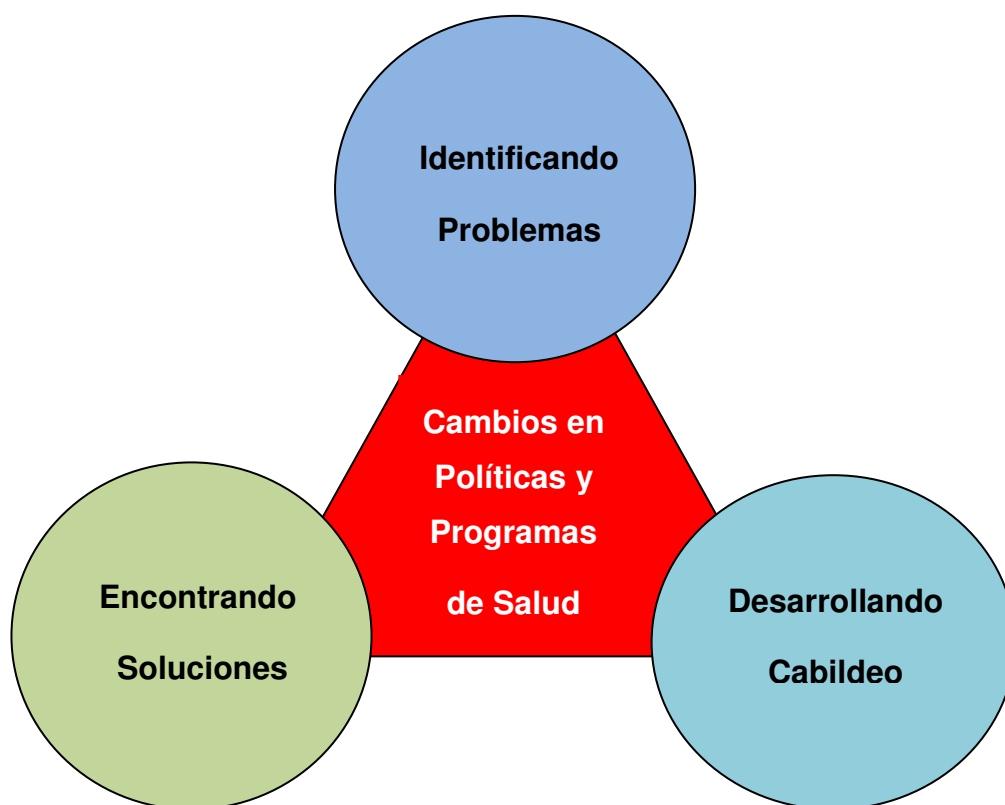


AGENCIA INTERNACIONAL PARA LA PREVENCIÓN DE LA CEGUERA –
LATINOAMÉRICA

IAPBLA

GUIA DE CABILDEO EN LA REGIÓN DE LAS AMÉRICAS



2008

Índice

<i>Resumen ejecutivo.....</i>	<i>3</i>
<i>Presentación.....</i>	<i>9</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>10</i>
<i>Definición.....</i>	<i>11</i>
<i>Propósito.....</i>	<i>12</i>
<i>Requisitos.....</i>	<i>12</i>
<i>Niveles de cabildeo.....</i>	<i>13</i>
<i>Procesos de cabildeo.....</i>	<i>14</i>
<i>Capacidades a desarrollar en el cabildeo.....</i>	<i>14</i>
<i>Condiciones para emprender una campaña de cabildeo.....</i>	<i>15</i>
<i>Funciones del cabildeo.....</i>	<i>15</i>
<i>Como aplicar una campaña de cabildeo.....</i>	<i>17</i>
<i>Referencias.....</i>	<i>35</i>

Resumen Ejecutivo

Desde sus inicios, **VISION 2020: EL DERECHO A LA VISION** dejó sentado que para alcanzar la eliminación de la ceguera evitable en el año 2020, se requería tanto de los recursos adecuados, como de la **voluntad política** para hacer sostenible cualquier plan de acción en salud ocular. Un ejemplo de esta última afirmación fueron las resoluciones emitidas a favor de VISION 2020 por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS), llamando a los estados miembros a establecer planes nacionales de VISION 2020 y a comprometer recursos para su implementación. Este logro estuvo precedido por una intensa actividad de persuasión por parte de los miembros de la **Agencia Internacional de Prevención de la Ceguera (IAPB)**.

El **cabildeo o abogacía** - *advocacy* en inglés - es una herramienta de gestión fundamental en los planes y proyectos llevados a cabo por la iniciativa VISION 2020, su importancia se ha visto reflejada en los últimos veinte años en su aplicación a los planes de promoción de la salud a nivel mundial, desde que las naciones del mundo se reunieron en Canadá para la Primera Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud en 1986. **La ayuda que proporciona el cabildeo se centra en la capacidad de persuadir a las autoridades o decisores, para que tomen partido y utilicen su posición de influencia en la promoción de acciones en favor de la salud visual de aquellas poblaciones que lo requieran.** En algunos países el cabildeo se ha convertido en una práctica tan difundida y común, que ha originado normas regulatorias que delimitan su campo de acción.

La comunidad organizada recurre al cabildeo en su afán por lograr un cambio efectivo de sus condiciones de salud visual, para lo cual promueven que sus iniciativas se concreten en planes de acción gubernamentales que permitan revertir los actuales niveles de ceguera en su población. Para obtener el máximo impacto, las actividades deben sustentarse en una coordinación muy estrecha entre individuos y organizaciones afines con las actividades de promoción de la salud visual y prevención de la ceguera evitable; en este sentido, los **Comités Nacionales de VISION 2020 tienen una gran responsabilidad en estas actividades y en el desarrollo de las distintas estrategias de cabildeo a partir de objetivos claros y específicos.** Así mismo, **es fundamental aprovechar el soporte técnico y económico que pueden brindar los cooperantes nacionales e Internacionales,** a través de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), OPS-OMS y IAPB, entre otros.

Se debe elaborar una estrategia específica para cada problemática de salud ocular a tratar, tomando en cuenta el perfil del decisor - con quien se enfrenta uno - a fin de ser persuasivo y convincente en base a los argumentos expuestos desde el primer contacto y constituirse en referente para la toma de decisiones. Para ello es imprescindible contar con información actualizada y atractiva en el ámbito político y técnico, que se origine a partir de investigaciones basadas en evidencias, que reflejen la realidad oftalmológica nacional o local, así como la manera de actuar y reaccionar de la autoridad o funcionario a convencer.

El cabildeo en salud puede implementarse en cualquier organización, independientemente de su ámbito de trabajo, como ocurrió con la aprobación de la iniciativa VISION 2020 por parte de la Asamblea Mundial de la Salud, fruto del cabildeo permanente de organizaciones como la IAPB, y cuyas repercusiones abarcan el nivel regional y nacional.

Antes de emprender cualquier acción de cabildeo, es necesario realizar el ejercicio de establecer una serie de prioridades, para lo cual es fundamental tomar en cuenta lo siguiente:

1. Escoger y definir una problemática específica en salud ocular, que requiere de una solución sostenible en el tiempo y para lo cual se cuenta con información relevante.
2. Contar con un objetivo claro y concreto, que traiga consigo una solución realista y alcanzable al problema planteado.
3. Establecer el fin último de nuestro accionar.
4. Analizar el escenario político y señalar a los actores con poder de decisión, así como aquellos con capacidad de influenciar en el decisor.
5. Desarrollar una estrategia de información e influencia política sobre el decisor, centrándose en la audiencia que define el asunto y respaldando con hechos y evidencias relevantes.
6. Elaborar un plan de acción con monitoreo de las actividades a ejecutarse.
7. Concretar alianzas con organizaciones o individuos que nos puedan brindar soporte y/o influir en reuniones claves. Cooperar muy estrechamente con otros grupos que abogan por los mismos objetivos.

