

Cómo fortalecer las redes de cabildeo



Cómo fortalecer las redes de cabildeo

El propósito de esta caja de herramientas es ayudar a los lectores a evaluar sus redes de cabildeo actuales y fortalecerlas para que resulten más eficaces, o bien formar nuevas alianzas.

Índice de materias

¿Por qué trabajar juntos?	1
Formar una red	2
Sugerencias para establecer una alianza de cabildeo	2
Documento fundacional	2
Estrategia de las redes	2
Cómo fortalecer una red	5
Recaudación de fondos	9
Métodos de financiamiento	9
Tratar con los donantes	9
Información complementaria y recursos	10
Autores y colaboradores	11
Cajas de herramientas de esta serie	11
Expresa su opinión	11

Estudio de casos prácticos

1. Formación de una alianza de la sociedad civil para REDD+ en <i>Nepal</i>	3
2. Coordinación de actividades de cabildeo en <i>Honduras</i>	4
3. Aumento de la sensibilización sobre REDD+ en <i>Ghana</i> y la <i>República Centroafricana</i>	4
4. Coordinación del trabajo de las redes y cómo presentar una "voz unida" en <i>Camboya</i>	5
5. Desarrollo de redes en <i>Zimbabue</i>	6
6. Cabildeo para la legislación sobre el cambio climático en <i>Guatemala</i>	7
7. Influencia de las redes regionales de <i>Latinoamérica</i> sobre el Fondo Verde para el Clima	8

Las cajas de herramientas para el cabildeo sobre cambio climático

El propósito de las cajas de herramientas es guiar y apoyar a los actores de la sociedad civil del Sur en su labor de cabildeo por políticas climáticas que favorezcan a los pobres. Estas cajas de herramientas incluyen una combinación de:

-  instrucciones sobre cómo planear y llevar a cabo intervenciones de cabildeo,
-  una serie de casos prácticos que ilustran cómo la sociedad civil trabaja para influir sobre el cambio de políticas climáticas, y
-  referencias sobre lecturas complementarias.

Southern Voices on Climate Change se ha encargado de preparar y publicar las cajas de herramientas. Desde 2011, este Programa ha dado apoyo a unas 20 redes de la sociedad civil en el Sur global, para cabildear por unas políticas climáticas en beneficio de las personas pobres y vulnerables. La puesta en marcha del Programa corre a cargo del Climate Capacity Consortium, compuesto por cuatro ONG danesas y dos internacionales, con CARE Denmark como organismo principal e IIED como coeditor de las cajas de herramientas. El financiamiento proviene de DANIDA, de la dotación financiera danesa para el clima.

Encontrará más información sobre las redes de Southern Voices y el Programa en www.southernvoices.net



¿Por qué trabajar juntos?

Cuando estamos intentando cambiar políticas gubernamentales o actitudes públicas ante el cambio climático, las fuerzas contrarias pueden parecer muy poderosas. Si unos cuantos grupos progresivos se unen para formar redes y alianzas, eso nos puede ayudar a que nuestra voz sea más firme, pero el cabildeo conjunto también tiene inconvenientes, que se podrían describir de forma sucinta en este proverbio tradicional africano:

“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve con otros”.

Ventajas potenciales	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Genera más recursos para alcanzar la meta: los miembros de la alianza pueden aunar recursos humanos, materiales y de información, y por tanto conseguir mucho más. • Aumenta la credibilidad y la visibilidad: una voz unida es una voz más sonora y más sólida, mientras que si las OSC dicen cosas diferentes, es más fácil ignorarlas. • La unión genera mayor seguridad: es más difícil para el estado arremeter contra varios grupos que acosar a uno solo. • Amplía su base de apoyo: el unir fuerzas congrega a las distintas circunscripciones con las que trabaja cada miembro. • Crea oportunidades de aprendizaje, así como apoyo entre pares y motivación. • Contribuye al fortalecimiento a largo plazo de la sociedad civil: cuanto más interconexión exista entre los actores de la sociedad civil, más capaz será esta de pedir cuentas a los responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distrae de otras tareas: las exigencias de la coalición pueden llevar a descuidar otras prioridades de la organización. • Los procesos de toma de decisiones son más lentos. • Requiere compromisos para mantener la coalición abierta, que a menudo resultan en objetivos difuminados, mensajes anodinos o decisiones eludidas. • Limita la visibilidad organizativa: es posible no se sepa reconocer de modo suficiente qué aporta cada uno de los miembros. • Implica riesgos para su reputación: si uno de los miembros tiene problemas, puede haber culpabilidad por asociación; un miembro puede causar daños a la coalición como conjunto.

Adaptado de *A New Weave of Power, People & Politics – The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation* (2007).

