Think Tanks), *Global Society*, Vol. 14, No. 2.

Stone D (2000b) 'Think Tank Transnationalisation and Non-Profit Analysis, Advice and Advocacy' (La Transnacionalización de los Think Tanks y el Análisis de las Organizaciones sin Fines de Lucro, Asesoramiento y Apoyo), *Global Society*, Vol. 14, No. 2.

Surr, M. *et al* (2002) 'Investigación sobre la Reducción de la Pobreza: Documento de la DFID', Reino Unido, Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID), Londres.

Recursos: Organizaciones y páginas web

(Trabajo en progreso. Por favor contáctese con RAPID por correcciones o adiciones sugeridas)

Organización (o autor)	Título del recurso, publicación o herramienta / tipo Autor (fecha) Referencia o fuente	Comentarios y anotaciones
Academia para el desarrollo educativo	Introducción al apoyo – Guía de capacitación. Sharma R R www.aed.org/LeadershipandDemocracy/insleadpublead.cfm	Guía útil específicamente orientada hacia Sudáfrica.
Advocacy Institute <i>(con Oxfam America)</i> Kumarian Press	Apoyo para la Justicia Social: Una Acción Global y Guía de Reflexión. David Cohen, Rosa de la Vega y Gabrielle Watson (2001) www.oxfamamerica.org/advocacy_guide/ http://www.oxfamamerica.org/advocacy_guide/directory_search/form.php http://www.oxfamamerica.org/advocacy_guide/publication_search/form.php	Recursos de apoyo extensivos para organizaciones sin fines de lucro. También el portal de los recursos a través del sitio de Advocacy Guide. Esta publicación clave de Oxfam America y la del Advocacy Institute provee secciones que reflejan el apoyo, el desarrollo de habilidades clave y casos de estudio de apoyo exitosos en todo el mundo.
Aidsmap	Caja de herramientas para el apoyo, que incluye Tarjetas de acción pro-apoyo www.aidsmap.com/en/docs/D0320EC1-06AE-4102-A65B-8CB20220BEB4.asp#d02b1449-2369-4e28-b57b-d816f288b042	Un manual completo que se puede descargar de Internet, el cual contiene información sobre planeamiento, análisis de audiencia, desarrollo de mensajes y trabajos con los medios.

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

<p><i>Fundación Amherst H Wilder</i></p>	<p>Manual de Lobby y Apoyo para las Organizaciones sin fines de lucro: Dar forma a las políticas públicas a nivel estatal y estadual</p> <p>Marcia Avner (2002)</p> <p>www.wilder.org</p> <p>www.wilder.org/pubs/workshs/pubs_worksheets1.html?261lah</p>	<p>El Centro de Investigación Wilder, parte de la fundación Amherst H. Wilder en St. Paul, tiene uno de los equipos de evaluación e investigación aplicada sin fines de lucro más grandes de los Estados Unidos exclusivamente dedicado al campo de los servicios humanos. Se pueden comprar y / u ojear muchos de los informes y publicaciones en las instalaciones del Centro.</p> <p>Fundación de caridad estadounidense que publica una amplia gama de guías. Este manual proporciona las herramientas necesarias y hojas de trabajo para descargar de Internet si ha comprado el manual.</p>
<p>Amnesty International</p>	<p>Manual de Campaña</p> <p>1997</p> <p>http://web.amnesty.org/pages/campaigning-manual-eng</p>	<p>Un manual muy completo, para descargar completamente, con buenas secciones sobre planeamiento, técnicas, lobby y evaluación.</p>
<p>Fundación Benton</p>	<p>Comunicación estratégica en la Era Digital (2001)</p> <p>http://www.benton.org/publibrary/toolkits/stratcommtool.html</p>	<p>Las mejores prácticas y lecciones aprendidas por las organizaciones sin fines de lucro sobre el impacto, los éxitos, los fracasos, y las luchas en el uso de las comunicaciones estratégicas. Esta caja de herramientas presenta lecciones valiosísimas y modelos de aprendizaje de pares y referencias.</p>
<p>Campaign Strategy</p>	<p>Claves y herramientas</p> <p>Chris Rose</p> <p>www.Campaignstrategy.org</p>	<p>Una serie de claves y recursos de un consultor de campaña líder, incluyendo 12 lineamientos básicos, cómo dar vuelta una campaña que fue un fracaso, desarrollar mensajes, analizar las fuerzas de cambio y testeado de una estrategia.</p>
<p>CARE</p>	<p>Herramientas y lineamientos para el apoyo – Promover el cambio en las políticas</p> <p>Sprechmann, Sofia y Emily Pelton, 2001</p> <p>www.careusa.org/getinvolved/advocacy/tools.asp</p>	<p>Manual muy completo sobre planificación e implementación de apoyo.</p>
<p>Chapter 2</p>	<p>Recursos</p> <p>http://www.chapter2.org.za/resources.php</p>	<p>Chapter 2 es un proyecto del Instituto para la Democracia en Sudáfrica para respaldar la voz de las organizaciones de la sociedad civil.</p>
<p>Common Purpose ‘Just Do Something’</p>	<p>www.justdosomething.net/xsp/xsc.asp?uri=/home/zone/toolkit</p>	<p>Caja de herramientas básicas para ciudadanos que quieren comenzar sus propias campañas.</p>

