

PUNTO DE VISTA

La incidencia como movilizadora de propósitos compartidos

En tiempos de veloz cambio e incertidumbre, muchas organizaciones sienten la urgencia de tener voz en los grandes debates. Elaboran documentos, contratan asesores, solicitan audiencias. Pero en ese impulso por influir, a menudo olvidan una verdad incómoda: incidir no es opinar más fuerte. Incidir es, ante todo, transformar. Y para transformar, no basta con tener razón: hay que tener legitimidad, visión compartida y capacidad de articular.

La verdadera incidencia comienza cuando una organización se reconoce como parte de un ecosistema, no como su centro. Cuando comprende que sus objetivos –por nobles o técnicos que sean– no pueden alcanzarse de manera unilateral, solo bajo la convicción individual, sino bajo la mirada humilde de sentir que podemos aportar a una solución más integral. Porque la solución a los problemas complejos que enfrentamos como sociedad –crecimiento, productividad, seguridad, desigualdad, cambio climático, entre otros– no se alcanza desde trincheras individuales. Requiere orquestación sistemática.

Es ahí donde la articulación se convierte en el músculo crítico de toda estrategia de incidencia. Ya no se trata solo de levantar la voz, sino de convocar otras voces. De escuchar antes que hablar. De construir desde la legitimidad, no desde el poder de turno. La incidencia deja de ser una herramienta táctica para convertirse en una expresión profunda del propósito organizacional.

Esto no ocurre por azar. Las organizaciones que logran incidir transformadoramente lo hacen porque han desarrollado una metodología de gestión clara para ello. Una que parte por hacerse las preguntas correctas: ¿Cuál es el problema real que queremos resolver, no solo sus síntomas? ¿Qué consecuencias generan? ¿Qué causas lo alimentan? ¿Qué paradigmas debemos desafiar? ¿Qué actores están involucrados, con qué intereses, con qué niveles de influencia o resistencia? ¿Qué palancas tenemos realmente para activar cambios? ¿Qué palancas adicionales debemos desarrollar?

¿Qué propuestas ideologizadas (no basadas en evidencia comparable) debemos ayudar a desmontar?

Esta forma de pensar la incidencia obliga a las organizaciones a salir de sus zonas de confort. Les exige dejar de actuar desde la intuición o el voluntarismo, y comenzar a construir influencia desde la coherencia, la evidencia y la empatía, junto con otros. Una propuesta técnicamente impecable, si no es acorde con el actuar de la empresa, si no se conecta con las prioridades ciudadanas, si no interpela a las personas correctas, simplemente no llega a destino.

De allí que la incidencia efectiva requiera una mirada estratégica y, al mismo tiempo, profundamente humana. Las alianzas, el diálogo, la comunicación, la participación ciudadana, el lobby, la movilización: todas son herramientas válidas, pero sólo si se articulan desde una narrativa legítima y compartida. En este nuevo paradigma, la pregunta clave ya no es “¿cómo convencemos?”, sino “¿a quién convocamos y para qué?”. Y eso

cambia todo.

Necesitamos organizaciones que comprendan que su rol no es solo defender intereses, sino también activar propósitos comunes. Que asuman que su capacidad de transformar su entorno no radica solo en sus recursos, sino en su disposición a ser puentes. Que entiendan que la autoridad no se impone, se construye. Y que el poder más duradero no es el de la influencia directa, sino el de la confianza tejida con otros.

Al final del día, incidir no es gritar más fuerte. Es escuchar mejor, articular con generosidad y movilizar con visión. Y en un país que anhela mejores políticas, mayor cohesión y soluciones sostenibles, quizás la mayor contribución de una organización no sea su voz, sino su capacidad de construir acuerdos, activar capacidades colectivas y orquestar transformaciones reales. ¿En su organización hoy levantan la voz y defienden intereses puntuales o escuchan, articulan y convocan para movilizar propósitos compartidos?

Socio en Virtus Partners.



—por Gonzalo Larraguibel—