Campaña de cabildeo

Para elaborar una campaña de cabildeo en salud, es necesario tomar en cuenta las siguientes premisas:

1. Análisis del Problema

Antes de emprender cualquier campaña de cabildeo en salud ocular, es necesario tener en cuenta el **objetivo central** del mismo, lo cual amerita realizar un ejercicio de discusión y análisis, a fin de elegir un solo problema a tratar.¹ Es frecuente que los problemas seleccionados por los grupos tiendan a ser generales, de ser así, es oportuno desagregarlo hasta llegar a uno específico. **Mientras más concreta sea la definición de un problema, mayores son las posibilidades de solución.**

A partir del listado de los componentes de un problema, se procede a agruparlos temáticamente. Los criterios que se proponen para reunirlos son los siguientes:

- a) Tipo de problema (político, social, económico, administrativo o legal).
- b) Instituciones que están relacionadas con el tema en cuestión.
- c) Agenda de trabajo de los períodos legislativos, audiencias y funcionarios.

A continuación se recomienda **jerarquizar los componentes** para escoger los aspectos más importantes o fáciles de solucionar en primera instancia.

Una vez que se han indicado los componentes de un problema, se puede pensar en las **posibles soluciones para cada componente**. Hay que recordar que la finalidad del cabildeo no es la de emitir un pronunciamiento en contra de un problema específico, sino ofrecer una solución concreta al mismo.

Se debe seleccionar 3 a 5 propuestas con miras a enfrentar el problema elegido, motivo por el cual las mismas deben considerarse eventuales en una agenda tentativa de acción. Es importante tener en cuenta que antes de adoptar alguna propuesta de solución definitiva, **es recomendable consultar con expertos** que

^{1 1} Parts of this document have been taken as best practices from a manual on lobbying published by the Instituto Nationale de Estudos Politicos [1].

orienten al grupo en la determinación de los criterios en la selección de las propuestas centrales a trabajar para la solución del problema.

2. Afinación de la propuesta

En la mayoría de los casos es necesario **unificar esfuerzos y optimizar los recursos humanos y económicos en una o dos propuestas**, orientadas éstas a lograr o impulsar un cambio específico. Grupos que lanzan diez o más iniciativas a la vez perderán eficacia en su campaña de cabildeo.

La afinación de la propuesta consiste en especificar y detallar los pasos y tareas a realizar, implica establecer lo que se va a ejecutar, el recurso humano involucrado, la manera de desarrollarlo y el cronograma en su aplicación. Para lograr una propuesta específica y detallada, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- a) Que sea cuantificable y medible.
- b) Que denote especificidad y sea entendible.
- c) Técnica, política y económicamente factible
- d) Ejecutable en un plazo razonable
- e) Que contribuya a la formación y/o fortalecimiento de alianzas y coaliciones.

Luego de evaluar el problema y afinar la propuesta, **el siguiente paso consiste en establecer el espacio de decisión**; o sea, identificar quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta. Para influir en el decisor hay que emplear tanto el procedimiento formal como el informal. Se puede tener más oportunidad de éxito siguiendo el primero, sin embargo, en ocasiones sólo hay posibilidad de influir si se tiene acceso al procedimiento no formal.

El mapa del poder es un ejercicio de análisis que permite al grupo identificar al decisor que establece la primera audiencia, así como reconocer a los actores secundarios (aliados, oponentes e indecisos) que conforman la segunda audiencia. Precisamente éstos últimos tienen la capacidad de influir en cierto grado sobre el decisor en alguna etapa del proceso. Uno de los objetivos del mapa de poder es ubicar a los actores que ayudan a contactar con el blanco, para ello es imprescindible un manejo continuo y actualizado de la información. **Para**

realizar el mapa del poder, se procede ubicar en el centro al decisor y alrededor a todos los actores secundarios que influyen directamente en él, señalando sus nombres y apellidos. Aunque se plantee una campaña a nivel nacional, siempre se debe tener en cuenta una probable influencia internacional.

El autoanálisis define cómo se va a organizar la campaña de cabildeo. Se necesita precisar quienes conforman el equipo de trabajo que lleva a cabo las actividades específicas, aportaciones de cada organización o miembro del grupo; así como definir el procedimiento para la toma de decisiones al interior del equipo de trabajo. Así mismo, es importante definir cuáles serán sus facultades, limitaciones en la negociación y tomar decisiones, así como la determinación del momento de la consulta a las bases o coalición. Requiere que se tome en cuenta los siguientes pasos:

- a) Identificar de manera precisa a las organizaciones que impulsarán la campaña de cabildeo.
- b) Precisar los mecanismos en el proceso de decisión al interior de la coalición o equipo de trabajo.
- c) Aclarar el aporte de cada organización en la campaña de cabildeo.
- d) Realizar un análisis político.
- e) Hacer un análisis de las fuerzas y debilidades de la organización, para así poder medir el nivel de influencia real con la que se cuenta.
- f) Proponer posibles soluciones a las debilidades descubiertas.
- g) Desarrollar una estrategia para aumentar la capacidad institucional del equipo y seleccionar dos o tres actividades que lo fortalezcan.

La estrategia es el conjunto de acciones orientadas a influir o convencer al decisor para lograr la aprobación de la propuesta. Implica haber ejecutado con antelación las siguientes tareas:

- a) Investigación, que es crucial para establecer una estrategia y que requiere de datos estadísticos, pronunciamientos de expertos y testimonios de personas afectadas directamente.

- b) Elaboración de una propuesta, en el que participen todos los involucrados en la campaña de cabildeo.
- c) Identificación del decisor, sobre el cual hay que formular una estrategia de influencia que pretende **convencer al decisor e indecisos, motivar a actuar a los aliados y neutralizar a los oponentes.**
- d) Detección de los aliados, oponentes e indecisos.
- e) Medición de fuerzas y debilidades del equipo que ejecutará el cabildeo.
- f) Análisis de los intereses, motivaciones y posiciones de los actores identificados.
- g) Definición de argumentos y formas de presión. Una de las vías más seguras para conseguir mayores niveles de conciencia acerca del problema que se desea resolver, así como para lograr un amplio apoyo hacia una propuesta específica, consiste en la **formulación de argumentos o mensajes convincentes dirigidos a los actores primarios y secundarios.** Las acciones confrontativas tienen su lugar, sin embargo, por lo general es más eficaz utilizar primero acciones persuasivas, sobre todo si partimos de la base de que el objetivo primordial durante la campaña de cabildeo es convencer a los que tienen el poder de decisión. **Si se pasa rápidamente a la confrontación y denuncia pública, se puede ocasionar rigidez en la posición del decisor y el objetivo se verá seriamente obstaculizado.**
- h) Convencimiento, motivación y neutralización a los actores con poder de decisión.
- i) Planificación de actividades, que consiste en tareas concretas que el grupo llevará a cabo para ejecutar su campaña de cabildeo. En este paso se busca detallar todas y cada una de las actividades necesarias para terminar de preparar la campaña y llevar a cabo las estrategias definidas en el paso anterior. En cada campaña de cabildeo existen dos actividades que no pueden faltar, como son la **preparación de una hoja de propuesta**, en la cual se especifica breve y claramente la propuesta y la importancia de ésta; y las **visitas personales con el decisor, indecisos, oponentes y aliados.**
- j) La evaluación es un elemento esencial en cualquier campaña de cabildeo, al aplicarla se rescatan tanto los éxitos como los fracasos, lo cual fortalece la capacidad del grupo para futuras campañas de influencia política.

