



Resumen de los Pasos Metodológicos para la Facilitación de un Proceso de Incidencia Política

Introducción

Este documento proporciona una vista general del proceso metodológico para llevar a cabo para la facilitación de un proceso de incidencia política. El documento sirve como un complemento a la Guía más larga de Serjus llamada “Guía Metodológica para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política” (referida como “Guía Completa” en este documento). En este documento, hay un breve resumen de los momentos metodológicos que conforman un proceso de incidencia política, con listas de instrumentos, técnicas y herramientas para utilizar para el desarrollo cada momento. Las páginas referenciadas en este documento se refieren a las páginas correspondientes en la Guía Completa, en la cual uno puede encontrar información más detenida sobre estos momentos de incidencia, los instrumentos sugeridos y también referencias bibliográficas a los documentos originales que explican todo el proceso para llevar a cabo para cada momento e instrumento referenciado. Todos los documentos referenciados en la Guía Completa se pueden encontrar en la carpeta “Documentos en la Bibliografía” que acompaña la Guía Completa, dentro de la cual también se encuentran presentaciones, materiales de apoyo y hojas de trabajo en grupo para los diferentes momentos del proceso.

Vista General de la Metodología: El Ciclo de Incidencia Política

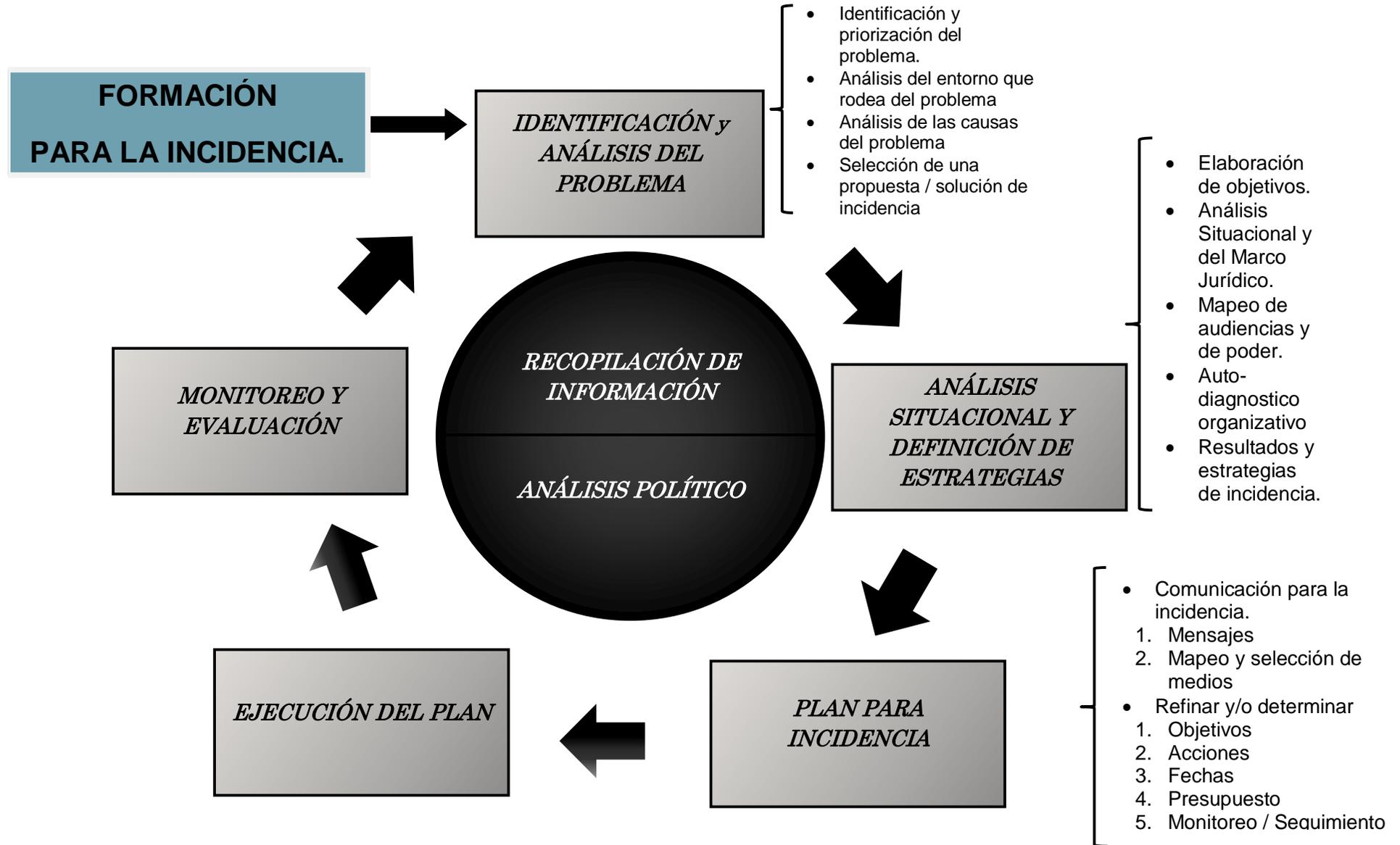
Al igual que la Guía Completa, esta guía se basa en un marco para la incidencia política que fue construido en base al marco de la **incidencia centrada en la ciudadanía** (VeneKlasen y Miller, 2002) pero adaptado al planteamiento político y estratégico de Serjus (véase el **marco de incidencia política para Serjus** en el Anexo 1). La metodología general presentada en esta guía (y en la Guía Completa) es una metodología flexible y adaptable que se construyó en base al **ciclo de incidencia** (Tearfund, 2002 – véase el diagrama en la página a continuación) durante un taller de incidencia política realizado con el personal de Serjus en el 2014. Esta metodología básica presenta los grandes momentos que se puede seguir para facilitar y construir un proceso de incidencia política, pero deja los contenidos y variables específicos de estos momentos abiertos a la adaptación. Esto permite que el/la facilitador/a del proceso pueda adaptar la manera específica en la que desarrolla cada momento (qué instrumentos / técnicas se utilizarán, qué temas se abordarán, etc.) según las necesidades específicas del proceso y el grupo que está facilitando.