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

Communications Initiative	Publicación Drumbeat Comm for Dev e-group http://www.comminit.com/ http://www.comminit.com/drum_beat.html http://www.comminit.com/commfordevnews.html	La iniciativa de comunicación proporciona un foro para las ideas, historias y acciones para la comunicación efectiva sobre temas de desarrollo internacional.
Corporate Watch	www.geocities.com/RainForest/canopy/2065/index.html	Artículo sobre cómo comenzar su propia campaña (reproducción de Spring 1999, Ejemplar 8).
Cultural Dynamics, Strategy and Marketing	Valores Chris Rose www.cultdyn.co.uk/VMPages/index.html http://www.tochrisrose.free-online.co.uk/maslow_campaign.doc	Marco basado en la Jerarquía de Necesidades de Maslow, para entender cómo los diferentes actores son motivados hacia el cambio.
DEMOS	Lógica de Red; Quién gobierna en el mundo interconectado Incluye: Helen McCarthy, Paul Miller, Paul Skidmore 2004 http://www.demos.co.uk/networklogic_pdf_media_public.aspx	Capítulos relevantes en: 03 – Hacia una teoría de gobierno – Karen Stephenson. 06 – Redes, conocimiento e innovación – David H Hargreaves 17 – Epílogo: por qué son importantes las redes – Manuel Castells
DFID, División de Desarrollo Social	Comunicaciones y desarrollo: una guía práctica Burke, Adam (1999) http://62.189.42.51/DFIDstage/Pubs/files/c_d.pdf	Guía práctica para el uso de los medios de comunicación en los programas de desarrollo (escritos con los programas del DFID en mente) ¿Por qué es importante la comunicación? Guía para implementar programas de comunicación para el desarrollo. Guía para utilizar medios específicos (incluyendo dramatizaciones (teatro y video), televisión, radio, TICs (incluyendo Internet, e-mail), defensas, relaciones públicas y redes.
Directory of Social Change	www.dsc.org.uk/acatalog/catalogbody.html	Editores de varios manuales útiles para ONGs.
EAGER (Igualdad y Crecimiento a través de la Investigación Económica)	www.eagerproject.com www.eagerproject.com/evaluation.PDF	Un proyecto de investigación de USAID con especial énfasis en la producción de cambios en las políticas. Informe semestral desde 1999 disponible para ser descargado.