Asimismo existen numerosos desafíos para un trabajo de cooperación eficaz¹:

- Los volúmenes de trabajo desiguales entre los miembros pueden crear resentimiento. Algunos de los miembros de la red pueden “tomar” y no “dar”.
- El poder o la distribución de recursos desigual entre personas/organizaciones dentro de la red, o la competencia entre sus miembros, pueden causar tensión.
- La toma de decisiones no democrática puede hacer que algunos de los miembros se sientan marginados y se retiren.
- Puede que los miembros tengan que sacrificar sus propios intereses para promover los intereses de la red, pero al mismo tiempo precisan mantener su propia identidad institucional y autonomía. El equilibrio entre ambas puede resultar difícil.
- La gestión de las redes puede resultar difícil cuando sus miembros tienen bases de valores y opiniones diferentes.
- La comunicación entre todos los miembros de una red puede ser todo un desafío. Sin una buena y constante comunicación, algunos de sus miembros se pueden sentir excluidos.
- El dinero es con frecuencia una fuente de desconfianza y un motivo habitual de tensiones internas para una red.

El estar preparado para estos desafíos, y poseer mecanismos para abordarlos, es el mejor modo de asegurarse de que su red de cabildeo disfruta de todas las ventajas, al tiempo que se minimizan las desventajas de trabajar juntos.

1. Adaptado de *The ABCs of Advocacy*, DanChurchAid, 2010.

Trabajar juntos
en una alianza
hace que
nuestra voz sea
más firme



Formar una red

Tanto si las organizaciones se juntan para formar una red semipermanente, o una coalición o alianza de más corto plazo para un tema en concreto, lo más importante es que los miembros tengan una comprensión común de lo que pretenden lograr, y del por qué es mejor trabajar conjuntamente para ello.

Sugerencias para establecer una alianza de cabildeo²

1. Es preciso tener claro el tema de cabildeo propuesto, para que este se convierta en el foco central de la alianza. A este fin, puede ser aconsejable preparar una declaración escrita del problema.
2. Desarrolle criterios y mecanismos para la admisión de nuevos miembros y la sostenibilidad
3. Determine qué hará y que NO hará la alianza. Llegue a un acuerdo, como grupo, sobre el propósito, el alcance y las prioridades de la alianza.
4. Si el grupo es grande, seleccione un comité directivo de cinco a siete personas que representen diferentes intereses de la membresía o de las organizaciones miembro. Establezca un proceso para asegurar que el comité directivo sea receptivo y capaz de rendir cuentas ante todo el grupo.
5. Evite designar al comité directivo o a una sola persona como el único vocero de la alianza. La rotación de oportunidades para un liderazgo visible puede evitar resentimiento sobre quién se lleva el crédito, y ofrecer oportunidades para aumentar la capacitación de diferentes individuos.
6. Establezca equipos de trabajo para planificar y coordinar las distintas actividades. Involucre a todos los miembros como mínimo en uno de los comités, y fomente el desarrollo de nuevos líderes.
7. Evalúe el progreso de forma periódica y realice los ajustes que fueran necesarios.
8. Elabore un código de conducta para asegurar el respeto mutuo y la responsabilidad, incluyendo un mecanismo para ocuparse de las quejas y reclamaciones, distendiendo las pequeñas frustraciones para evitar que se conviertan en conflictos mayores.

Documento fundacional

La reglamentación de su país puede exigir que las asociaciones estén registradas y posean un fundamento legal (otra posibilidad es que las redes no registradas puedan ser acogidas por uno de sus miembros que sí esté legalmente registrado). Una estructura legal precisará una constitución formal o estatutos. Aun en el caso de que la ley no lo exigiera, sería algo recomendable si la asociación va a contar con fondos propios o a contratar personal.

Incluso una red más informal requiere algún tipo de documento fundacional –una declaración de cometido o de su visión y misión – para garantizar un funcionamiento adecuado y con un mínimo de conflictos internos.

El documento fundacional tiene que establecer:

- Por qué se forma la asociación y qué esperan conseguir los miembros trabajando conjuntamente.
- Quién puede ser miembro y cuáles son las condiciones de afiliación (p.ej. estar de acuerdo con ciertas posturas sobre valores o políticas, contribuciones económicas, compromiso con un nivel mínimo de actividad, etc.).
- Cómo se toman las decisiones y cómo se realiza su seguimiento.
- Quién puede hablar en nombre de todos los miembros.
- Cómo se nombra a un individuo para un puesto directivo.

Estrategia de las redes

Para que una red o alianza de cabildeo funcione, es preciso desarrollar y adoptar una estrategia de cabildeo. El proceso que puede seguir es el mismo que para cualquier organización de cabildeo, y lo encontrará en la *Caja de herramientas 2: planificación del cabildeo*. No obstante, es importante que los miembros de la alianza hagan suya la estrategia. Es por ello que necesitan participar activamente en el proceso de planificación, que debería ser sistemático y transparente.

2. Adaptado de *A New Weave of Power, People & Politics*, 2007.



Caso práctico 1. Formación de una alianza de la sociedad civil para REDD+ en Nepal

En Nepal el programa REDD+ es un interés que comparten los pueblos indígenas, las comunidades locales y las organizaciones de la sociedad civil del sector forestal. Durante la fase inicial de preparación para REDD en el país, estos grupos interesados estaban intentando influir de forma independiente en la preparación para REDD y en la formulación de la estrategia nacional para REDD+. Esto significaba que no siempre resultaban efectivos los esfuerzos por garantizar que las salvaguardas ambientales y sociales, así como los derechos de los interesados, quedaran contemplados en los marcos nacionales para REDD+.