Por consiguiente, aunque los diferentes elementos dentro de esta guía han sido presentados en una lógica secuencial, esto no necesariamente implica que uno tiene que

seguirlos en este mismo orden. Por ejemplo, durante la fase de “Planificación” a veces será necesario llevar a cabo un análisis situacional antes de completar un análisis de actores y elaborar un mapa de poder; mientras que en otras ocasiones será más apropiado primero identificar y mapear los actores clave *antes de* realizar un análisis situacional. Y en otras ocasiones, tal vez será necesario primero llevar a cabo algunos de los elementos un análisis situacional, y luego desarrollar un mapa de poder, antes de regresar al análisis situacional con el fin de profundizar en este análisis. Este último ejemplo destaca el proceso reiterativo de la planificación para la incidencia política, e ilustra las razones porque es mejor llamar a estos distintos elementos de un plan de incidencia “momentos” en vez de “pasos”, como es propuesto por Lisa VeneKlasen y Valerie Miller (p83): “la planificación de un proceso de incidencia involucra “muchos pasos hacia adelante y muchos pasos hacia atrás”. Por ejemplo, usted podría empezar con un análisis macro del contexto en que opera, pero a medida que aprende más acerca de los diferentes temas y sobre la elaboración de políticas, usted aprenderá más acerca del contexto y regresará a éste nuevamente para refinar su análisis. Por esto llamamos a las fases de planificación “momentos”, más que pasos.”

Por otra parte, es importante subrayar que las diferentes herramientas y técnicas que han sido incluidas en esta guía no necesariamente tienen que ser utilizadas con los mismos "momentos" bajo los cuales han sido presentadas aquí. Por ejemplo, varias de las herramientas presentadas en el momento “Investigación y Análisis del Contexto” de la fase “Identificación y Análisis” de esta guía también podrían ser aplicadas con mayor profundidad para realizar un análisis más específico para el momento “Análisis Situacional”. Adicionalmente, algunas de las herramientas y técnicas que han sido incluidas bajo los momentos “Análisis Situacional”, “Mapeo de Actores y de Poder” y “Diagnóstico Interno” también pueden servir para la elaboración de resultados y de estrategias de incidencia.

Figura 1: El Ciclo de Incidencia Política - adaptado por Serjus de Tearfund (2002)



Momento 1: Formación en Bases para la Incidencia Política

Un primer paso importante para la facilitación, formación o acompañamiento de procesos de incidencia política es profundizar sobre lo que es la incidencia política (y sus conceptos / temas relacionados), con el fin de construir una fuerte base para el desarrollo de estrategias efectivas e integrales de incidencia. Este paso es vital porque muchas veces la incidencia política está vista como un proceso del corto plazo que se utiliza solamente para ganar proyectos del gobierno. En lo largo plazo, tal conceptualización de incidencia política puede reforzar situaciones de dependencia y asistencialismo y fracasar de construir los conocimientos, habilidades y relaciones necesarios para un cambio más profundo y transformativo. Por lo tanto, el objetivo de esta etapa es construir una base para la incidencia política que la centra en un proyecto político transformativo de lo largo plazo con la refundación del estado, la reconstitución de los pueblos, la construcción de una ciudadanía incluyente y la reivindicación de los derechos humanos en su núcleo.

Temas potenciales a abordar para este momento (pp7-16):

- La Política
- La Ciudadanía y la Participación Ciudadana
- El Poder y el Empoderamiento
- El Cambio Social
- La Incidencia Política
- El Enfoque de los Derechos Humanos

Viendo hacia adentro (pp19-20):

Antes de iniciar un proceso de incidencia política, VeneKlasen y Miller proponen empezando un proceso de autoanálisis que llaman “viendo hacia adentro.” Aunque este proceso no es obligatorio para cada estrategia de incidencia política puede ser provechoso si el grupo / organización no ha trabajado en incidencia política anteriormente y/o si es la primera vez que los integrantes del grupo / organización han trabajado juntos.

VeneKlasen y Miller proponen 4 pasos para este proceso de autoanálisis para la incidencia:

1. **Paso 1: ¿Quién Soy?** Clarifica las perspectivas individuales, los valores y los supuestos que influyen la planificación y la selección de acciones a desarrollar.
2. **Paso 2: ¿Quiénes Somos?** Analiza la visión, la misión, y las estrategias clave del grupo / organización y define una nueva visión de largo plazo para el cambio político que proveerá de información para el trabajo en incidencia.
3. **Paso 3: ¿Adónde nos dirigimos?** Discute los pros y contras de involucrarse en incidencia y analizar las implicaciones de estas opciones.
4. **Paso 4: ¿Cómo nos Ven las Otras y los Otros?** Evaluar la imagen, la reputación, las relaciones y la credibilidad de la organización frente a actores clave

Momento 2: Identificación y Análisis del Problema

Este momento conlleva cuatro elementos principales: la identificación de problemas y la priorización de uno; la investigación y análisis del contexto que rodea el problema; un análisis del problema; y la priorización de una causa prioritaria (o *tema*) del problema para abordar mediante la estrategia de incidencia y el desarrollo de una propuesta de incidencia.

Identificación y Priorización de un Problema (pp21-22):

Existen varios métodos para la identificación y enunciación de problemas – desde algunos rápidos que se pueden realizar dentro del grupo (como la lluvia de ideas) hacia otros involucrando un proceso de consulta más extenso con las bases de apoyo del grupo coordinador del proceso de incidencia.

Luego de identificar varios problemas que afectan a la población, es necesario llevar a cabo un proceso de priorización para identificar un problema a enfrentar mediante la estrategia de incidencia. Dos de los métodos más utilizados para la priorización de problema es la priorización según *criterios* y la priorización con *votos*.