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

<p>EDIAIS (Servicios de Información de Evaluación del Impacto del Desarrollo de la Empresa), DFID</p>	<p>‘Qué hacemos con la Información’: De las conclusiones prácticas a la influencia para el cambio</p> <p>Pensándolo bien: utilizar los diagramas para diseñar al evaluación y hacer le análisis de información’</p> <p>Linda Mayoux</p> <p>http://www.enterprise-impact.org.uk/index.shtml</p> <p>http://www.enterprise-impact.org.uk/informationresources/toolbox/thinkingitthrough.shtml</p>	<p>Explora el uso de diagramas tales como árboles y diagramas de flujo, mapeos cognitivos, diagramas de Venn y diagramas de redes que proporcionan una gran ayuda al momento de pensar la información y las brechas de conocimiento.</p>
<p>Eldis</p>	<p>Guía de Recursos sobre la Influencia en las Políticas</p> <p>http://www.eldis.org/policy/index.htm</p>	<p>Una corta guía a los recursos actuales en al base de datos de Eldis para la influencia de las políticas.</p>
<p>EU/UNFPA Iniciativa para la Salud Reproductiva en Asia</p>	<p>Tratando con los medios: guía práctica</p> <p>van Kampen, J.(2002)</p> <p>http://www.asia-initiative.org/pdfs/media_guide.pdf</p>	<p>Guía básica para delinear las razones y métodos de las ONG del Sur para involucrarse con los medios.</p>
<p>Fahamu / IDRC</p>	<p>Escribir para el cambio; Manual sobre técnicas efectivas de redacción</p> <p>Barker, A.; Manji, F.; IDRC; Fahamu / Fahamu, 2002</p> <p>http://www.fahamu.org/WFCEng/index.html</p>	<p>Una excelente guía apra la redacción efectiva, dirigida a los investigadores, estadistas, científicos, captadores de fondos, gerentes de proyecto, activistas sociales y personas que capacitan a escritores. Incluye ejemplos y ejercicios prácticos.</p>
<p>Feminist Utopia</p>	<p>www.amazoncastle.com/feminism/feminism.htm</p>	<p>Serie feminista extensa de recursos y vínculos para activistas.</p>
<p>Fenton Communications para la Fundación Packard</p>	<p>Ahora escuchen – Las nueve leyes de la comunicación exitosa de políticas de apoyo</p> <p>www.fenton.com/resources/nht_report.asp</p>	<p>Informe gratis que resume la visión de 25 ‘figuras líderes’ en campañas y comunicaciones. Nueve pasos de una organización desde el planeamiento, al análisis de la audiencia, al presupuesto y capacidad de responder.</p>
<p>Frameworks Institute</p>	<p>Análisis de marco estratégico</p> <p>www.frameworksinstitute.org/strategicanalysis/index.shtml</p>	<p>Herramientas para establecer el marco de análisis estratégico para explorar cómo el público piensa sobre un tema político o social en particular. ¿Cuál es el discurso del público sobre el tema? ¿Y cómo influye en este discurso el modo en que los medios enmarcan el tema? ¿Cómo es que estos marcos públicos y privados afectan las elecciones del público? ¿Cómo puede reformularse un tema para describir un modo diferente de pensar, uno que presente una gama más amplia de elecciones alternativas para las políticas?</p>

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

Friends of the Earth Escocia	www.foe-scotland.org.uk/pubs/pubs_index.html	Una serie completa de manuales sobre campañas pro medio ambiente, incluyendo una que trata de la 'ciencia' y los científicos. Da ejemplos de cómo se pueden ver los planes de campaña y apoyo.
The Futures Groups Inc	www.tfgi.com	El proyecto POLICY financiado por USAID desde 1995–2000, se centraba en salud reproductiva. Ver entrada sobre proyecto de política.
GDN Red de Desarrollo Global, Washington	GDN caja de herramientas: Diseminar las investigaciones online www.gdnet.org/online_services/toolkits/disseminating_research_online/	Proporciona amplias claves y sugerencias prácticas para comunicar las investigaciones académicas utilizando Internet. Establece las mejores prácticas para las estrategias de la web para los mundos de la información y el mundo comercial, especialmente seleccionadas para ayudar a la propagación electrónica de su investigación.
Gladwell.com	The Tipping Point Malcolm Gladwell (2000), www.gladwell.com/books2.html#excerpts	Un libro popular acerca de cómo se difunden las grandes ideas y se cambian las conductas.
GRIPP (Poner en práctica la investigación y las políticas)	Recursos de GRIPP www.gripp-resources.org	Este sitio web es un recurso para los investigadores y los ayuda a cambiar las políticas evaluando a los estadistas y comunicándose con ellos. A veces, la guía básica y vínculos de recursos se dividen en: <u>Desarrollo de la cuestión de la investigación, estrategias de comunicación, utilización de la investigación, hallazgos, evaluación de los hallazgos de la investigación, suministro de factores.</u>
IdEA Agencia de mejora y desarrollo	Hojas guía para pensamientos futuros www.idea.gov.uk/knowledge Guía para mejorar la participación del público en el gobierno local www.idea.gov.uk/knowledge > then search for odpm_locgov_pdf_023830	Serie de hojas guía que introducen las bases para la creación del futuro, herramientas de creatividad, planificación del entorno y pensamientos incentivos sistemáticos. Todas estas herramientas pueden ayudar a la organización a pensar creativamente acerca de las opciones y soluciones futuras. El documento 'Guía' se concentra en la participación del público que es deliberadamente estimulado por las autoridades locales y cuenta con un buen conjunto de vínculos para recursos suplementarios.
IDRC (Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo)	Casos, Conceptos y Conexiones: La Influencia de la Investigación sobre las Políticas Públicas http://web.idrc.ca/en/ev-26606-201-1-DO_TOPIC.html	Discusiones útiles sobre marcos prácticos para el entendimiento de los vínculos para entender la política. También hay un documento importante (2003) por Carol Weiss, de Harvard University, resumiendo los hallazgos.
IDS (Instituto de Estudios sobre Desarrollo)	Centro de participación y recursos www.ids.ac.uk/ids/particip/information/index.html	El grupo de participación del IDS es una investigación especialista y centro especializado de investigación de recursos para practicantes en el tema de la participación y participación en desarrollo.