Cuando se percataron de ello, la Federación de Nacionalidades Indígenas de Nepal (NEFIN), la Federación de Usuarios de Bosques Comunitarios (FECOFUN) y otros grupos de la sociedad civil del sector forestal organizaron una reunión conjunta en 2009 para discutir la formación de una alianza REDD+ para influir sobre los procesos de preparación para REDD + y los procesos de formulación de la estrategia a nivel nacional. Subsiguientemente se formó la Alianza de Nepal de REDD+, OSC y OPI (organizaciones de pueblos indígenas). Actualmente más de 40 organizaciones están afiliadas a esta alianza.

La alianza aspira a realizar un cabildeo para una buena gobernanza, inclusión y equidad en los mecanismos REDD+, y a desarrollar la capacitación de sus miembros, en especial por lo que se refiere a salvaguardas para REDD+. Los miembros de la alianza se han reunido con regularidad para desarrollar una visión común para REDD+. Esta visión y los posteriores documentos de situación han sido sometidos al gobierno para su consideración en los procesos de políticas sobre REDD+. Actualmente la alianza concentra su atención en influir sobre el proceso de formulación de la estrategia nacional. El gobierno ha reconocido el papel de la alianza y la ha aceptado como actor clave en el proceso REDD+ en Nepal.

Las lecciones clave aprendidas durante la formación y el funcionamiento de la alianza son las siguientes:

- Es necesario un documento orientativo para el funcionamiento de la alianza. Es preciso tener claros los detalles sobre los siguientes temas: funcionamiento de una secretaría rotativa; resolución de conflictos internos mediante el consenso; reuniones periódicas para planificar el futuro, abordar las debilidades y revisar los avances; oportunidades para aumentar la capacitación de los miembros.
- No discriminar entre miembros de la alianza y sus representantes por motivos de casta, género, origen, religión, etc.
- Asegurarse de que los miembros de la alianza no esperan ningún beneficio personal por formar parte de la misma.
- Resultó importante concentrarse en temas e inquietudes comunes para desarrollar una visión y una posición de cabildeo común sobre REDD+. Los valores (y la capacitación) de los miembros de la alianza variaban, así que hizo falta desarrollar la visión de un modo participativo, respetando las inquietudes de todos los miembros de la alianza. Se debería evitar imponer decisiones que no todos los miembros comparten.
- Fue importante ofrecer un espacio para que el gobierno y los donantes compartieran sus opiniones sobre REDD+.
- Se debería evitar la implementación de proyectos a través de la alianza, o tener representantes de la alianza en el gobierno, para garantizar la independencia y evitar conflictos de interés.

Fuente: Dil Raj Khanal, FECOFUN



Caso práctico 2. Coordinación de actividades de cabildeo en Honduras

En Honduras diversas organizaciones nacionales de la sociedad civil comparten inquietudes importantes sobre el cambio climático. En 2011 se formó la Alianza Hondureña ante el Cambio Climático (AHCC) para informar a la sociedad civil de Honduras sobre el cambio climático, identificar los retos a los que se enfrentaba (a menudo relativos a la seguridad alimentaria, producción y uso de energía, agua y acceso a recursos y fondos para actividades sobre el cambio climático), coordinar actividades de cabildeo y exigir buenos resultados al gobierno en las negociaciones regionales e internacionales y en la planificación nacional. La alianza cobró impulso en años posteriores, con un mayor número de miembros y un mayor enfoque en la rendición de cuentas por parte del gobierno.

El hablar con las delegaciones gubernamentales hondureñas que asistieron a distintas negociaciones y reuniones contribuyó a que la AHCC tuviera mayor conocimiento de sus opiniones. Esto resultó ser de especial importancia en los casos en que la sociedad civil no podía unirse a las delegaciones oficiales. La AHCC también ha organizado talleres y foros para aumentar la sensibilización de la sociedad civil sobre las negociaciones internacionales, y presionar por una clara rendición de cuentas por parte del gobierno en estas negociaciones. Ha llevado a la discusión y al análisis de políticas y estrategias nacionales sobre el clima, y a la participación gubernamental en el Sistema de Integración Centroamericana (SICA); también ha creado oportunidades para que la sociedad civil participe en actividades de cabildeo relacionadas con el cambio climático. Por ejemplo, existe una diplomatura sobre justicia climática que está ayudando a fortalecer el conocimiento que la sociedad civil tiene sobre el tema.

Entre los componentes clave de los éxitos de la AHCC (y los principales peligros a evitar) se cuentan:

- Fortalecer las asociaciones entre organizaciones de la sociedad civil nacionales y regionales.
- Identificar una necesidad común de las organizaciones.
- Identificar a los actores clave que podrían fortalecer la alianza.
- Coordinar actividades entre miembros de la alianza.
- Establecer un plan de trabajo para el cabildeo.
- Asegurarse de que no se pierden oportunidades para el cabildeo regional y nacional.
- Mantener la comunicación con los actores clave a lo largo del proceso.
- Asegurarse de la participación en la puesta en práctica de actividades conjuntas.
- Reforzar las asociaciones y la coordinación entre organizaciones de la sociedad civil y las instituciones y representantes gubernamentales.
- Reforzar las asociaciones con redes regionales, para garantizar que la información regional esté actualizada.
- Asegurarse de que no se ignoran las asociaciones regionales y nacionales ya existentes.
- Asegurarse de que la información sobre negociaciones regionales y nacionales está actualizada.
- Potenciar las organizaciones nacionales de base.