Presentación

Desde sus inicios, VISION 2020: EL DERECHO A LA VISION dejó sentado que para alcanzar la eliminación de la ceguera evitable en el año 2020, se requería tanto de los recursos adecuados, como de la voluntad política para hacer sostenible cualquier plan de acción.

Esta última afirmación cobra una mayor relevancia al constatarse que el 90% de los ciegos en el mundo habitan en países en vías de desarrollo, caracterizados por presentar todavía serios problemas de saneamiento básico y altas tasas de morbilidad por enfermedades infecto-contagiosas, que ya han sido superadas en los países del primer mundo; a lo que hay que añadir las limitaciones presupuestarias para satisfacer las crecientes demandas de su población.

Bajo este panorama de necesidades, se debe encontrar un espacio para incluir los principales problemas de salud ocular en la agenda política a nivel nacional, regional y local; evitando generar conflictos entre las instituciones por el control de los recursos y que se tomen decisiones irrelevantes.

Un ejemplo de este esfuerzo fueron las resoluciones emitidas a favor de VISION 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), llamando a los estados miembros a establecer planes nacionales de VISION 2020 y a la movilización de recursos para su implementación. Este logro estuvo precedido por una intensa actividad de persuasión por parte de los miembros de la Agencia Internacional de Prevención de la Ceguera (IAPB).

Para ello utilizaron una herramienta de gestión poderosa denominada cabildeo, que combinó información de primer orden con una efectiva estrategia de persuasión; de tal manera que la información proporcionada pudo emplearse en el desarrollo de argumentos convincentes y atractivos para los decisores.

Sin embargo, nada de lo enunciado sería posible sin el compromiso permanente de las personas, que hagan del cabildeo una suerte de “proyecto de vida” y cuyo éxito no se mida sólo por el tiempo empleado, sino por la voluntad, tenacidad y resistencia que supieron imprimir para conseguir los objetivos trazados.

Introducción

El cabildeo o abogacía - *advocacy* en inglés - es una herramienta de gestión fundamental en los planes y proyectos llevados a cabo por la iniciativa VISION 2020, su importancia se ha visto reflejada en los últimos veinte años en su aplicación a los planes de promoción de la salud a nivel mundial, desde que las naciones del mundo se reunieron en Canadá para la Primera Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud en 1986.

La ayuda que proporciona el cabildeo se centra en la *capacidad* de persuadir o alinear a las autoridades o decisores para que tomen partido y utilicen su posición de influencia en la promoción de acciones en favor de la salud visual de aquellas poblaciones que lo requieran. En algunos países el cabildeo se ha convertido en una práctica tan difundida y común, que ha originado normas regulatorias que delimitan su campo de acción.

Los problemas visuales que aquejan a la población, son el resultante de un conjunto de determinantes – ambientales, económicos, estilos de vida, entre otros - que requieren para su abordaje del cumplimiento de una serie de objetivos intermedios que permitan el ansiado cambio de una situación de salud desventajosa en la comunidad. Ello implica que el cabildeo que culmina exitosamente, origina a su vez la misma acción para la siguiente etapa; con lo cual se convierte en una actividad permanente hasta culminar con el impacto social esperado.

En este escenario, el decisor debe estar representado en el primer plano del logro obtenido, dejándolo que viva la “foto del momento”, mientras que el equipo que realizó el cabildeo muchas veces permanece en el anonimato y debe ser consciente que apenas ha dado un paso en el largo camino de la equidad en salud visual.

Un plan de acción en salud visual aprobado, no asegura que sea ejecutado y sostenido en el tiempo, a menos que las autoridades o funcionarios de turno se empoderen del mismo y lo conviertan en una política de estado.

Un elemento de suma importancia para la incorporación y sostenibilidad de los planes de salud visual, es su capacidad de poderse “enganchar” con otros objetivos estratégicos establecidos por los gobiernos, como por ejemplo, la posibilidad de contribuir a la reducción de la pobreza dentro de los Objetivos del Milenio.

Los compromisos asumidos para el cumplimiento de los Objetivos del Milenio por parte de los países con ingresos medianos y bajos, viene generando en ellos una fuerte

corriente por el logro de los mismos; lo cual puede ser aprovechado argumentando ante los gobiernos que la aplicación de los planes de VISION 2020 ayudará en la consecución de este fin.

Así tenemos por ejemplo que el objetivo de erradicar la pobreza extrema y el hambre se asocia con la ceguera, siendo la pobreza una causa y a su vez una consecuencia de la ceguera. Los datos epidemiológicos confirman que las poblaciones viviendo en pobreza, son más propensas a la hipovitaminosis A, infecciones por sarampión y tracoma; todo lo cual incrementa el riesgo de ceguera. Así mismo, individuos con ceguera tienen menor posibilidad de acceder a servicios de salud ocular, educación o rehabilitación (círculo pobreza-ceguera).

Por otro lado, hay que invocar aquellos estudios que demuestran el impacto de los planes de VISION 2020 en la economía de los países, como aquel en que se constata que por cada dólar invertido en salud ocular y prevención de la visión baja, se quintuplica en su tasa de retorno hacia la comunidad. Así mismo, se ha estimado que VISION 2020 – si es exitoso – brindará un ahorro de 223 billones de dólares en un horizonte de 20 años.

Definición

Como se enfatizó en la introducción, la definición del cabildeo se centra en la capacidad de influir en uno o varios actores con poder de decisión (blancos), a fin de llamar su atención sobre los principales problemas que afectan la salud de los grupos más vulnerables – niños, mujeres y ancianos - y promover en ellos un cambio de actitud positivo hacia la ejecución de un programa o proyecto gubernamental que revierta una situación de salud adversa en la comunidad.

El cabildeo no es solo una acción puntual, sino que responde a un proceso que implica contar con información estratégica, ideas preconcebidas y recursos suficientes que permitan alcanzar el objetivo deseado. Para ello se requiere fortalecer a la comunidad organizada mediante la promoción de una participación activa, estructurada y planificada que influya en el ámbito de lo público y permita el ejercicio pleno de sus derechos ciudadanos.

Un término anglosajón relacionado es *lobbying*, que se utiliza para señalar a aquellas personas que trabajan intensamente por conseguir un objetivo específico, a menudo sobre sus propios intereses, mediante la persuasión a autoridades o funcionarios electos.

También existen el “activismo en salud” – *health activism* en inglés - que consiste en un conjunto de individuos que se comprometen activamente en mejorar la salud a favor de ellos mismos o de otras organizaciones afines.

Propósito

Las organizaciones comunitarias recurren al cabildeo en su afán por lograr un cambio efectivo en su situación de salud ocular actual, para lo cual promueven que sus iniciativas se concreten en acciones públicas que permitan prevenir y controlar las principales causas de ceguera en su población.

Para obtener el máximo impacto, las actividades deben sustentarse en una coordinación muy estrecha entre individuos y organizaciones afines con los planes de salud visual; en este sentido, los Comités Nacionales de VISION 2020 tienen una gran responsabilidad en esta actividad, así como en el desarrollo de las distintas estrategias de cabildeo a partir de objetivos claros y específicos.

Así mismo, es fundamental aprovechar el soporte técnico y económico que puede brindar la cooperación nacional e internacional, a través de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), OPS-OMS y IAPB, entre otros.