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

<p>IGC (Instituto para comunicaciones globales)</p>	<p>Claves de apoyo para organizaciones sin fines de lucro</p> <p>Michael Stein</p> <p>www.igc.apc.org/html/advocacy.html</p>	<p>IGC ofrece estos vínculos a los siguientes recursos online como parte de nuestro compromiso para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro que trabajan por las campañas de apoyo, para obtener lo mejor de Internet.</p> <p>También se puede encontrar una sección de recursos de apoyo para organizaciones sin fines de lucro en línea, focalizados en el uso efectivo de los correos electrónicos, recolección de fondos online, trabajos con proveedores de aplicaciones de servicios, y disseminación online.</p>
<p>IIED (International Institute for Environment and Development)</p>	<p>Herramientas de poder – Herramientas para trabajar sobre políticas e instituciones.</p> <p>James Mayers</p> <p>www.iied.org/forestry/tools</p>	<p>Una serie de herramientas sobre el análisis del poder, basados en una experiencia de forestación, incluyendo:</p> <p>Análisis de Poder de los Interesados</p> <p>Conceptualización de las Políticas e Instituciones, Influencia de los Interesados en el Mapeo de la Pirámide</p>
<p>Interact Networks</p>	<p>www.interactweb.org.uk/welcome.htm</p> <p>www.interactnetworks.co.uk</p>	<p>Una serie de recursos y casos de estudio sobre la participación de la comunidad en la decisión de las políticas.</p>
<p>International Planned Parenthood Federation (IPPF).</p>	<p>Guía de Apoyo de la salud reproductiva y sexual y sus derechos</p> <p>www.ippf.org/pubs/advocacyguide/</p>	<p>Guía útil de apoyo.</p>
<p>INTRAC (Centro de Investigación y Capacitación de la ONG Internacional)</p>	<p>Influencia del Apoyo y de las Políticas</p> <p>www.intrac.org/Intrac/INTRACTraining_en.html</p> <p>Rick James</p> <p>¿Qué hace las coaliciones de OSC efectivas? Lecciones de Malawi (OPS No.38)</p>	<p>Capacitación para el apoyo y la influencia en las políticas.</p> <p>También presenta publicaciones sobre la creación de coaliciones con OSC.</p>
<p>IPAS / Universidad de Toronto</p>	<p>Manual para el apoyo del sistema de derechos humanos en África: Avance en salud reproductiva y sexual</p> <p>http://www.ipas.org/english/publications/international_health_policies.asp</p> <p>http://www.ipas.org/publications/en/handbook_advocacy_african_ch1-6.pdf</p>	<p>Este manual fue creado para familiarizar aquellos a favor del sistema de derechos humanos regional y con el organismo encargado del tratado, La Comisión Africana sobre los Derechos Humanos y de los Pueblos, creado para promover y proteger la salud sexual y reproductiva.</p>