Investigación y Análisis Preliminar del Contexto (pp22-28):

Cuando se ha identificado el problema que se va a enfrentar mediante la estrategia de incidencia, el próximo paso es realizar investigaciones y análisis para poder entender a mayor profundidad el problema, y también el contexto político, económico y social que lo enmarca. Hay dos elementos claves de esta etapa: la investigación y análisis del contexto en que el problema se sitúa; y la investigación y análisis sobre las causas, consecuencias y posibles soluciones al problema.

El propósito de este primer elemento de investigar y analizar el contexto no es tanto intentar entender todos los diferentes los factores políticos, económicos y sociales que afectan el problema y la resolución del mismo, ya que se profundiza sobre estos elementos durante los siguientes momentos de incidencia. Más bien es generar una vista general sobre los aspectos clave del contexto en que se sitúa el problema, con el fin de facilitar un análisis efectivo de las causas, consecuencias y posibles soluciones del problema.

Algunos instrumentos que se puede utilizar para este momento son:

- Análisis del Campo de Fuerzas
- Análisis Estructural
- Análisis del Contexto Político y del Poder Legislativo y de la Estructura Territorial
- Análisis del Entorno Favorable
- El marco de RAPID - Contexto, evidencia, vínculos
- Herramientas del análisis de poder (el cubo de poder; la matriz de poder; nombrando a los poderosos; Análisis de relaciones entre identidades y terrenos de poder; análisis de las propias fuentes de poder)
- Análisis histórico de eventos claves

Investigación y Análisis del Problema (pp28-32):

Este momento de incidencia tiene dos objetivos generales:

1. **Comprender a mayor profundidad el problema que se va a enfrentar mediante la estrategia de incidencia.** Entendiendo las causas, consecuencias y soluciones potenciales de un problema es vital para poder desarrollar una buena propuesta para su resolución, y también para poder hacer argumentos convincentes frente a los tomadores de decisiones sobre esta misma propuesta.
2. **Desglosar el problema general en causas concretas que podrían ser abordadas mediante una estrategia de incidencia.** Problemas generales como la desnutrición, los bajos ingresos o la violencia contra la mujer generalmente son demasiado amplios para abordar en una sola estrategia de incidencia. Por lo tanto, es necesario desglosar un problema en su variedad de causas y características y luego elegir una de ellas para resolución por medio de la estrategia de incidencia (véase Figura 2 abajo).

Figure 1: Proceso de Identificación, Priorización y Enunciación de Problemas para Estrategias de Incidencia Política (adaptado de: VeneKlasen y Miller, p126)



Algunas herramientas que se pueden utilizar para este momento son:

- El árbol de problemas
- Causas, Consecuencias y Soluciones
- Análisis estructural enfocado en el problema
- Pelando la cebolla
- Análisis del Marco Jurídico / Análisis Basado en los Derechos Humanos
- Análisis de políticas públicas

De Problemas a Propuestas (pp32-34):

Como se mencionó arriba, un paso importante para el análisis de problemas es desglosar un problema amplio (como la desnutrición, los bajos niveles de educación, etc.) en su gama de **causas** respectivas que pueden potencialmente ser resueltas por medio de la acción política. Estos son los **temas** potenciales de una estrategia de incidencia política (podemos entender un “tema” como una **causa prioritaria** del problema). Una tarea importante, y muchas veces difícil, para la planificación en incidencia es identificar cuáles de estas causas serían las mejores para priorizar como temas de incidencia y luego, para estas causas prioritarias, identificar cuáles serían las mejores **soluciones** para resolverlas. Una vez que se haya identificado su(s) tema(s) de incidencia y priorizado una solución, sería posible elaborar su **propuesta de incidencia**. Para más información sobre este proceso metodológico, véase las páginas 32-34 de la Guía completa de Incidencia.

Momento 3: Análisis Situacional y Definición de Estrategias

En este momento y el siguiente (Planificación para la Incidencia) se llevan a cabo todos los pasos, acciones y análisis necesarios para poder elaborar un plan detallado para la estrategia de incidencia política.

Este primer momento de Análisis Situacional y Definición de Estrategias implica un análisis mucho más detenido (construyendo sobre lo que ya se ha investigado y analizado) y específicamente relacionado a la propuesta elaborada en la etapa anterior y refinada durante todo el resto del proceso de planificación. En base a esta investigación y análisis se puede construir una ruta para generar los cambios esperados mediante la definición de los resultados y estrategias del plan de incidencia. En el siguiente momento de Planificación para la Incidencia se concretiza y operativiza esta ruta por medio de la definición de las actividades, responsabilidades, fechas, recursos, y seguimiento para la estrategia de incidencia.

Elaboración de los Objetivos del Plan (pp35-37):

Un primer paso en la planificación de cualquier estrategia de incidencia es elaborar objetivos para los cambios que se desean generar. Estos objetivos son fundamentales para estructurar y orientar el análisis situacional que se realizará durante el resto de este momento de planificación.

La propuesta de incidencia ya debe haber sido definida en el momento anterior, entonces en este momento solamente debe quedar un proceso de refinación de esta misma propuesta. El método más utilizado para lograr esto es por la elaboración de **objetivos estratégicos**, que generalmente dividimos en dos tipos de objetivos:

1. **El objetivo general:** Es el cambio a lo que la estrategia quiere contribuir en el largo plazo, pero que no logrará por sí mismo. Representa su visión de cambio para el futuro.
2. **El objetivo específico:** Representa los cambios concretos que se desea generar por medio de la implementación de la estrategia de incidencia. Generalmente, solamente se definen un máximo de dos objetivos específicos

Una vez definidos, los objetivos deben ser precisados y concretizados. Existen varias técnicas para hacer esto, pero una de las más utilizadas es el instrumento **EMARP**.

Para una visualización de los objetivos de un plan de incidencia y su relación con los resultados, estrategias y actividades véase el Anexo 3 de este documento.

Análisis Situacional (pp37-42):

Este momento de incidencia es muy parecido al paso anterior de *“Investigación y Análisis”* solo que en este caso se profundiza mucho más y el análisis está enfocado específicamente en la situación alrededor del tema priorizado y la propuesta de incidencia desarrollada. Por lo tanto, es necesario recolectar y analizar información acerca de las políticas, leyes, programas, presupuestos y espacios de toma de decisiones relacionados al tema / propuesta de incidencia.