En este aspecto, VISION 2020 ha conseguido resultados importantes en este primer quinquenio de existencia, siendo los factores contribuyentes el incremento de:

- a) Compromisos en política de prevención y control de la ceguera por parte de los distintos gobiernos.
- b) Acciones por parte de los profesionales en salud ocular.
- c) Suscripción de convenios y desembolso de aportes de las ONGs comprometidas con la problemática de la ceguera.
- d) Participación ciudadana con las organizaciones involucradas con estas iniciativas.

Requisitos

Desde que se desarrolla un plan de cabildeo, es fundamental señalar claramente las metas y objetivos que se persiguen, teniendo en cuenta que los objetivos deben caracterizarse por ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y que respondan a un cronograma establecido. El resto de la labor se focalizará en lograr esas metas y objetivos planteados en un tiempo determinado.

Se debe elaborar una estrategia específica para cada problemática a tratar, tomando en cuenta el perfil del decisor - con quien se enfrenta uno - a fin de ser persuasivo y

convinciente con los argumentos expuestos desde el primer contacto y constituirse en referente para la toma de decisiones; para ello es imprescindible contar con información actualizada y atractiva en el ámbito político y técnico – información de alta calidad – que se originen a partir de investigaciones serias y reflejen fehacientemente la realidad nacional o local, así como la manera de actuar y reaccionar de la autoridad o funcionario a convencer.

El cabildeo implica para la persona que lo realiza, un gran esfuerzo de análisis y despliegue de habilidades para sortear los diversos escenarios que plantean los decisores. Debe ser capaz de establecer empatía con su interlocutor y saber recurrir a los contactos personales que faciliten un acercamiento con los principales funcionarios o autoridades.

Entraña poder participar de manera directa en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de los programas gubernamentales o en la promoción de leyes y reglamentos.

El que realiza el cabildeo, debe ser capaz de precisar en qué momento le es útil difundir información a través de los medios de comunicación a su alcance, iniciar una movilización social o explorar la posibilidad de aliarse con otros movimientos afines; con la finalidad de presionar al decisor para que adopte una postura frente a una determinada problemática.

Finalmente, el cabildeo puede ser sustentado por información, comunicación, educación, publicidad y recaudación de fondos, cuando se necesite.

Niveles de Cabildeo

El cabildeo puede implementarse en cualquier organización independientemente de su ámbito de trabajo - local, regional, nacional e internacional – como ocurrió con la aprobación de la iniciativa VISION 2020 por parte de la Asamblea Mundial de la Salud, que fue producto de un cabildeo permanente de organizaciones como la IAPB y cuyas repercusiones alcanzan el nivel regional y nacional.

Así mismo, ONGs nacionales e internacionales están constantemente involucradas en el cabildeo a distintos niveles, como socias activas en la aplicación de los planes de VISION 2020 en los diversos países a nivel mundial.

Procesos de cabildeo

El cabildeo, al ser una herramienta poderosa en promover la toma de decisiones en autoridades o funcionarios, esta imbuido de una dinámica particular, caracterizada por:

- a) La capacidad para investigar, consensar y negociar las distintas propuestas a tratar.
- b) La persistencia en alcanzar cambios específicos en determinadas políticas públicas.
- c) La posibilidad de involucrar a organizaciones, instituciones e individuos comprometidos con la causa.
- d) Promover una amplia participación y socialización en la temática.
- e) Dar la oportunidad a grupos de ciudadanos para que ejerzan su derecho a impulsar cambios en la sociedad.
- f) Impulsar la capacitación ciudadana para la influencia política.
- g) Fomentar una educación permanente basada en el conocimiento profesional y la experiencia ciudadana.
- h) Promocionar el trabajo en redes de los grupos o instancias civiles, sociales y políticas.

Capacidades a desarrollar en el cabildeo

En el cabildeo se encuentra implícito la negociación y el manejo bajo diferentes escenarios que se presentan durante su ejercicio y que requieren la capacidad para:

- a) Consensar una propuesta al interior de los grupos para que tenga el mayor respaldo y consistencia.
- b) Incidir en instancias gubernamentales.
- c) Influir sobre un actor con poder de decisión.
- d) Iniciar un proceso de cambio social que implica la construcción de una nueva relación ciudadanía-gobierno.

Condiciones para emprender una campaña de cabildeo

Antes de emprender cualquier acción de cabildeo, es necesario hacer el ejercicio de establecer una serie de prioridades, para lo cual es fundamental tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Escoger y definir un problema o tema específico, que requiere una solución sostenible en el tiempo y para lo cual se cuenta con información altamente confiable.
- b) Contar con un objetivo claro y concreto, que traiga consigo una solución realista y alcanzable al problema planteado.
- c) Establecer el fin último de nuestro accionar.
- d) Analizar el escenario político y señalar a los actores con poder de decisión, así como aquellos con capacidad de influenciar en los blancos.
- e) Desarrollar una estrategia de información e influencia política sobre los decisores, centrándose en la audiencia que define el asunto y respaldando con hechos y evidencias relevantes.
- f) Elaborar un plan con monitoreo de las actividades a ejecutarse.
- g) Concretar alianzas con otros grupos, organizaciones o individuos, que nos puedan brindar soporte y/o influir en las reuniones claves. Cooperar muy estrechamente con otros grupos que abogan por objetivos en el mismo ámbito.

Funciones del cabildeo

1. Proponer soluciones a problemas sociales, políticos y económicos

El cabildeo permite transcurrir de la queja o denuncia, a la solución propositiva; es decir, contribuye a desarrollar y potenciar la capacidad para dejar de ser parte del problema y constituirse en la solución, al asumir de manera progresiva la corresponsabilidad en la implementación de políticas públicas, leyes o reglamentos, para así atender a fondo las necesidades de la población.

2. Fortalecer el poder de las organizaciones de la sociedad civil

Contrarresta las prácticas improductivas del gobierno y al mismo tiempo establece una nueva cultura de participación ciudadana. En este sentido, contribuye a impulsar a la comunidad organizada para que desarrollen una mayor capacidad de influencia en las esferas de gobierno.

3. Promover la participación democrática de los ciudadanos

Como instrumento de trabajo enriquece y fortalece las prácticas democráticas al trascender el ámbito formal (electoral) y fomentar su aspecto social (participación

ciudadana en asuntos públicos), con el propósito de desarrollar nuevas formas de relación ciudadanía-gobierno.

4. *Buscar la solidaridad entre los ciudadanos*

Promueve la solidaridad entre los ciudadanos para enfrentar de mejor manera los problemas comunes, al propiciar que sus voces y puntos de vista empiecen a ser tomados en cuenta a partir del ejercicio de sus derechos ciudadanos.

Campaña de cabildeo

Para elaborar una campaña de cabildeo en salud, es necesario tomar en cuenta las siguientes premisas:





1. *Análisis del Problema*

a. Selección del problema general y específico

Antes de emprender una campaña de cabildeo, es necesario tener en cuenta el objetivo central del mismo, lo cual amerita realizar un ejercicio de discusión y análisis, a fin de elegir un solo problema a tratar.

Es frecuente que los problemas seleccionados por los grupos tiendan a ser generales, de ser así, es oportuno desagregarlo hasta llegar a uno específico. Mientras más concreta sea la definición de un problema, mayores son las posibilidades de solución.

La selección del problema específico que el grupo pretende abordar es una tarea compleja y requiere de una serie de criterios básicos a considerar:

-  Qué clase de conocimientos se tiene sobre la temática al interior de la organización.
-  En qué áreas temáticas se tiene mayor compromiso de sus miembros.
-  En cuáles temas se verían afectadas las vidas de sus integrantes.
-  Qué temática permite el apoyo de otros sectores.

b. Ordenar y priorizar los componentes del problema

A partir del listado de los componentes de un problema, se procede a agruparlos temáticamente.