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

<p>John McNutt Graduate School of Social Work, Boston College Universidad de Massachusetts</p>	<p>Apoyo electrónico John McNutt www.geocities.com/john_g_mcnutt/electron.htm</p>	<p>Visión de las campañas basadas en Internet y métodos de apoyo.</p>
<p>Universidad Johns Hopkins</p>	<p>"Un" marco para el apoyo www.jhuccp.org/pr/advocacy Marketing Lori Gerstley, Michal Bucko http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/books/ http://www.jhu.edu/~tsp/publicat.htm</p>	<p>Una corta reseña de los procesos de defensa a partir del análisis, estrategia, movilización, acción, evaluación de la continuidad Las organizaciones sin fines de lucro producen varios elementos de valor – no sólo productos y servicios, sino también ideas e innovaciones. Sus estrategias de marketing, mientras que son similares a los que utilizan las organizaciones sin fines de lucro, deben confiar la misión de la organización y los valores que dan forma a sus actividades. Este manual aborda estos temas.</p>
<p>Fundación Joseph Rowntree y David Wilcox</p>	<p>La guía para la participación efectiva D Wilcox (1994) www.partnerships.org.uk/guide/index.htm</p>	<p>Una guía completa para la participación, disponible online para descargar.</p>
<p>Just Associates</p>	<p>'Nueva Red': VeneKlasen, L and Miller, V (2002) Nueva red de Poder, Personas, y Políticas: Guía de Acción para el Apoyo y la Participación Ciudadana, World Neighbours. y Hacer que el cambio suceda: Apoyo y Participación Ciudadana www.justassociates.org/index.htm www.justassociates.org/ActionGuide.htm www.justassociates.org/MakingChangeReport.pdf www.justassociates.org/PoliticsofKnowledgeinAdvocacy.doc http://www.justassociates.org/ClavesforPlanningAdvocacy.doc http://www.justassociates.org/toolsforanalyzingpower.doc</p>	<p>A una excelente guía, orientada a las pequeñas ONG de Apoyo en los países en desarrollo, con muchas herramientas, diagramas y marcos. Tres capítulos disponibles para descargar sin costo. También se publica un informe de la Conferencia de Nov. de 2001, y provee herramientas online en la Políticas sobre el conocimiento en casos de defensa, claves para planificar el apoyo y herramientas para analizar el poder.</p>
<p>Kogan Page</p>	<p>Comunicaciones de Marketing P R Smith, y Taylor www.kogan-page.co.uk/smithtaylor/contents.htm</p>	<p>Un texto útil y accesible sobre estrategias de marketing.</p>

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

<p>LGI (Iniciativa de Reforma del Gobierno Local y el Sector Público) y Urban institute</p>	<p>Gestión de Think Tanks: Guía Práctica para organizaciones en maduración 2002 http://lgi.osi.hu/ http://lgi.osi.hu/publications/default.asp?id=121</p>	<p>Un manual completo para los gerents de think tanks con un capítulo sobre las comunicaciones.</p>
<p>LGI (Iniciativa de Reforma del Gobierno Local y el Sector Público)</p>	<p>Redactar efectivamente documentos sobre políticas públicas: Guía para los asesores de políticas en Europa Central y Oriental Eyin Young, Lisa Quinn (2002) http://lgi.osi.hu/ http://lgi.osi.hu/publications/default.asp?id=112</p>	<p>Guía práctica específicamente orientada a los think tanks.</p>
<p>Logolink</p>	<p>Iniciativa de aprendizaje sobre la Participación Ciudadana y el Gobierno Local http://www.ids.ac.uk/logolink/resources/index.htm</p>	<p>LogoLink es una red global de practicantes de organizaciones de la sociedad civil, instituciones de investigación y gobiernos trabajando para profundizar la democracia a través de una mayor participación ciudadana en la gestión local. Informes disponibles y vínculos a centros de recursos regionales.</p>
<p>Marketing Teacher</p>	<p>Herramientas de Marketing para Docentes http://www.marketingteacher.com/index.html</p>	<p>Una fuente muy útil de herramientas básicas para estrategias de marketing. Su 'almacén de lecciones' sin costo incluye elementos como las matrices de Boston y Ansoff. También puede suscribirse a una publicación sin costo.</p>
<p>Universidad de Michigan State</p>	<p>Manual de Políticas Públicas de Michigan: Guía de Lobby para 501(c)(3) organizaciones sin fines de lucro http://www.mnaonline.org/pdf/PublicPolicyHandbookTEXT.pdf</p>	<p>Descarga sin costo, con asesoramiento sólido orientado a las ONG en EE.UU.</p>
<p>Mind Tools</p>	<p>Mind Tools http://www.mindtools.com/index.html</p>	<p>Enumera muchas herramientas de gestión y planeamiento en la toma de decisiones tales como el análisis de los campos de fuerza, las FDOA y la Caja Boston, bajo secciones tales como creatividad práctica, solución de problemas, toma de decisiones, planeamiento y gestión de proyectos, habilidades de comunicación.</p>
<p>Mycoted</p>	<p>Técnicas creativas http://www.mycoted.com/creativity/techniques/index.php</p>	<p>Un gran recurso de más de 100 herramientas utilizadas para pensar y planear soluciones más creativas a los problemas. Muchas pueden ser adaptadas a los interrogantes de las políticas.</p>