Fuente: Lily Mejía, ACICAFOC, SUSWATCH; Mónica López Baltodano, Centro Humbolt y SUSWATCH/CANLA



Caso práctico 3. Aumento de la sensibilización sobre REDD+ en Ghana y la República Centroafricana

En respuesta a la creciente preocupación por la escasa implicación de la sociedad civil en los procesos REDD+ en Ghana en 2008, Forest Watch Ghana (Observación Forestal), una coalición de 40 organizaciones no gubernamentales, de la sociedad civil y de base comunitaria, organizó una convención de dos días dirigida a actores de la sociedad civil interesados en la gobernanza forestal, para generar sensibilización sobre el proceso REDD+ y sus implicaciones para la gobernanza forestal en Ghana. El resultado fue una mejor participación de la sociedad civil en las subsiguientes actividades de REDD+ en el ámbito nacional.

Las organizaciones de la sociedad civil de la República Centroafricana que trabajan con derechos ambientales y humanos también se unieron bajo el nombre de *La Plateforme de la Société Civile Centrafricaine pour la Gestion Durable des Ressources Naturelles et l'Environnement*, para cabildear por los derechos de las comunidades locales e indígenas. La Plataforma celebró varios talleres sobre REDD+ en 2010 y 2011, que reunieron a autoridades locales, ONG locales y representantes de las comunidades indígenas y locales.

Fuente: *Is REDD-Readiness Taking us in the Right Direction? Case Studies from the ACCRA Caucus*, escrito en noviembre de 2011 por el ACCRA Caucus on Forests and Climate Change.



Cómo fortalecer una red

Una vez establecida la red de cabildeo para el cambio climático, estas son algunas recomendaciones que ayudarán a reforzarla³:

- **Asegúrese de que existe una comunicación interna completa y oportuna** para intercambiar información sobre nuevas evidencias, nuevas políticas, nuevos grupos de interés, etc. Establezca directrices de comunicación sencillas pero eficaces (por ejemplo trabajar con coordinadores locales, compartir datos de contacto, informar sobre el resultado de las reuniones, nombrar un responsable de comunicaciones, etc.).
- **Fomente la confianza entre los miembros de la red.** Las redes que tienen éxito están basadas en la confianza, el respeto y el compromiso de una labor conjunta. Los profesionales de la sociedad civil tienden a restar importancia a la confianza, pero la solidaridad y el buen compañerismo forman la base para que la red desempeñe una sólida labor de cabildeo.
- **Emplee procesos participativos** para planificar y desarrollar una comprensión compartida de los objetivos de cabildeo y para tomar decisiones sobre las actividades de la red. Estos procesos deberían determinar las estructuras de gobernanza de la red.
- **Invierta en el fomento de la capacitación de los miembros de la red,** por ejemplo en métodos de cabildeo y prácticas de presión, o el establecimiento de análisis de poder y de las partes interesadas. Ofrezca una retroalimentación continua a los miembros de la red durante las fases de planificación e implementación de actividades de cabildeo o prácticas de presión.
- **Asegúrese de que su red permanece abierta al cambio,** por ejemplo relacionándose con nuevos interesados, para fortalecer los esfuerzos de cabildeo y las prácticas de presión de la red.
- **Realice un seguimiento.** El estar al corriente sobre desarrollos políticos y de políticas en todos los ámbitos relevantes, así como del progreso de organizaciones miembro, puede permitir un reajuste oportuno de las estrategias de cabildeo de la red, reforzando de este modo su impacto potencial.

Esfuércese por fomentar en su red la confianza entre los miembros y una comprensión compartida de los objetivos



Caso práctico 4. Coordinación del trabajo de las redes y cómo presentar una “voz unida” en Camboya

Camboya es especialmente vulnerable a los impactos del cambio climático. Ha ratificado la UNFCCC y el Protocolo de Kyoto, y su Programa de Acción para la Adaptación Nacional (NAPA) fue aprobado por el Consejo de Ministros en 2006.

Desde 2009, el Foro de ONG de Camboya ha incorporado el cambio climático a su planificación estratégica del cabildeo. El Foro trabaja en todo el país y cuenta con el apoyo de 300 ONG miembro. Ha desarrollado un plan estratégico a largo plazo (2012-2017) para el cabildeo sobre cambio climático en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Los miembros también se han comprometido a revisar sus propias estrategias de cabildeo para centrarse en temas de cambio climático en el nivel de base, mientras que el Foro se centra en temas a niveles más altos, como NAPA, el Plan Estratégico para el Cambio Climático en Camboya, el Programa Piloto sobre Resiliencia Climática, el Plan Nacional de Estrategia de Desarrollo, el Marco Económico para el Cambio Climático, y la Política Nacional sobre Crecimiento Ecológico.