Los criterios que se proponen para reunirlos son los siguientes:

- ✚ Tipo de problema (político, social, económico, administrativo o legal).
- ✚ Instituciones que están relacionadas con el tema en cuestión.
- ✚ Agenda de trabajo de los períodos legislativos, audiencias y funcionarios.

A continuación se recomienda jerarquizar los componentes para escoger los aspectos más importantes o fáciles de solucionar en primera instancia; o bien, aquellos de mayor interés para el grupo. Para la priorización se sugieren los mismos criterios utilizados para la selección del problema.

c. Fases en la generación e implementación de políticas

Un instrumento útil en la identificación y análisis del problema es el concepto de las fases que generalmente existen en la generación e implementación de políticas gubernamentales o institucionales nacionales e internacionales.

Son cuatro las fases distinguibles:

- ✚ Definición de la agenda pública o institucional.
- ✚ Formulación de políticas concretas y su transformación en leyes o programas.
- ✚ Aplicación de leyes o implementación de programas.
- ✚ Monitoreo y evaluación del impacto.

El cabildeo se lleva a cabo en todas las fases y por ello es importante determinar claramente cuál de éstas demanda una mayor atención en un momento dado.

Es más fácil intervenir en ciertas fases en virtud de que ofrecen una mayor oportunidad de influencia o por la naturaleza y capacidad que el grupo

tiene de desarrollar su potencialidad, lo cual influirá en la definición de la estrategia.

d. Proposición de soluciones concretas frente a los componentes principales

Identificada la fase en que se encuentra el problema, se comienza a desarrollar una propuesta, la cual se puede generarse en cualquiera de las cuatro fases antes mencionadas.

Una vez que se han indicado los componentes de un problema, se puede pensar en posibles soluciones para cada componente. Hay que recordar que la finalidad del cabildeo no es la de emitir un pronunciamiento en contra de un problema específico, sino ofrecer una solución concreta al mismo.

e. Selección de las Propuestas

La organización debe seleccionar 3 a 5 propuestas con miras a enfrentar el problema elegido, motivo por el cual las mismas deben considerarse eventuales en una agenda tentativa de acción.

Es necesario considerar las limitaciones propias del grupo (institucionales, recursos humanos o económicos), lo cual es de suma importancia para evitar desvíos sobre la temática central.

Es importante tener en cuenta que antes de adoptar definitivamente alguna propuesta de solución, es recomendable consultar con expertos para que el grupo determine los criterios en la selección de las propuestas centrales a trabajar para la solución del problema.

2. Afinación de la propuesta

a. Selección de una sola propuesta a trabajar

En vista del elevado nivel de trabajo que se concentra en la planeación y realización de una campaña seria de cabildeo, es importante evitar la ejecución de aquello que no está al alcance del grupo.

En la mayoría de los casos es necesario unificar esfuerzos y optimizar los recursos humanos y económicos en una o dos propuestas, orientadas éstas a lograr o impulsar un cambio específico. Grupos que lanzan diez o más iniciativas a la vez perderán eficacia en su campaña de cabildeo.

b. Revisión y afinación de la propuesta

La propuesta debe estar dirigida a solucionar el problema que ha seleccionado el grupo. Definirla requiere precisar lo que el grupo desea proponer y para ello se recomienda señalarlas con todos sus detalles, éste ejercicio será muy útil como basamento de la campaña de cabildeo.

La afinación de la propuesta consiste en especificar y detallar los pasos y tareas a realizar, implica establecer lo que se va a ejecutar, el recurso humano involucrado, la manera de desarrollarlo y el cronograma en su aplicación.

Para lograr una propuesta específica y detallada, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- ✚ Que sea cuantificable y medible.
- ✚ Que denote especificidad y sea entendible.
- ✚ Técnica, política y económicamente factible
- ✚ Ejecutable en un plazo razonable
- ✚ Que contribuya a la formación y/o fortalecimiento de alianzas y coaliciones.

c. Análisis del espacio de decisión

Luego de evaluar el problema y afinar la propuesta, el siguiente paso consiste en establecer el espacio de decisión; o sea, identificar quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta.

Es importante familiarizarse con prontitud en el procedimiento para la toma de decisiones en cada fase, mientras más se conoce sobre el proceso, entonces se tendrá más posibilidades de influir.

El análisis del espacio de decisión requiere de señalar las respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Quién finalmente toma la decisión sobre la propuesta?

Se busca identificar al actor que en última instancia tomará la decisión, es decir, la persona que en última instancia decide afirmativa o negativamente respecto a la propuesta del grupo.

Este actor principal es el blanco en la campaña de cabildeo y en ésta se busca personalizar a la oposición, debido a que no se está cabildeando a instituciones sino a personas.

En caso de que concurren varias personas e instancias involucradas en la toma de decisiones, el grupo elaborará un listado de las personas o instituciones en orden de importancia.

¿Cómo se toma la decisión?

Para influir en la toma de decisiones, existen procedimientos formales e informales. Así tenemos que cuando la propuesta requiere de la promulgación de una ley o reglamento, entonces hay que entender cómo funciona la asamblea legislativa o institución que se va a cabildear.

Es necesario resolver las siguientes interrogantes que se presentan en la toma de decisiones:

- ¿En qué momento se realiza?
- ¿Requiere de una reunión especial?
- ¿Existe una comisión especial?

- ¿Quiénes conforman la comisión?
- ¿Cada cuánto se reúne la comisión?
- ¿Quiénes son los responsables de elaborar la agenda de la comisión?

Los procedimientos informales se refieren a como valerse de las presiones del sector privado, la consulta con asesores influyentes y las recomendaciones de instituciones nacionales e internacionales.

Para influir en el blanco hay que emplear tanto el procedimiento formal como el informal. Se puede tener más oportunidad de éxito siguiendo el primero, sin embargo, en ocasiones sólo hay posibilidad de influir si se tiene acceso al procedimiento no formal.

Por último, cabe mencionar que en la mayoría de las organizaciones no se toma en cuenta el tiempo necesario para hacer un buen análisis del espacio de decisión.

Para su realización a veces se requiere ejecutar tareas de investigación con el fin de recabar la información necesaria, ejercicio que en general no se lleva a cabo y le impide a las organizaciones saber exactamente cuáles son los procedimientos y la calendarización en la toma de decisiones. Si no se tiene presente esto, y si no se hace una inversión de tiempo suficiente en este paso, es muy probable que la campaña de cabildeo fracase.

d. Mapa del poder

El mapa del poder es un ejercicio de análisis que permite al grupo identificar al actor clave (blanco) que establece la primera audiencia, así como reconocer a los actores secundarios (aliados, oponentes e indecisos) que conforman la segunda audiencia. Precisamente éstos últimos tienen la capacidad de influir en cierto grado sobre el blanco en alguna etapa del proceso de toma de decisiones.

En seguida se describe algunas características de los actores secundarios:

Aliados

Son los actores que simpatizan y apoyan una iniciativa específica, no siendo necesariamente nuestros amigos. No se requiere de realizar una tarea de convencimiento con ellos, sino más bien coordinar las acciones en favor de la propuesta.

Oponentes

Son aquellos involucrados que están en contra de la propuesta, pero que no se les debe catalogar como malas personas. A quienes no se les pueda persuadir, es mejor dejarlos de lado para ahorrar esfuerzos y concentrarse en aquellos que es posible convencer o neutralizar en su posición.