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

Oneworld Net	Green Media Tools Shed http://www.greenmediatoolshed.org/toolstour/index.html	La guía contiene ejemplos de estrategias de activismo exitosas y una pequeña pero creciente colección de manuales de campaña, publicaciones, y herramientas de planeamiento orientada a la sociedad civil en el mundo en desarrollo. El grupo objetivo sería los investigadores y practicantes, en particular aquellos en el Sur.
Open Sky Press	www.openskypress.org/	La mayoría de los vínculos a los recursos online para los activistas – capacitación, ideas y manuales.
Oxfam America	Redes para el cambio de las políticas: Manual de capacitación para el Apoyo www.oxfamamerica.org/advocacy_guide/	Publica manuales de capacitación para el apoyo con (y ver) Oxfam America. Cubre la creación de redes, el análisis de los procesos de políticas y la gestión de campaña.
Oxfam UK	www.oxfam.org.uk	Guía para el apoyo de PRS de Oxfam.
Policy Project	www.policyproject.com http://www.cedpa.org/publications/index.html	Proyecto financiado por USAID para influenciar las políticas del entorno en 50 países sobre la salud reproductiva. Produjo <i>Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual</i> disponible en CEDPA.
Protest Net	Manual para activistas http://protest.net/activists_handbook/	Disponible online, con claves sobre las coaliciones y los medios.
Radio Advertising Bureau	www.rab.co.uk/	Un sitio con información completa sobre las comunicaciones por radio.
Rainforest Action Network	Caja de herramientas para activistas – Estrategia de campaña 101 www.ran.org/action/toolbox/campaign_strategy.html	Un resumen útil de la importancia y los pasos a seguir en el planeamiento de una campaña para la influencia de la política.
Fondo Save the Children	'Cerrar el círculo' De la medida del cambio político a la evaluación de las políticas en la práctica Equipo de Desarrollo para el Dialogo www.savethechildren.org.uk/development	Una revisión del aprendizaje sobre cómo evaluar el impacto del trabajo de apoyo, incluyendo la consideración de un aprendizaje organizacional a largo plazo y los resultados de capacidad, así como también los objetivos de los cambios de políticas a corto plazo.
Semiotics	Semiótica para principiantes Daniel Chandler http://www.aber.ac.uk/media/Documents/S4B/semiotic.html www.semiotic.co.uk/home	Estos recursos proporcionan antecedentes sobre el arte (sofisticado) de la 'semiótica': descubriendo el mensaje subyacente contenido en las imágenes del texto.