Es probable que los integrantes del grupo de incidencia no tendrán toda la información necesaria para este paso, entonces es importante tomar nota de los **vacíos de información** durante este proceso, con el fin de llenarlos más adelante.

Varios de las técnicas y herramientas mencionadas en la sección anterior de “Investigación y Análisis Preliminar del Contexto” pueden ser útiles para profundizar en un análisis situacional, y pueden ser adaptadas para enfocarse en el tema / solución específica de la estrategia de incidencia, en vez de en el contexto / entorno en general. De estas técnicas, las siguientes son particularmente útiles: **el análisis de poder** (el cubo de poder en particular); **el análisis del campo de fuerzas** con relación al tema / a la solución propuesta – en particular la versión del instrumento propuesta por el instituto ODI; **el análisis histórico de eventos claves** relacionados al tema de incidencia; **el análisis de contexto-evidencia-vínculos y pelando la cebolla**.

Otros instrumentos y metodologías útiles para desarrollar este momento son los siguientes:

- Análisis del Espacio de la Toma de Decisiones
- Mapeo del Sistema Político
- Mapeo de Influencias
- Análisis de Políticas Públicas
- Análisis Triangular
- Análisis de Presupuestos Públicos
- Análisis con Enfoque de Derechos Humanos
- La Red de Institucionalización

Mapeo de Audiencias y de Poder (pp43-47):

Para cualquier estrategia de incidencia política es importante identificar todos los actores que serían afectados por la estrategia y/o que tendrían el poder para influenciarla (en maneras positivas o negativas). Generalmente, la técnica más utilizada para esto es el **mapeo de las audiencias** (o algunos se las llaman **“las partes interesadas”**) – la cual implica identificando y mapeando los actores en una matriz (u en otro tipo de diagrama para visualizar la situación).

Después de haber identificado y mapeado los actores de forma diagramática, es necesario realizar un análisis de mayor profundidad de los intereses y características importantes de los actores identificados, para entender mejor el poder e intereses de cada uno. Este ejercicio se llama el **mapa de poder**.

Algunos instrumentos que se puede utilizar para este momento son:

- Mapa de Audiencias
- NetMap
- La Matriz de Alineamiento – Interés – Influencia
- La Matriz de Poder y Voluntad
- Análisis de la Correlación de Fuerzas
- Identificación y análisis de los titulares de derechos y de deberes
- Identificación de los Socios Directos (Mapeo de Alcances)
- El Mapa de Poder

Diagnóstico Interno (pp48-49):

Antes de proceder a desarrollar estrategias de incidencia, puede ser de mucha utilidad primero mirar hacia adentro de la organización / grupo que va a impulsar la estrategia para identificar sus fortalezas y debilidades. La herramienta más utilizada para tal tipo de diagnóstico organizacional es el **Análisis FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Sin embargo, también existen otras que pueden ser útiles también, como:

- Diagnóstico organizacional para el trabajo en incidencia
- Prácticas de la Organización

Además, en este momento puede ser necesario hacer un **Análisis de los Riesgos** de la estrategia de incidencia.

Planteamiento de los Resultados para la Incidencia (pp49-52):

Con la información recopilada y el análisis realizado hasta este momento, sería posible desarrollar un conjunto de **resultados** para el plan de incidencia. El análisis del entorno político y social, y de los actores relevantes, servirán para alimentar la elección de resultados y estrategias apropiados.

Los resultados del plan de incidencia indican lo que se pretende lograr en el camino hacia el logro del objetivo general y específico, y pueden ser relacionados a los cambios deseados en las políticas; en las estructuras de toma de decisiones; en la sociedad civil o sector privado; o en el nivel individual. Por lo tanto, representan el momento clave en la planificación de incidencia para asegurar que la estrategia sea lo más integral que posible.

Cabe destacar que varios de los instrumentos y los ejercicios detallados arriba pueden ser utilizados para desarrollar un borrador de resultados y estrategias de incidencia. Se puede utilizarlos para desarrollar resultados / estrategias de una vez, o se puede revisarlos otra vez en este momento para desarrollar resultados / estrategias basados en el análisis ya realizado. Estas herramientas incluyen: el análisis triangular; el cubo de poder; el análisis de campo de fuerzas; el mapa del sistema político; la red de institucionalización; el mapeo de influencias / NetMap; el Mapa de Audiencias / la matriz de alineamiento, interés e influencia; y el análisis FODA.

Otros instrumentos para elaborar resultados son:

- El Cuadro de Acción-Impacto
- Alcances Deseados y Señales de Progreso Graduados para los Socios Directos (Mapeo de Alcances)

Para una visualización de la relación de los resultados con los otros componentes de un plan de incidencia (objetivos, estrategias y actividades) véase el Anexo 3 de este documento.

Definición de las Estrategias de Incidencia (pp52-53):

Las estrategias de incidencia son un conjunto de actividades dirigidas a lograr un objetivo / resultado específico paso a paso, tomando un enfoque multidimensional y sistémico. Las estrategias deben ser formuladas en base a los resultados: nos preguntamos *cómo* podemos lograr cada uno de nuestros resultados para definir nuestras estrategias. Además, varios de los

instrumentos mencionados arriba pueden ser también utilizados para desarrollar estrategias de incidencia.

Para más información sobre las estrategias de incidencia véase la sección de **Implementación del Plan de Incidencia** de este documento o las páginas 52-53 de la Guía completa.