Indecisos

Son quienes no tienen una opinión definida en relación a la propuesta o se desconoce con exactitud su posición. Justamente los indecisos se pueden convertirse en blancos alternos. Por ello la tarea consiste en convertir a los indecisos en aliados potenciales.

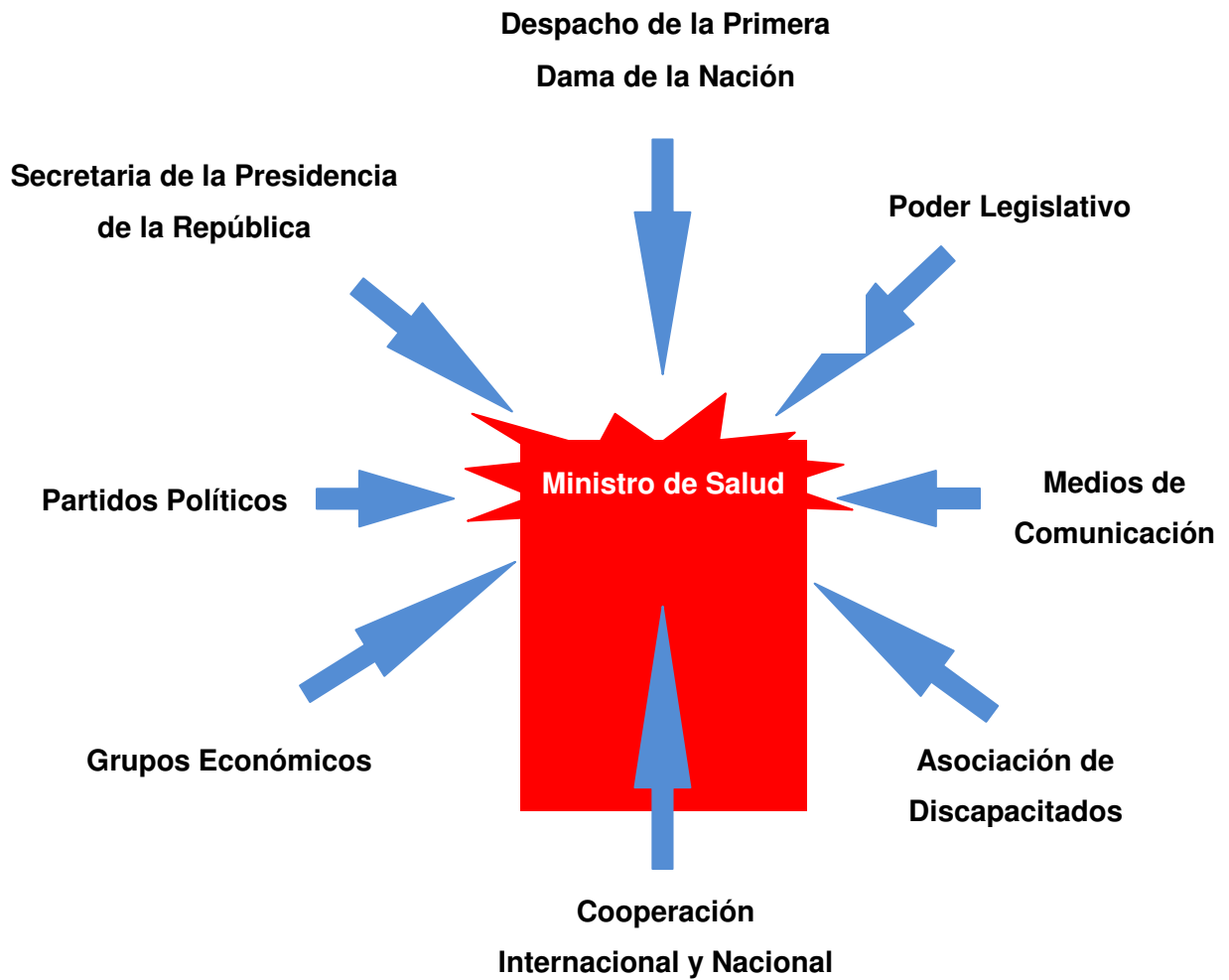
Los actores secundarios pueden cambiar de posición dependiendo de la propuesta específica.

Por último, hay que detectar el grado de influencia de los actores secundarios sobre el blanco, por lo que se precisa hacer un listado priorizado de los aliados.

Uno de los objetivos del mapa del poder es ubicar a los actores que ayudan a llegar al blanco, para ello es imprescindible un manejo continuo y actualizado de la información.

Para realizar el mapa de poder, se procede ubicar en el centro al blanco y alrededor a todos los actores secundarios que influyen directamente en él, señalando sus nombres y apellidos. Aunque se plantee una campaña a nivel nacional, siempre se debe tener en cuenta una probable influencia internacional.

A continuación se ejemplifica un mapa de poder:



El mapa de poder puede cambiar constantemente en el desarrollo de la campaña de cabildeo, por lo que se recomienda realizar este ejercicio por lo menos cada dos semanas.

También para los actores secundarios se puede realizar un mapa de poder para realizar mini cabildeos. En seguida señalamos un conjunto de interrogantes sugerentes para poder desarrollarlo:

✚ ¿Quiénes son los actores con más influencia sobre el blanco?

✚ ¿Quiénes son los asesores del blanco?

✚ Los indecisos claves ¿son realmente indecisos?

✚ Los aliados clave ¿son realmente aliados?

✚ Los opositores ¿son realmente opositores?

e. Autoanálisis: La Organización para el Cabildeo

El autoanálisis es un ejercicio para definir cómo se va a organizar la campaña de cabildeo. Se necesita precisar quienes conforman el equipo de trabajo que lleva a cabo las actividades específicas, aportaciones de cada organización o miembro del equipo; así como definir el procedimiento para la toma de decisiones al interior del equipo de trabajo.

Así mismo, es importante definir cuáles serán sus facultades, limitaciones en la negociación y tomar decisiones, así como la determinación del momento de la consulta a las bases o coalición.

Es fundamental establecer claramente las reglas de juego entre las organizaciones participantes, las cuales no necesariamente tienen que ser aliadas tradicionales. Esto se plantea con el propósito de crear un espacio de reflexión en el que se pretende analizar las fortalezas y debilidades de la organización, institución o coalición.

El autoanálisis - que puede ejecutarse en cualquier momento de la campaña de cabildeo - requiere que se tome en cuenta los siguientes pasos:

✚ Identificar de manera precisa a las organizaciones que impulsarán la campaña de cabildeo, respondiendo a las preguntas que a continuación se enuncian:

- ¿Cuáles son las organizaciones participantes?
- ¿Quiénes son los representantes oficiales de dichas organizaciones?

✚ Precisar los mecanismos en el proceso de decisión al interior de la coalición o grupo de trabajo, planteándose las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las organizaciones que integran el equipo de trabajo?
- ¿Cómo se van a comunicar con los grupos que no pertenecen a la comisión?
- ¿Quiénes del equipo podrían formar una comisión de negociación de alto nivel?, precisando de manera clara los límites de la negociación.
- ¿Quiénes formarán el equipo de prensa?, especificando lo que están autorizados a difundir.
- ¿Cómo se van a manejar los desacuerdos y conflictos?, nombrando una comisión responsable que defina los mecanismos para su resolución.

✚ Aclarar el aporte de cada organización en la campaña de cabildeo teniendo en cuenta lo siguiente:

- Cantidad de recursos humanos y materiales con los que se cuenta para su mejor distribución.
- Número de tareas a distribuir dentro del equipo de trabajo.