El Foro y la Red para el Cambio Climático en Camboya –otra ONG nacional que aborda temas sobre el cambio climático– se han unido para acordar un objetivo general pero han separado los subtemas y los objetivos en los que concentrarse. El Foro trabajará para influir sobre las políticas nacionales e internacionales sobre cambio climático, así como sobre las prácticas que afectan a las comunidades camboyanas pobres y vulnerables, mientras que la Red se centrará en compartir información y fomentar la capacitación para el cambio climático. Colaborarán en labores de cabildeo sobre políticas y se asegurarán de que hablan con una voz unida.

Hasta el momento, tanto el gobierno como los actores del desarrollo han apreciado las informaciones del Foro sobre procesos de elaboración de políticas. El hecho de formar una alianza, en lugar de que las organizaciones individuales actuaran por su cuenta, resultó de máxima importancia porque ello garantizaba que los defensores representaban “una voz unida”. Se precisaron recursos (humanos y económicos) para fortalecer y ampliar la red. También quedó demostrada la importancia de desarrollar un propósito de cabildeo claro, y de basar todas las recomendaciones sobre pruebas claras. El ejercer presión sobre actores gubernamentales resultó efectivo, pero no la confrontación.

Fuente: Ung Soeun, Foro de ONG de Camboya, y Nop Polin, DanChurchAid/Christian Aid. Para más información, consulte: www.ngoforum.org.kh

3. Adaptado de *Guidelines on lobby and advocacy* por ICCO, junio 2010



Caso práctico 5. Desarrollo de redes en Zimbabue

En 2007, miembros de lo que ahora se conoce como el Grupo de Trabajo sobre Cambio Climático de Zimbabue, empezaron como un grupo informal de OSC medioambientales y de desarrollo, individuos, académicos y medios de comunicación interesados por el cambio climático. Estaban preocupados por la insuficiente consulta de la sociedad civil en los procesos de negociaciones, por la participación fragmentada de ONG en debates nacionales e internacionales sobre el desarrollo sostenible, y por la incapacidad por parte de la sociedad civil de realizar prácticas de presión de modo eficaz. Una ONG local, la Organización Regional Ambiental ZERO, con una larga historia de cabildeo y liderazgo, gestionó la formación del grupo. En 2010 más de 40 ONG avalaron a ZERO y le encomendaron que adoptara las funciones de secretaria. Para los miembros de la red era importante que fuera una ONG local la que asumiera este papel, con el apoyo de otros miembros de redes nacionales e internacionales. En una reunión estratégica celebrada en 2012 se identificaron los siguientes temas relativos a Zimbabue, que allanaron el camino para la planificación de futuras actividades de cabildeo de la red:

- Falta de estrategias de adaptación.
- Falta de coordinación sobre cuestiones de cambio climático entre los principales actores.
- Falta de conocimiento y sensibilización sobre el cambio climático.
- Falta de una política nacional sobre el clima.
- Falta de fondos para que las OSC se impliquen en temas sobre cambio climático y apoyen acciones de adaptación.
- Falta de capacitación y de formación sobre cambio climático.
- Falta de participación activa por parte de las personas vulnerables.
- Falta de investigación.

La sólida gestión de la red resulta crucial para alcanzar los objetivos de cabildeo, pero al mismo tiempo la red también quería una estructura de gestión lo suficientemente abierta como para mantener su flexibilidad, para que los miembros no se sintieran atrapados. Por ello acordaron establecer un comité directivo, grupos de trabajo temáticos, una secretaria y organizaciones de carácter consultivo. Se redactaron declaraciones de cometido para estas estructuras. Los grupos de trabajo temáticos, por ejemplo sobre agua y energía, están dirigidos por distintas organizaciones miembros de la red y cada una de ellas reporta al Comité Directivo. La escasez de apoyo institucional ha dificultado la implementación de estas disposiciones institucionales propuestas, pero por lo menos han contribuido a que la red se mantenga unida y a crear una unidad de propósito.

El número de miembros ha aumentado y ahora incluye a personas de una gran variedad de sectores, entre ellos el de la ley ambiental, ciencia y tecnología, grupos de cabildeo y de presión, OBC, organizaciones de políticas y de investigación, medios de comunicación y del mundo empresarial. Los actores gubernamentales también son bienvenidos si desean asistir a las reuniones. El Comité Directivo define la elegibilidad de los miembros, que no se limita a las OSC.

Desde sus inicios la red ha actuado como vigilante constructivo del gobierno, monitoreando sus compromisos y sus actividades. El Ministerio de Ambiente, Agua y Clima ahora reconoce y valora sus actividades de cooperación. La red ha contribuido al establecimiento de políticas, ha defendido a los más vulnerables y ha impulsado ciertas posturas del gobierno en negociaciones internacionales. Ha proporcionado a sus miembros una plataforma desde la cual poder ejercer presión sobre el gobierno, así como oportunidades de intercambiar información, de emprender actividades de cooperación y aumentar la capacitación y el perfil de las organizaciones. Con los años ha ayudado a muchos miembros de la red a asistir a negociaciones de Naciones Unidas sobre cambio climático, y en los últimos meses ha defendido con éxito un cambio de políticas y estrategia nacional sobre cambio climático. Estos son los factores clave para el éxito de la red a lo largo del tiempo:

- Asegurarse de que los miembros de la red entienden qué está ocurriendo en la escena del cambio climático, tanto en el ámbito local como internacional, y como ambos están relacionados. Esto forma la base para las actividades de cabildeo.
- Los miembros deben ayudar a conformar los temas de cabildeo.
- Es preciso que los miembros sepan cómo cabildear e integrar la labor de cabildeo prioritaria en su trabajo financiado cotidiano dentro de su propia organización.
- Animar a los miembros a que asistan a reuniones convocadas por el gobierno, para que repitan el mismo mensaje una y otra vez.
- Hacerse amigo de las autoridades gubernamentales. Eso hace que el cabildeo resulte más fácil.
- Asegurarse de que los miembros vean los beneficios de formar parte de una red.