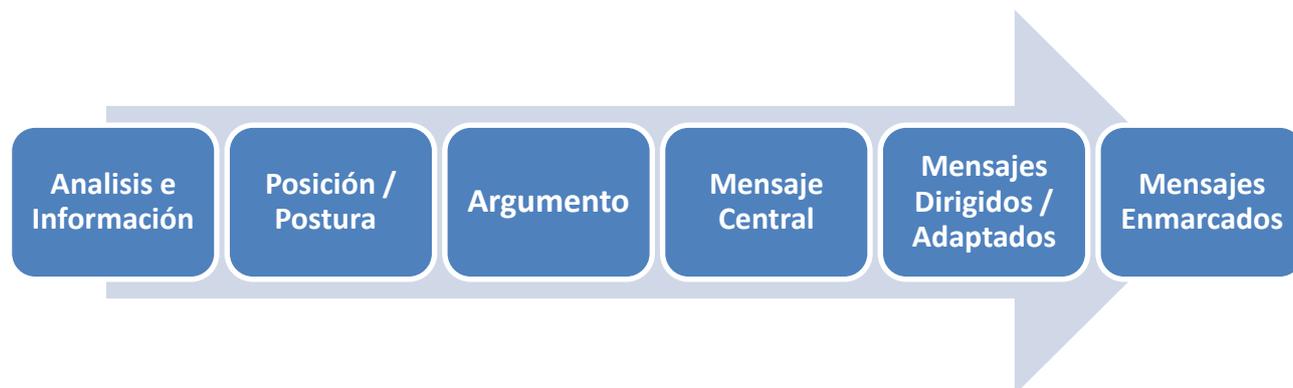
Momento 4: Planificación para la Incidencia Política

El objetivo de esta etapa es concretizar y operativizar todo lo elaborado hasta el momento, para que el grupo tenga claro lo que es que se tiene que hacer, quiénes tienen que hacerlo, para cuándo y con qué recursos. Además, es importante tener claro los argumentos y mensajes que serán impulsados por el grupo con el fin de comunicar bien la propuesta de incidencia y ganar el apoyo necesario para el cambio deseado.

Planificación de la Comunicación para la Incidencia: Argumentos y Mensajes (pp54-55):

El propósito de este paso es juntar toda la información recopilada en los momentos anteriores y estructurarlo en argumentos y mensajes que serán convincentes y persuasivos frente las audiencias a las que van dirigidos.

Para desarrollar mensajes claros y efectivos para una estrategia de incidencia política, se debe seguir el siguiente proceso (Adaptado de VeneKlasen y Miller, pp233-235):



Para más información sobre cada uno de estos pasos, véase las referencias en páginas p54-55 de la Guía completa.

Elaboración y Programación de las Actividades (pp56-58)

Cuando se han elaborado los objetivos de proceso y las estrategias, el último momento de planificación para la incidencia política implica poner todo junto en un plan de actividades para la implementación de la estrategia de incidencia.

Un buen plan de actividades debe definir:

- **Qué acciones / actividades** concretas se llevarán a cabo
- **Cuáles serán los productos** de estas acciones.
- **Quiénes serán responsable** para llevar a cabo cada acción
- **Cuándo se pretende llevar a cabo** cada acción
- **Qué recursos** se necesitarán para llevar a cabo cada acción

Dos marcos útiles para la programación de actividades son el **marco lógico** y el **cronograma**. En las páginas 56-58 de la Guía completa se puede encontrar referencias a algunos ejercicios / dinámicas para desarrollar un plan de actividades y a algunas plantillas para planes de actividades de estrategias de incidencia.

Cabe destacar que en este momento además se define el plan de monitoreo y evaluación. Sin embargo, para mantener junta toda la información relacionada al monitoreo y evaluación de incidencia, el desarrollo del plan de monitoreo y evaluación se encuentra en la sección de Monitoreo y Evaluación del Plan de Incidencia de este documento.

Momento 5: Implementación del Plan de Incidencia

En esta sección se encuentran explicaciones breves sobre los tipos de estrategias que pueden ser incorporadas dentro de un plan de incidencia, y referencias para información adicional sobre su uso efectivo. Es importante destacar que esto no es una lista exhaustiva de tácticas de incidencia, solamente representa algunos de los tipos de tácticas más utilizadas para estrategias de incidencia pero, últimamente, el único límite de la variedad de tácticas que pueden ser utilizadas para la incidencia es la imaginación de uno mismo.

En las páginas referenciadas abajo, existen referencias a algunos ejercicios y consejos para fortalecer capacidades y conocimientos sobre estos diferentes tipos de tácticas.

Cabildeo (pp58-59):

El cabildeo involucra la comunicación directa persona a persona, con quienes toman decisiones y con otras personas que tienen influencia en quienes toman decisiones. Tiene como finalidad educar y convencerles para que apoyen y promuevan su agenda / propuesta.

Negociación (p59):

La negociación puede ser definida como un proceso para resolver conflictos cuando alguien más controla lo que usted desea. A través del dar y recibir de la negociación, los grupos tratan de acordar una solución con la que ambos lados puedan vivir. El proceso incluye negociar, la buena comunicación y la comprensión del poder relativo y de los intereses de todos los actores, así como la voluntad de dialogar y de comprometerse (VeneKlasen y Miller, p289).

Sensibilización y comunicación (pp59-60):

En muchas estrategias de incidencia es necesario llevar a cabo un proceso de sensibilización sobre el tema de incidencia para aumentar conciencia al nivel más general sobre la problemática y la solución propuesta. Esto sirve para cambiar la opinión pública sobre el tema y ganar el apoyo de más personas, así generando más “presión pública” para un cambio. En el sentido que la sensibilización también tiene el fin de obtener el apoyo de otras personas (o grupos) para el cambio deseado, es bastante parecido al cabildeo, sino la diferencia es que el cabildeo solamente se hace *cara a cara* con una persona (o varias personas de una misma institución / grupo), pero la sensibilización está dirigido a varias personas / audiencias al mismo tiempo entonces es menos personal.

La sección de **Desarrollo de los Mensajes** en este documento es fundamental para la sensibilización y comunicación efectiva.

Construcción de alianzas y coaliciones (pp60-61):

Las coaliciones y las alianzas apoyan la incidencia reuniendo las fortalezas y recursos de diversos grupos, ayudando a llegar a la mesa de toma de decisiones con una voz más poderosa para el cambio. Pero las coaliciones y alianzas son también difíciles de formar y mantener (VeneKlasen y Miller, p311). En esta sección se presenta algunas referencias y herramientas para el manejo efectivo de alianzas y coaliciones para incidencia.