✚ Realizar un análisis político bajo las siguientes consideraciones:

- Investigar sobre políticas, programas y planes oficiales.
 - Medir el nivel de relaciones con los actores del sector público.
 - Identificar el grado del conocimiento sobre la temática y el manejo de datos estadísticos.
 - Evaluar la relación con los medios de comunicación.
 - Ubicar el grado de movilización de las bases y la relación del grupo con las mismas.
 - Identificar los posibles aliados a nivel nacional e internacional.
 - Comprobar el poder de convocatoria, credibilidad, legitimidad y representatividad del grupo o coalición ante la sociedad.
- 🚧 Hacer un análisis de las fuerzas y debilidades del grupo, para así poder medir el nivel de influencia real con la que se cuenta.
- 🚧 Proponer posibles soluciones a las debilidades descubiertas.
- 🚧 Desarrollar una estrategia para aumentar la capacidad institucional del grupo y seleccionar dos o tres actividades que lo fortalezcan, las cuales pueden ser, entre otras:
- Capacitar a los miembros.
 - Socializar la información.
 - Fomentar la participación cooperativa.
 - Imaginar los escenarios posibles para ubicar al grupo y sus miembros.

f. Estrategia de influencia

Una estrategia es un conjunto de actividades coordinadas y dirigidas a alcanzar un objetivo en común, las mismas que son diseñadas y realizadas

por los miembros de un grupo. En el cabildeo, la estrategia es el conjunto de acciones orientadas a influir o convencer al blanco para lograr la aprobación de la propuesta.

Diseñar una estrategia para el cabildeo implica haber ejecutado con antelación las siguientes tareas:

Investigación

El diseño, programación y calidad de la investigación es crucial para establecer una estrategia. La efectividad del trabajo de cabildeo está sustentada en los resultados alcanzados por una investigación objetiva, la cual requiere de datos estadísticos, pronunciamientos de expertos y testimonios de personas afectadas directamente. Cualquier información falsa o no comprobable puede llevar a un resultado equivocado, parcial o subjetivo; con lo cual se puede desacreditar al grupo que está llevando a cabo la campaña de cabildeo.

Elaboración de una propuesta

Es necesario pasar por un proceso de discusión interno para así llegar a consensos duraderos, es decir, que en el diseño de la propuesta participen todos los involucrados en la campaña de cabildeo; lo que no impide que una comisión elegida por la asamblea retome las aportaciones hechas y proponga una redacción que será aprobada por todos los miembros.

Identificación del blanco

Hay que señalar al actor principal de la campaña de cabildeo, quien toma la decisión final sobre la propuesta.

En una campaña de cabildeo pueden desprenderse varias actividades a realizar dentro de la estrategia, por lo que se recomienda priorizar a aquellas que realmente influirán en la toma de decisiones del blanco.

Entre todas las acciones posibles, las relacionadas con los medios de comunicación, la movilización y la presión son de gran relevancia.

La formulación de la estrategia de influencia y la definición de las tareas es la parte más creativa en el cabildeo. A través de la misma se trata de descubrir cómo convencer al blanco y a los indecisos, motivar a actuar a los aliados y neutralizar a los oponentes.

Detección de los aliados, oponentes e indecisos

La identificación de estos actores es vital para poder acceder o influir sobre el blanco.

Medición de fuerzas y debilidades del grupo que cabildeará

Es preciso definir las capacidades y las limitaciones - humanas, materiales y financieras - del grupo para no querer hacer aquello que no está a su alcance.

Análisis de los intereses, motivaciones y posiciones de los actores identificados

La estrategia para el cabildeo y las actividades que se propongan deben estar orientadas a influir en los actores que se consideren importantes. Es necesario analizar los intereses, motivaciones y posiciones de los actores - blanco, aliados, oponentes e indecisos - en relación a la propuesta, para que los mismos sirvan de guía en la elaboración de los argumentos que se emplearán y en el diseño de las medidas de presión que se utilizarán.

Definición de argumentos y formas de presión

Una de las vías más seguras para conseguir mayores niveles de conciencia acerca del problema que se desea resolver, así como para lograr un amplio apoyo hacia una propuesta específica, consiste en la formulación de argumentos o mensajes convincentes dirigidos a los actores primarios y secundarios.

Los argumentos deben estar basados en información objetiva y datos comprobables, pronunciamientos de expertos y testimonios de personas afectadas directamente, entre otros.

Su estilo, contenido, lenguaje, fuentes de información, formato y el momento de presentación deben configurarse en torno al ambiente político y a los intereses, motivaciones y posiciones de los actores que se trata de influir. Asimismo, en los argumentos deben plantearse objetivos concretos.

Hay argumentos generales y específicos, mientras que los primeros forman parte de la hoja de propuesta, los segundos pueden emplearse como base para la elaboración de un documento de trabajo

al interior de la organización, el cual servirá de guía en el proceso de convencer a los actores.

A continuación se ponen a consideración algunas de las actividades más frecuentes que se emplean en el cabildeo:

- Utilizar opiniones expresadas por personajes influyentes.
- Movilizar a la opinión pública a través de artículos editoriales en la prensa y/o encuestas.
- Enfatizar en el cumplimiento de compromisos previos.
- Criticar o elogiar las acciones de los actores primarios y secundarios.
- Orientar a la comunidad organizada para presionar sobre sus autoridades.
- Promover las movilizaciones públicas.

Las acciones confrontativas tienen su lugar, sin embargo por lo general es más eficaz utilizar primero acciones persuasivas, sobre todo si partimos de la base de que el objetivo primordial durante la campaña de cabildeo es convencer a los que tienen el poder de decisión. Si se pasa rápidamente a la confrontación y denuncia pública, se puede ocasionar rigidez en la posición del blanco y el objetivo se verá seriamente obstaculizado.

Convencimiento, motivación y neutralización a los actores con poder de decisión

A continuación se ponen a consideración algunos de los criterios básicos para poder influir en los actores con poder de decisión:

- ***Para convencer al blanco hay que definir***
 - Sus intereses, motivaciones y posiciones generales y en relación con la propuesta.
 - Los argumentos que pueden utilizarse para apoyar la propuesta.
 - Otras medidas de presión determinadas por el grupo para convencerlo.
- ***Para convencer o neutralizar a los oponentes hay que determinar***
 - Quién es el oponente principal.

- Sus intereses, motivaciones y posiciones en relación a la propuesta.
- Definir los argumentos y las acciones que pueden realizarse para apoyar la propuesta o neutralizar su posición.
- ***Para motivar a los aliados es necesario puntualizar***
 - Quién es el aliado principal.
 - Sus intereses, motivaciones y posiciones en relación a la propuesta.
 - Los argumentos que pueden utilizarse para que sigan apoyando la propuesta.
 - Definir cuál es su función e importancia en la campaña de cabildeo.
- ***Para convencer o neutralizar a los oponentes hay que determinar***
 - Quién es el oponente principal.
 - Sus intereses, motivaciones y posiciones en relación a la propuesta.
 - Definir los argumentos y las acciones que pueden realizarse para apoyar la propuesta o neutralizar su posición.
- ***En caso que la campaña de cabildeo incluya una estrategia de prensa debe considerarse***
 - Cuáles son los mensajes o argumentos que se esperan difundir.
 - Cómo convencer a los periodistas - con base en sus propios intereses y motivaciones - a que escriban artículos acerca de la temática.
 - Las diferentes formas de abordar a los medios de comunicación comprenden la convocatoria a periodistas afines con la causa, invitando a conferencias de prensa y emitiendo boletines publicitarios, entre otros.
- ***Otros aspectos a tomar en cuenta***

- Mantener al interior del grupo una comunicación permanente.
- Coordinar el trabajo.
- Buscar financiamiento para cabildear la propuesta.