Fuente: Sherpard Zvigadzwa, ZERO



Caso práctico 6. Cabildeo para la legislación sobre el cambio climático en Guatemala

Guatemala es muy vulnerable al cambio climático. El lento avance hacia un acuerdo jurídicamente vinculante bajo la supervisión de la UNFCC continúa frustrando la planificación del desarrollo nacional, y Guatemala gasta casi una cuarta parte de su PIB en medidas de emergencia y rehabilitación.

Hace cinco años que la Mesa Nacional de Cambio Climático y el Consejo Indígena para el Cambio Climático trabajan en el tema, tras reconocer la necesidad de un instrumento legal que evite, planifique y responda a los impactos del cambio climático de un modo urgente y coordinado. En conjunto consisten en más de 200 organizaciones de la sociedad civil y académicos. La política sobre el cambio climático de la época era inadecuada, porque cambiaba cada cuatro años junto con el nuevo gobierno, así que ambos grupos empezaron a trabajar con el gobierno para establecer un proyecto de la propuesta ley, conocida como *La Ley Marco para Regular la Reducción de la Vulnerabilidad, la Adaptación Obligatoria ante los Efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero*. Tras la aprobación del proyecto de ley por parte del vicepresidente del gobierno, ambos grupos trabajaron con el Comité Parlamentario sobre el Ambiente y lograron el compromiso de que el proyecto de ley sería llevado ante el parlamento. El parlamento se reunió y debatió la ley a lo largo de dos sesiones, pero no celebró la tercera debido a un cambio del gobierno nacional. El cabildeo continuado de los dos grupos, dirigido a miembros del Congreso (y a sus adjuntos, que se sabía apoyaban la ley) con el objetivo de promulgar la ley, garantizó que se celebrara la tercera lectura y que el nuevo gobierno aprobara la ley. Ambos grupos se encuentran actualmente trabajando con el Ministerio del Ambiente para preparar un plan de puesta en práctica de la nueva ley, conocida como *La Ruta de Instrumentalización de la Ley de Cambio Climático*.

Un factor muy importante del éxito de esta iniciativa de cabildeo fue la coordinación entre las redes clave y la participación de una gran variedad de actores y sectores en la elaboración del proyecto de ley. Los talleres y las consultas presentaron el proyecto de ley a estos diferentes actores, y se realizaron esfuerzos constantes para mejorar las relaciones, compartir conocimiento y lograr el apoyo de grupos regionales, agencias gubernamentales clave, redes internacionales, los medios de comunicación, el sector privado, organizaciones de base y otros. La determinación fue importante: no hay que desanimarse ante el primer contratiempo. Se escogió en especial a consultores y secretarios de los principales partidos políticos, junto con agencias gubernamentales, con la idea de que participaran en el desarrollo de una nueva ley para el cambio climático.

Entre los peligros potenciales a evitar están el que los miembros actúen por cuenta propia, que no actúen de acuerdo con las prioridades de las organizaciones miembro de la red, que no actualicen sus planes y estrategias de cabildeo, que no colaboren con los medios de comunicación locales, y que los voceros transmitan mensajes diferentes.

Fuente: Vivian Lanuza Monge, Fundación Solar y SUSWATCH; Mónica López Baltodano, Centro Humbolt y SUSWATCH/CANLA



Caso práctico 7. Influencia de las redes regionales de Latinoamérica sobre el Fondo Verde para el Clima

En 2010 se creó el Fondo Verde para el Clima (FVC) para ayudar a los países en desarrollo a adoptar vías de desarrollo resistentes al clima, y adaptarse a los impactos del cambio climático. La sociedad civil del Sur global ha trabajado para influir sobre las normas de funcionamiento del Fondo mediante dos redes: “south-southlist” sigue las actividades del Fondo, intercambia información y consolida estrategias; “participación fondo verde climático” articula las opiniones de la región latinoamericana.

Miembros de ambas redes participan en las reuniones de la junta directiva del Fondo y también colaboran en la preparación de documentos en los que basar los debates de las reuniones sobre temas como transparencia, participación de la sociedad civil, salvaguardas ambientales y normas fiduciarias. Un documento reciente recomendando principios transversales que la junta debería adoptar tuvo una gran difusión y constituye un ejemplo de cómo las redes se esfuerzan por confirmar que la junta directiva tenga en cuenta las opiniones de la sociedad civil.