Es útil hacer algunas distinciones entre alianzas, coaliciones y redes para la incidencia (ibid):

- **Las coaliciones** tienen a menudo una estructura más formal, una oficina y un equipo a tiempo completo. Usualmente, involucran relaciones de largo plazo entre sus miembros. Su permanencia puede dar fuerza y aceptación. Las alianzas
- **Las alianzas** generalmente involucran relaciones de corto plazo entre sus miembros y están enfocadas a un objetivo específico. Por ser limitadas en tiempo y metas, las alianzas tienden a ser menos demandantes hacia sus miembros.
- **Las redes** tienden a ser flexibles, amplias y forman asociaciones de personas y grupos que se reúnen por una preocupación o interés común para compartir información o ideas.

Movilización (p62):

“La movilización social, especialmente de la población afectada por el problema que el grupo o coalición plantea resolver, es necesaria, para llamar la atención de los medios de comunicación, para generar voluntad política de parte de representantes del gobierno y para abrir espacios de negociación y para el cabildeo. Aunque no se excluye la confrontación en la incidencia política, la creatividad, y aun el humor, muchas veces, son factores más importantes que la beligerancia para generar condiciones favorables para la aprobación de la propuesta. Debe existir la suficiente preparación pues de lo contrario se corre el riesgo de perder credibilidad y prestigio.” (WOLA, p186)

Desarrollo de Liderazgo para la Incidencia (pp62-63):

“La Incidencia para la Justicia Social depende del apoyo y del involucramiento de muchas personas. Consolidar y utilizar este tipo de poder ciudadano depende de personas con buen liderazgo. Existen diferentes roles de liderazgo y diferentes tareas que son necesarias para construir la incidencia, desde la organización comunitaria y la oratoria pública hasta realizar una reunión y el cabildeo. Algunos de estos aspectos incluyen roles más formales y visibles, mientras otros son menos visibles e informales. Todos demandan un amplio rango de habilidades y talentos que rara vez se encuentran en una sola persona. Esta es la razón por la que la incidencia necesita de diferentes tipos de líderes en distintos roles...”

El Liderazgo para la Incidencia trata también acerca de facilitar el crecimiento y el liderazgo de otras personas. El compromiso de largo plazo y la participación en incidencia son fundamentados,

en parte, al dar oportunidad a las personas para probar cosas nuevas, desarrollar nuevos talentos, ganar confianza y crecer” (VeneKlasen y Miller, p299).

Momento 6: Monitoreo y Evaluación del Plan de Incidencia

En este momento se definen las mediciones e indicadores de éxito para la, y se formulan las actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje para que el grupo pueda saber si ha logrado sus objetivos (la elaboración del **plan de monitoreo y evaluación**) y adaptar su estrategia cuando sea necesario.

En realidad se formula el plan de monitoreo y evaluación durante la etapa de planificación, y se realiza el monitoreo de la estrategia al mismo tiempo que la implementación de las actividades (es decir que no se debe solamente realizar el monitoreo y evaluación cuando se ha terminado la implementación de la estrategia). Esto se llama **evaluación continua**. Sin embargo, se ha incluido toda la información relacionada al monitoreo y evaluación de incidencia en esta sección para no dividirla.

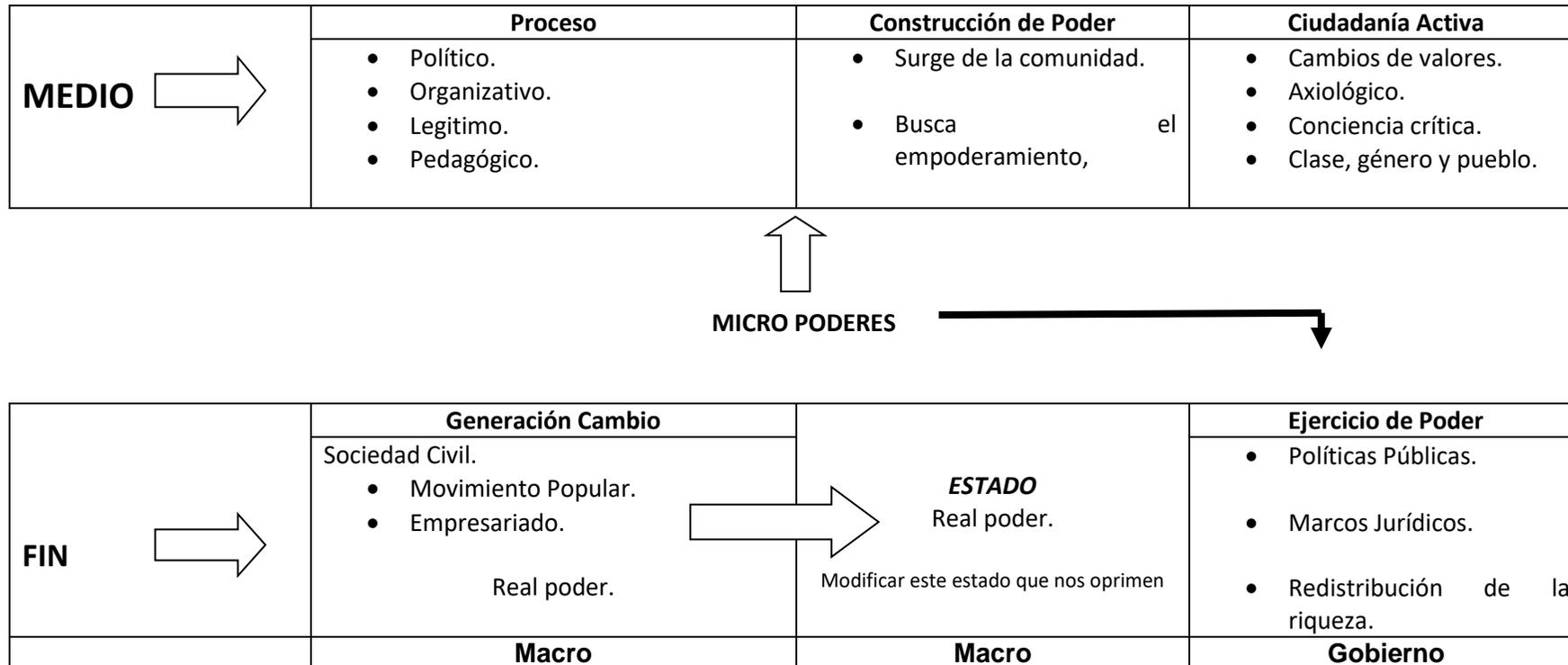
Elaboración de un Plan de Monitoreo y Evaluación (pp63-65):