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

<p>Univerdidad de Stanford– Robert Horn Co-Intelligence Institute</p>	<p>Mapeo del conocimiento http://www.stanford.edu/~rhorn/ (for an overview, see http://www.stanford.edu/~rhorn/a/recent/spchKnwldgPACKARD.pdf).</p>	<p>Mapeo del conocimiento (=mapeo del tema) ofrece recursos para la deliberación de temas o problemas. Permite a los grupos determinar lo que saben colectivamente, clarificando visualmente las relaciones entre los factores relevantes, los actores y sectores, etc., involucrados en el problema en cuestión.</p>
<p>Tutor2U</p>	<p>Tutor 2U www.tutor2u.net http://www.tutor2u.net/revision_notes_marketing.asp http://www.tutor2u.net/revision_notes_strategy.asp</p>	<p>Recursos gratuitos y secciones detalladas sobre la estrategia y también sobre marketing.</p>
<p>University College London (UCL), Unidad de Planeamiento de Desarrollo (DPU)</p>	<p>Participación, relaciones y cambio dinámico: Nuevo pensamiento sobre la evaluación del trabajo de las redes internacionales Métodos para la evaluación y monitoreo de las redes Church, M.; Bitel, M.; Armstrong, K.; Fernando, P.; Gould, H.; Joss, S.; Marwaha-Diedrich, M.; de la Torre, A.; Vouhé, C (2003) http://www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf</p>	<p>Considera como hacer que el monitoreo y la evaluación sea real y útil para las redes. Esto es acompañado por un análisis de los que red significa, lo que significa trabajar de manera conectada, lo que mantiene unida a una red y lo que facilita su funcionamiento.</p>
<p>Universidad de Warwick</p>	<p>Capturar la imaginación política; Think Tanks y procesos de políticas Stone, Diane (1996)</p>	<p>Ahora con diez años, pero aún así una buena introducción a los think tanks y procesos de políticas.</p>
<p>Urban Institute (Centro sobre organizaciones sin fines de lucro y filantropía)</p>	<p>Iniciativa de investigación sobre el apoyo de organización sin fines de lucro www.urban.org/advocacyresearch/index.html</p>	<p>Documento de antecedentes y serie de seminarios, además de alguna bibliografía completa sobre coaliciones y leyes respecto del apoyo de las organizaciones sin fines de lucro.</p>
<p>USAID, Washington</p>	<p>Hacer la diferencia respecto de las políticas y los programas: Guía para investigadores Porter, RW and S Prysor-Jones (1997) http://sara.aed.org/publications/cross_cutting/policy_programs/html/eng_intro.htm</p>	<p>Breve guía para investigadores que intentan tener un impacto sobre las decisiones de programas y políticas. Está orientado a los investigadores relacionados con los servicios del gobierno en instituciones académicas, así como también investigadores trabajando como consultores en el sector privado.</p>
<p>Virtual Activist 2.0</p>	<p>Curso sobre capacitación visual de los activistas Audrie Krause, Michael Stein, Judi Clark, Theresa Chen, Jasmine Li, Josh Dimon, Jennifer Kanouse, and Jill Herschman www.netaction.org/training/</p>	<p>Curso de capacitación online para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a sacar la máxima ventaja del uso de Internet para el apoyo, activismo, y campaña. Cubre correos electrónicos, listas de correo, apoyo, desarrollo de la membresía y recolección de fondos.</p>

Herramientas para el Impacto de las Políticas: Manual para Investigadores

<p>WEDC, Centro de Agua, Ingeniería, y Desarrollo, Universidad de Loughborough</p>	<p>Difusión de la palabra Saywell, D and A Cotton (1999) www.lboro.ac.uk/departments/cv/wedc/publications/snstw/snstw.pdf Diseminación de los caminos y los indicadores de los impactos sobre el desarrollo: revisión de la literatura WEDC (2000) www.lboro.ac.uk/departments/cv/wedc/projects/stw/lr6.pdf</p>	<p>Guía práctica para la diseminación de estrategias de investigación</p>
<p>Banco Mundial</p>	<p>Comunicación estratégica para proyectos de desarrollo: Caja de herramientas sobre las tareas de los líderes de equipos Cecilia Cabañero-Verzosa www.worldbank.org/developmentcommunications/Publications/toolkit-web_jan2004.pdf</p>	<p>Caja de herramientas para la implementación de actividades de comunicación en la población, la salud y los proyectos de salud. Revisa los principios básicos de la comunicación y el cambio de conducta.</p>