Entre las prácticas que han contribuido a promocionar las voces de la sociedad civil para que influyan sobre las decisiones del Fondo Verde para el Clima podemos destacar:

- Leer y aprender juntos cómo identificar oportunidades de cabildeo.
- Trabajar como equipo y mostrar una postura compartida sólida.
- Ser consecuentes, en especial por lo que se refiere a recomendaciones específicas que se dan y que todo el mundo apoya.
- Reunirse con los miembros de la junta directiva y comprender sus prioridades, fortalezas y debilidades.
- Entender que los miembros de la junta directiva disponen de poco tiempo para comprender las preocupaciones de otros, por lo que hay que procurar que las sugerencias de cambio de texto o para que adopten recomendaciones sean específicas. No entregue documentos largos: no los leerán.

Para más información:

www.aida-americas.org/en/project/green-climate-fund-latin-americas-hope-relief

<http://gcfund.net/home.html>

www.intercambioclimatico.com/author/arodriguez/

Fuente: Andrea Rodríguez, CEMDA y CANLA; Mónica López Baltodano, Centro Humboldt y SUSWATCH/CANLA



Recaudación de fondos

La capacidad de movilizar recursos es una destreza valiosa para las redes de cabildeo. El acceso a recursos financieros amplía las opciones disponibles para la red de cabildeo y otorga a sus miembros la libertad de probar actividades nuevas, creativas o incluso de mayor riesgo de lo que sería posible con unos fondos limitados. De todos modos recuerde que es perfectamente factible lanzar una campaña exitosa sin financiamiento externo, empleando exclusivamente los recursos y la energía de los miembros de la red. El intentar acceder a recursos financieros puede consumir un tiempo valioso que se podría dedicar a otras actividades, y la obtención de donantes podría implicar un compromiso en cuanto a las intenciones de la red y reducir así su flexibilidad.

Métodos de financiamiento

Existen muchos métodos distintos que los grupos de éxito han utilizado para obtener los recursos necesarios para su labor de cabildeo. Estos son algunos ejemplos⁴:

- Establecer cuotas de socio para la red o alianza, por lo general basadas en una escala móvil.
- Solicitar contribuciones en especie.

4. Fuente: *The Policy Project. Advocacy Training Manual*. 1999. www.policyproject.com

- Celebrar eventos especiales para recaudar fondos, como cenas, festivales cinematográficos, meriendas campestres, sorteos.
- Cultivar la relación con contribuyentes individuales importantes (individuos, sector privado, agencias filantrópicas o de donantes, iniciativas patrocinadas por el gobierno).
- Solicitar donativos de empresas (dinero, equipos, espacio de oficinas, suministros, servicios, experiencia técnica, apoyo administrativo, espacio para celebrar reuniones y eventos).
- Vender productos como artesanía, arte, camisetas.
- Obtener subvenciones de gobiernos internacionales, locales o nacionales.
- Promocionar donativos en un día festivo específico.
- Subastar productos y servicios donados.
- Vender espacio publicitario en boletines u otras publicaciones.

Tratar con los donantes

Considere a los donantes como un público clave para una actividad de divulgación, y recuerde lo que les gusta ver: una organización bien gestionada y eficientemente administrada; estabilidad financiera e información sobre presupuestos; ejemplos de esfuerzos exitosos y logros asociados con posibles contribuciones anteriores; una buena estrategia y una posibilidad de éxito razonable; rasgos que distinguen a la red de otras organizaciones del mismo sector; por qué el trabajo es importante y necesario; y si la red es nueva, información sobre su estrategia y objetivos. Trabajar con los medios de comunicación puede contribuir a incrementar el conocimiento de una red y de este modo conseguir financiamiento. Las recomendaciones siguientes también pueden ayudar a recaudar fondos⁵:

- Descubra qué tipos de organizaciones ha financiado en el pasado un donante potencial, qué cantidades suele donar, y cuáles son sus intereses actuales. Si existe un reporte anual podrá encontrar allí la información necesaria.
- Para evitar que el donante asuma el control sobre el programa o estrategia de cabildeo, tenga el valor de no aceptar donativos, subvenciones o contratos para actividades que le aparten de sus objetivos de cabildeo específicos.
- Esfuércese por conseguir una base de financiamiento diversa, para evitar depender de unas pocas fuentes.
- Nombre a individuos cualificados para que dirijan las labores de recaudación de fondos.
- Igual que sucede en el cabildeo, las relaciones son un tema clave. Invierta tiempo y energía en conocer mejor a los potenciales contribuyentes.

“Cuando, como red, empezamos a discutir cómo trabajar conjuntamente, los donantes empiezan a prestar atención a nuestra labor. Por tanto, para establecer contacto con donantes resulta esencial desarrollar y poner en práctica una buena estrategia de facilitación para la red: muéstreles lo que se puede hacer de más trabajando unidos, empleando recursos individuales y de las organizaciones”.