Para un plan de monitoreo, es importante definir qué es que se medirá (los indicadores de éxito / las señales de progreso); los mecanismos que se utilizarán para monitorear el progreso y medir el éxito de la estrategia; el periodo de tiempo y frecuencia en que se realizará el monitoreo y evaluación; y las responsabilidades dentro del equipo para el monitoreo y evaluación.

Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje en la Práctica (pp65-66):

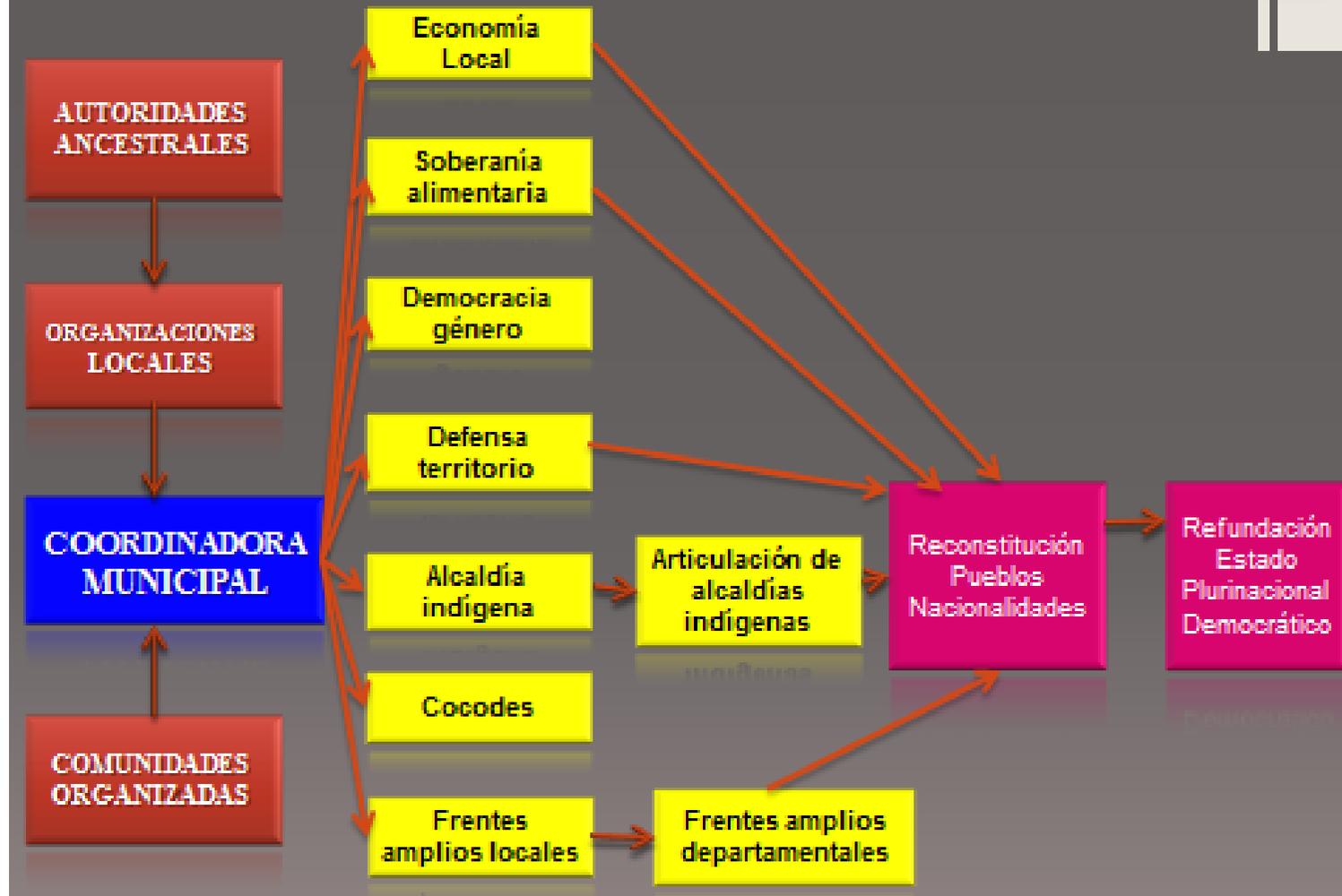
El monitoreo y evaluación en la práctica se centra en los fundamentos del **ciclo de acción-aprendizaje** – es decir en el aprendizaje continuo. El equipo de incidencia necesita reunir con frecuencia para discutir *las acciones* ya llevadas a cabo; *reflexionar* sobre lo que se hizo bien y lo que hay que mejorar o cambiar; traducir estas reflexiones en *aprendizaje* concreto; y traducir este aprendizaje en ajustes apropiadas a la *planificación*.

Anexo 1: Marco Conceptual de la Incidencia Política para Serjus



Aquí hay relaciones de poder.

PROYECTO POLÍTICO DE INCIDENCIA



Anexo 2: Glosario de Términos Clave Utilizados y sus Variaciones

Estrategias – una estrategia de incidencia es un conjunto de actividades específicas dirigidas al logro de un objetivo / resultado específico.

- **Variaciones:** IPPF utiliza *acciones o actividades clave* en lugar de estrategias (no diferencia entre las actividades específicas y las estrategias).