Por último, cabe recordar que muchas de las decisiones que toma una persona están determinadas por factores subjetivos, tales como:

- La forma en que enmarcamos un problema o centramos la atención.
- Las suposiciones que uno maneja relacionado al universo o cómo funciona el mundo.
- Los valores personales.

De estos tres factores, la forma de enmarcar un problema es lo más fácil de modificar a través de argumentos persuasivos. En cambio, lo más difícil de cambiar son los valores personales y por esta razón debemos evitar atacarlos frontalmente, porque crea hostilidad y resistencia.

g. Planificación de actividades

Las actividades son las tareas concretas que el grupo llevará a cabo para planificar y ejecutar su campaña de cabildeo. En este paso se busca detallar todas y cada una de las actividades necesarias para:

- ✚ Terminar de preparar la campaña.
- ✚ Ejecutar las estrategias definidas en el paso anterior.

En cada campaña de cabildeo existen dos actividades que no pueden faltar, como son:

- ✚ Preparación de una hoja de propuesta, en la cual se especifica breve y claramente la propuesta y la importancia de ésta.
- ✚ Visitas personales con el blanco, indecisos, oponentes y aliados. Se expone de forma más directa y efectiva la iniciativa, así mismo sirve para recoger información adicional. Se debe tomar en cuenta que ambas acciones demandan escasos recursos económicos y son fáciles de realizar.

Los miembros del grupo deben procurar que cada una de sus actividades contribuya a la realización de la estrategia de cabildeo que se empleará para acercarse a los actores que tengan poder de decisión, las mismas pueden estar dirigidas a:

- ✚ Apoyar con tareas de investigación para la elaboración de la propuesta.
- ✚ Sondear la propuesta en actos políticos clave.
- ✚ Impulsar actividades para el fortalecimiento interno del grupo que llevará a cabo la campaña de cabildeo.
- ✚ Realizar acciones para persuadir al blanco, indecisos y oponentes.

Para cada actividad propuesta se debe nombrar un responsable, el cual se encargará de realizar las tareas correspondientes y la calendarización de las actividades, así como la estimación y asignación de los recursos necesarios - humanos, materiales o económicos - para llevar a cabo el plan de actividades.

Entre las tareas más importantes están:

- ✚ Preparar y programar visitas a los actores identificados.
- ✚ Efectuar actividades de prensa.
- ✚ Elaborar una hoja de propuesta.
- ✚ Diseñar una estrategia específica para el cabildeo de la propuesta.
- ✚ Aprobar el plan de acción final de la campaña de cabildeo.
- ✚ Gestionar y asignar recursos.
- ✚ Realizar tareas de investigación y de análisis para afinar la propuesta.
- ✚ Otras que determine el grupo.

Una vez que se ha hecho un listado de todas las actividades, es recomendable readecuar el plan de actividades acordado, tomando en cuenta las capacidades reales de la organización y/o las posibilidades de conseguir más aliados y recursos adicionales.

Es de suma importancia hacer un análisis en términos de los costos y beneficios de cada actividad propuesta; así tenemos que muchas veces los estudios largos y los seminarios-talleres no producen mucho impacto, pero ayudan en el proceso de elaboración de la estrategia y plan de actividades, motivo por el cual se recomienda escoger las acciones que tengan un mayor impacto con el menor costo.

h. Evaluación permanente

La evaluación es un elemento esencial en cualquier campaña de cabildeo, al aplicarla se rescatan tanto los éxitos como los fracasos, lo cual fortalece la capacidad del grupo para futuras campañas de influencia política.

Evaluar implica atender tres diferentes niveles:

- ✚ A nivel político, logrando cambios específicos en las políticas, programas y comportamiento de funcionarios públicos; en este sentido, hay que tomar en cuenta el trabajo de la organización en la planificación e implementación de la estrategia, los esfuerzos de construir alianzas y coaliciones, la efectividad de los argumentos, las audiencias que se lograron alcanzar, y los éxitos o fracasos en su intento de incidir en la toma de decisiones de los actores con poder de decisión.
- ✚ A nivel de la sociedad civil, fortaleciendo las organizaciones de base, no gubernamentales y gubernamentales, entre otras; lo que permite construir nuevas relaciones de poder mucho más equitativas. Hay que evaluar el impacto de la labor de cabildeo en términos del fortalecimiento de la organización, institución o coalición; a fin de promover, defender y/o garantizar el cambio específico planteado.
- ✚ A nivel de la democracia, aumentando el espacio político y niveles de participación de los ciudadanos, organizaciones e instituciones de la sociedad civil.
- ✚ Deben evaluarse los logros y fracasos en términos de la democratización. En qué ámbitos se logró aumentar el espacio político de acción, participación y grado de legitimación de la sociedad civil en su labor de influencia.

Referencias

1. Instituto Nacional de Estudios Políticos. Movimiento Ciudadano por la Democracia (MCD) Manual de cabildeo. Accessed July 23. 2008; available at: http://inep.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3832
2. Stop the global epidemic of chronic disease: a practical guide to successful advocacy. Running title: WHO chronic disease handbook.
3. After Cairo: A Handbook on Advocacy for Women Leaders. Washington, DC: Center for Population and Development Activities (CEDPA), 1995.
4. Sofaer, Shoshanna. Utilization of Evaluation Results for Policy Advocacy. National Conference on Health Education and Health Promotion, USA, April 1994.
5. VeneKlasen, Lisa. Policy Players: A Power Map for Advocacy Planning. Washington, DC: InterAction, 1995.

6. Cleary, S. (1995) In whose interest? NGO advocacy campaigns and the poorest. An exploration of two Indonesian examples. *International Relations*, Vol.12, pp.9-35.
7. Clark, J. (1992) "Policy influence, lobbying and advocacy", pp.191-202 in Edwards, M. and Hulme, D. (eds.) *Making a Difference: NGOs and development in changing world*. London: Earthscan.
8. Keck, M. and Sikkink, K. (1998) *Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics*. London: Cornell University Press.
9. Ceguera, Pobreza y Desarrollo. El Impacto de VISION 2020 en las Metas del Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.
10. Hall MA, Berenson RA. Ethical practice in managed care: a dose of realism. *Ann Intern Med* 1998;128(5): 395–402.
11. Powell DL, Stewart V. Children. The unwitting target of environmental injustices. *Pediatr Clin North Am* 2001;48(5): 1291–305.
12. Greenberg DA, May LA. The senescent cataract patient: a management philosophy. *J Am Optom Assoc* 1982;53(2): 125–9.
13. Vernick JS. Lobbying and advocacy for the public's health: what are the limits for nonprofit organizations? *Am J Public Health* 1999;89(9): 1425–9.
14. TDR News 1998;(56): 1. Advocacy to address disabling diseases: TDR holds brainstorming session.
15. Bartholomew KL, Parcel GS, Kok G, Gottlieb NH. *Intervention mapping: designing theory– and evidence– based health promotion programs*. California, Mayfield Publishing Co., 2001.
16. Taylor, HR. LXIII Edward Jackson Memorial Lecture: eye care: dollars and sense. *Am J Ophthalmol* 2007;143: 1–8.
17. Frick KD, Foster A, Bah M, Faal H. The magnitude and cost of global blindness: an increasing problem that can be alleviated. *Am J Ophthalmol* 2003;135: 471–476.
18. Frick KD, Foster A. Analysis of costs and benefits of the Gambian eye care programme. *Arch Ophthalmol Chic* 2005;123: 239–243.