Publicaciones de RAPID

- **Implementing Knowledge Strategies: Lessons from International Development Agencies (Implementar estrategias de Conocimiento: Lecciones de las Agencias de Desarrollo Internacional)** *Ben Ramalingam (ODI)*, Documento de ODI 244, Abril 2005.
- **Bridging Research and Policy in Development: Evidence and the Change Process (Acercando la Investigación y las Políticas en Desarrollo: Evidencia y Proceso de Cambio)**, editado y compilado por *Julius Court, Ingie Hovland y John Young (ODI)*, ITDG Editorial, 2005.
- **Bridging Research and Policy on HIV/AIDS in Developing Countries (Acercando la Investigación y las Políticas sobre VIH/SIDA en los países en desarrollo)**, *Julius Court (ODI)*, Documento de ODI, sale en 2005.
- **How Civil Society Organisations use Evidence to Influence Policy Processes: A Literature Review (Cómo las organizaciones de la sociedad civil utilizan la evidencia para influenciar los procesos de políticas)**, *Amy Pollard y Julius Court (ODI)*, Documento de ODI, sale en 2005.
- **Networks and Policy Processes in International Development: An Annotated Bibliography (Redes y Procesos de Políticas en el Desarrollo Internacional: Bibliografía explicada)**, *Emily Perkin y Julius Court (ODI)* Documento de ODI, sale en 2005.
- 'Bridging Research and Policy in International Development: Context, Evidence and Links', (Acercando la Investigación y las Políticas en el Desarrollo Internacional: Contexto, Evidencia y Vínculos) *Julius Court y John Young (ODI)*, capítulo en **The Challenge of Transnational Knowledge Networks: Bridging Research and Policy in a Globalising World (El desafío de las redes de conocimiento transnacional: Acercando la Investigación y las Políticas en el mundo globalizado)**, editado por *Diane Stone y Simon Maxwell*, Routledge, 2004.
- **Bridging Research and Policy in International Development: An Analytical and Practical Framework (Acercando la Investigación y las Políticas en Desarrollo Internacional: Un marco práctico y analítico)**, *John Young and Julius Court (ODI)*, Publicación de RAPID 1, ODI, 2004.
- **Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers (Herramientas sobre el impacto en la política: Manual para investigadores)**, *Daniel Start and Ingie Hovland (ODI)*, ODI, 2004.
- **Does Evidence Matter? An ODI Meeting Series (¿Importa la evidencia? Serie de Reuniones de ODI)**, Monografía de ODI, 2004.
- **Livelihoods Approaches to Information and Communication in Support of Rural Poverty Elimination and Food Security (Enfoques de subsistencia respecto de la información y la comunicación en apoyo de la eliminación de la pobreza rural y la calidad alimentaria)**, *Robert Chapman, Tom Slaymaker y John Young (ODI)*, ODI, 2003.
- **Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review Comunicado de la investigación sobre la reducción de la pobreza)**, *Ingie Hovland, (ODI)*, Documento de ODI 227, 2003.
- **Knowledge Management and Organisational Learning, An International Development Perspective: An Annotated Bibliography (Gestión del conocimiento y aprendizaje organizaciones, una perspectiva de desarrollo internacional: Bibliografía explicada)**, *Ingie Hovland (ODI)*, Documento de ODI 224, 2003.
- **Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy (Subsistencia sostenible: Caso de estudio de la evolución de la política de DFID)**, *William Solesbury (Centro de ESRC del Reino Unido para políticas y prácticas basadas en la experiencia)*, Documento de ODI 217, 2003.
- **The PRSP Initiative: Multilateral Policy Change and the Relative Role of Research (La Iniciativa PRSP: Cambio de Políticas Multilaterales y el Rol Relativo de las Investigaciones)**, *Karin Christiansen con Ingie Hovland (ODI)*, Documento de ODI 216, 2003.

- **How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policy-making in the Humanitarian Aid Sector, and the Relative Influence of Research, (Cómo surge el proyecto Sphere: Un caso de Estudio de generación de políticas en el sector de ayuda humanitaria y la influencia relativa de la investigación),** *Margie Buchanan-Smith (independent consultant)*, Documento de ODI 215, 2003.
- **Animal Health Care in Kenya: The Road to Community-Based Animal Health Service Delivery (Cuidado de Animales en Kenia: El camino hacia un servicio comunitario de prestaciones veterinarias)** , *John Young (ODI), Julius Kajume (DVS Kenya) y Jacob Wanyama (ITDG Kenya)*, Documento de ODI 214, 2003.
- **Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies (Acercando la Investigación y las Políticas: Visiones de 50 casos de estudio),** *Julius Court y John Young (ODI)*, Documento de ODI 213, 2003.
- **Bridging Research and Policy: An Annotated Bibliography (Acercando la Investigación y las Políticas: Bibliografía explicada);** , *Maja de Vibe, Ingie Hovland and John Young (ODI)*, Documento de ODI 174, 2002.
- **Bridging Research and Policy: Context, Evidence and Links (Acercando la Investigación y las Políticas: Contexto, Evidencia y Vínculos),** *Emma Crewe (UCL) and John Young (ODI)*, Documento de ODI 173, 2002.

Para mayor información contáctese con: rapid@odi.org.uk o visite www.odi.org.uk/rapid/publications