Mapa de Audiencias – es una técnica se utiliza para visualizar diferentes características de los actores (o audiencias) principales de una estrategia de incidencia, generalmente por medio del uso de una matriz. Diferentes metodologías utilizan diferentes técnicas para elaborar este instrumento, aunque la mayoría son muy parecidas.

- **Variaciones:** Otros nombres comunes para las audiencias son los *actores* y las *partes interesadas*. WOLA utiliza *mapa de poder* para el mapa de audiencias; Tearfund lo llama la *Matriz de aliados y de opositores*; ODI lo llama *la Matriz de Alineamiento – Interés – Influencia*; y de Toma lo llama *La Matriz de Poder y Voluntad*.

Mapa de Poder – el mapa de poder en este documento ha sido utilizado para referir a la tabla de actores que se elabora con información sobre las personas clave, los intereses y otras características importantes de cada actor.

- **Variaciones:** WOLA utiliza el nombre *análisis de intereses* para este instrumento; y Tearfund lo llama el *mapeo de los grupos de interés*.

Objetivo General – el objetivo general es la visión del cambio del largo plazo de la estrategia de incidencia. Refiere a mejoramientos en las condiciones de vida de las personas, y generalmente describe una situación ideal a la que la estrategia de incidencia quiere contribuir.

- **Variaciones:** VeneKlasen y Miller utilizan *meta de largo plazo*; de Toma utiliza *objetivo de promoción*; Care utiliza *objetivo de impacto*; y CEDPA utiliza *meta* para el objetivo general. La metodología de WOLA no utiliza objetivos, sino desarrolla una *propuesta* en lugar de elaborar un objetivo general y específico. Para la metodología de Mapeo de Alcances tampoco se desarrollan objetivos, sino se elabora una *visión* en lugar de un objetivo general.

Objetivo Específico – un objetivo específico representa el/los cambio(s) concreto(s) que se desea producir por medio de la implementación exitosa de la estrategia de incidencia.

- **Variaciones:** VeneKlasen y Miller utilizan *meta de corto plazo* para el objetivo específico; de Toma utiliza *objetivo de cambio de promoción*; Care utiliza *objetivo de efecto*; y CEDPA solamente lo llama *objetivo*. IPPF / AGALI no hace una diferencia entre la propuesta y el objetivo específico, entonces utiliza el término “resultado esperado de advocacy” (REA) para la propuesta de incidencia y el objetivo específico. La metodología de WOLA no utiliza objetivos, sino desarrolla una *propuesta* en lugar de elaborar un objetivo general y específico. El mapeo de alcances substituye *misión* para el objetivo específico.

Problema – cuando se habla de un “problema” en incidencia, generalmente se refiere a un problema bastante amplio / general, como los deficiencias en los servicios de salud, el bajo rendimiento escolar, la malversación de fondos públicos, etc. Una estrategia de incidencia no intenta resolver problemas tan amplios como estos, sino trata de resolver un aspecto (o *causa*) concreto del problema.

Productos – los productos son las cosas concretas que se desea producir por medio de la ejecución de las acciones de incidencia. Por lo tanto, normalmente encontramos los productos en el cronograma o marco lógico, a lado de sus acciones correspondientes. Sirven para medir el progreso de la estrategia de incidencia hacia el logro de sus resultados y objetivos, entonces también sirven como los indicadores para una estrategia de incidencia.

- **Variaciones:** IPPF / AGALI utiliza *indicadores* en lugar de productos, y divide los indicadores en dos tipos: *indicadores de proceso* e *indicadores de resultado*. Care también utiliza el término *indicadores*, y de Toma utiliza *indicadores de promoción*. De Toma también utiliza indicadores, y los divide en dos tipos: *indicadores del proceso* e *indicadores de impacto*. Care y de Toma también desarrollan indicadores para los objetivos específicos.

Resultados – los resultados de incidencia definen concretamente lo que será producido por medio de la estrategia de incidencia en su camino hacia el logro del objetivo específico, con o por quién, y en qué período de tiempo.

- **Variaciones:** VeneKlasen y Miller utilizan *objetivos* en lugar de resultados; IPPF / AGALI utiliza *objetivos específicos* para los resultados; y WOLA utiliza *metas secundarias*. Con la metodología de mapeo de alcances, los resultados refieren específicamente a cambios de comportamiento en las personas y son llamadas *alcances deseados* y *señales de progreso*. También, algunos se utilizan el término *objetivos de proceso* para los resultados

Soluciones y Propuestas – las causas de un problema presentarán un rango de soluciones posibles. Un trabajo importante en la planificación de incidencia es seleccionar una solución apropiada, alcanzable y efectiva. La solución priorizada, y luego concretizada, representa la propuesta de incidencia: el cambio político que se desea generar por medio de la estrategia de incidencia. Es en base de la propuesta que se elaboran los objetivos.

- **Variaciones:** IPPF / AGALI utiliza “resultado esperado de advocacy” (o REA) en vez de propuesta. Además, solamente habla de las causas del problema (y las “causas principales” de ellas) sin utilizar el término “tema.”

Tema – un problema es compuesto por varias causas y consecuencias. Las causas de un problema representan *temas* potenciales para una estrategia de incidencia: son los aspectos concretos (y generalmente políticos) de un problema que, potencialmente, podrían ser abordados por medio de la acción política.

- **Variaciones:** algunas metodologías (como la del IPPF / AGALI) no utilizan el término tema, y solamente llaman a estos aspectos de un problema las *causas*. Care utiliza el término “causas políticas” como sinónimo de “temas”. Sin embargo, es importante destacar que no todas las causas de un problema son apropiadas para servir como el tema central de una estrategia de incidencia. Por lo tanto, aunque si uno no utiliza el término tema en un proceso de incidencia, todavía sería importante destacar las *causas prioritarias* o *principales* de las causas del problema que se han identificado – causas concretas que podrían ser resueltas por medio de la acción política.

Anexo 3: Esquema de los Objetivos, Resultados, Estrategias y Actividades de un Plan de Incidencia