Vu My Hanh, Challenge to Change. Miembro del Climate Change Working Group (Grupo de Trabajo sobre Cambio Climático) y del Disaster Management Working Group (Grupo de Trabajo para la Gestión de Desastres) (Vietnam)

5. *Idem*



Información complementaria y recursos

Bond ofrece una serie de recursos gratuitos sobre *Campaigning Together* en www.bond.org.uk/resources/campaigning-together

La publicación de DanChurchAid de 2012, *The ABCs of Advocacy* (en inglés y árabe; ver www.danchurchaid.org) contiene un apartado sobre cómo preparar una campaña de cabildeo que da orientación sobre cómo definir el tema, realizar una investigación de los antecedentes, preparar un plan y ponerlo en práctica. También contiene orientación sobre cómo formar una coalición y da respuesta a estas preguntas: ¿Qué es una coalición? ¿Por qué deberíamos formar una coalición? ¿Cuáles son los elementos esenciales de una coalición? ¿Cómo podemos promover el liderazgo en una coalición? ¿Cómo podemos tomar decisiones grupales justas? ¿Cómo podemos abordar los conflictos interiores de la coalición?

Guidelines on lobby and advocacy, por ICCO, junio 2010, ofrece información para desarrollar estrategias de cabildeo y prácticas de presión eficaces. www.icco-international.com/int/

El manual de cabildeo de The TearFund *Acciones prácticas de defensoría*, por Graham Gordon (2002) contiene orientación general (no específica para el cambio climático) y herramientas para actividades de cooperación (apartado C4.2). Consulte también la segunda edición *Advocacy Toolkit* de Joanna Watson, publicado por TearFund en 2014. <http://tilz.tearfund.org/~media/files/tilz/publications/roots/english/advocacy%20toolkit/second%20edition/tearfundadvocacytoolkit.pdf>

The Ecumenical Advocacy Alliance ha recopilado una lista de recursos que pueden ayudar al cabildeo (no específicos para el cambio climático). Ofrece enlaces a una orientación más general sobre cómo planificar una campaña de cabildeo: www.e-alliance.ch/en/s/advocacy-capacity/resources/planning-the-advocacy-campaign-general-advocacy-guides/

The Policy Project ofrece una guía detallada sobre políticas y un manual de capacitación en línea para el cabildeo (en inglés, francés y español) para ayudar a las redes a desarrollar destrezas de cabildeo eficaces sobre planificación familiar y salud reproductiva. Gran parte de la orientación es genérica y por tanto relevante para el cambio climático; por ejemplo el capítulo 1 trata de *The Power of Numbers: Networking for Impact*. www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.cfm

Networking for Development, Paul Starkey (1998). Londres: IFRTD (International Forum for Rural Transport and Development).

A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, Lisa VeneKlasen con Valerie Miller (2002), es un manual sobre cabildeo completo y muy valorado. Oklahoma: World Neighbors. ISBN 0-942716-17-5.

Autores y colaboradores

Estas cajas de herramientas fueron recopiladas, escritas y editadas por Hannah Reid, Ian Chandler, Raja Jarrah y Peter With.

Los siguientes socios y colaboradores del Southern Voices Programme aportaron informaciones vitales para el proceso, entre ellas casos prácticos, redacción de textos, y asesoramiento sobre estructura y contenido: Gifty Ampomah, Mónica López Baltodano, Ange David Emmanuel Baimey, Constantine Carluen, Vu Thi My Hanh, Manuel Guzmán-Hennessey, Henriette Imelda, Dil Raj Khanal, Mahamadoufarka Maiga, Sophie Makoloma, Lily Mejía, Vivian Lanuza Monge, Herbert Mwalukomo, Usha Nair, Susan Nanduddu, Ha Thi Quynh Nga, Rahima Njaidi, Nop Polin, Ashwini Prabha-Leopold, Golam Rabbani, María René, Andrea Rodriguez, Moussa Diogoye Sene, Mike Shanahan, Patricia R. Sfeir, Ung Soeun, Madyoury Tandia, Baba Tuahiru, Vositha Wijenayake, Shailendra Yashwant y Sherpard Zvigadza.

Las cajas de herramientas de esta serie

Caja de herramientas 1: ¡Empiece aquí! Introducción al cabildeo y a las cajas de herramientas sobre el cabildeo para el cambio climático

Caja de herramientas 2: Planificación del cabildeo

Caja de herramientas 3: Contextualización del debate: mensajes y comunicación

Caja de herramientas 4: Cómo fortalecer las redes de cabildeo

Caja de herramientas 5: Cómo influir sobre los tomadores de decisiones

Caja de herramientas 6: Cómo implicar al público

Caja de herramientas 7: Cómo implicar a los medios de comunicación

Caja de herramientas 8: Apoyo a las voces locales

Caja de herramientas 9: Puesta en práctica de las políticas y finanzas

Expresa su opinión

Se invita a los lectores a que contacten con el foro de debate de Southern Voices <http://forum.southernvoices.net/categories/toolkit> por si desean ofrecer su opinión sobre las Cajas de herramientas para el cabildeo y sus experiencias al usarlas.



Fortalecimiento de las voces del Sur en el cabildeo para las políticas climáticas en beneficio de las personas pobres y vulnerables



Financiado por DANIDA y puesto en práctica por el Climate Capacity Consortium, compuesto por CARE Denmark, DanChurchAid, IBIS, Climate Action Network International (Red Internacional de Acción Climática), IIED (Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo), Organización Danesa para la Energía Sostenible y el Grupo Danés 92 – Foro para el Desarrollo Sostenible.

Para más información, consulte www.southernvoices.net