

ROOTS

1+2



Conjunto de Herramientas para la Incidencia

SEGUNDA EDICIÓN



ROOTS: Recursos que promueven Oportunidades Organizacionales de Transformación y Socialización

tearfund



Conjunto de Herramientas para la Incidencia

SEGUNDA EDICIÓN

Por Joanna Watson

Editora y jefa de proyecto: Helen Gaw

Coeditora: Alice Keen

Coordinadora de la traducción: Helen Machin

Caricaturas: Bill Crooks, Mosaic Creative

Traducción: Elisabeth Frías

Revisión de la traducción: María del Pilar Gáñez y Marcela Sariego

Diseño: www.wingfinger.co.uk

Agradecemos a las siguientes personas por sus aportes: Tom Baker, Stephen Brown, Graham Gordon y a todo el personal y los asociados de Tearfund que compartieron sus estudios de caso y participaron de la prueba de campo de la segunda edición. Puede consultar la lista completa de colaboradores en la contraportada interior. Además, nos gustaría agradecer a Mission Alliance (Misión Alianza) su generosa contribución financiera para esta publicación.

La primera edición, de Graham Gordon, fue publicada en 2002 en dos tomos: *Bases para entender la defensoría* y *Acciones prácticas en defensoría*.

Los siguientes son otros títulos de la serie ROOTS:

- ROOTS 3 – *Auto-evaluación de capacidades*. Una herramienta evaluativa para organizaciones que les permite identificar sus necesidades con respecto al fortalecimiento de capacidades.
- ROOTS 4 – *Construcción de la paz en nuestras comunidades*. Contiene aprendizajes derivados de estudios de caso con asociados de Tearfund que han estado involucrados en la promoción de la paz y de la reconciliación en comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestión del ciclo de proyectos*. Estudia el proceso de planificar y gestionar proyectos usando el ciclo de proyecto. Describe herramientas de planificación, como el análisis de necesidades y capacidades, y el análisis de las personas o partes interesadas, y muestra con claridad el proceso para desarrollar un marco lógico.
- ROOTS 6 – *Recaudación de fondos*. Demuestra cómo desarrollar una estrategia de recaudación de fondos y contiene ideas para ayudar a las organizaciones a diversificar su base de financiamiento.
- ROOTS 7 – *La participación del niño*. Destaca la importancia de incluir a los niños y las niñas en la vida comunitaria y en la planificación, la implementación y la evaluación de proyectos.
- ROOTS 9 – *Cómo reducir el riesgo de desastres en nuestras comunidades*. Estudia un proceso denominado "Evaluación Participativa del Riesgo de Desastres" que permite a las comunidades considerar las amenazas a las que se enfrentan, sus vulnerabilidades, sus capacidades y cómo pueden tomar medidas para reducir el riesgo de desastres.
- ROOTS 10 – *Cómo dirigir una organización*. Estudia los principios y temas de gobernabilidad, de manera que las organizaciones puedan mejorar su estructura gubernativa o establecer un cuerpo directivo, si es que aún no tienen uno.

- ROOTS 11 – *Cómo asociarse con la iglesia local*. Estudia la manera en que las organizaciones cristianas pueden trabajar más estrechamente con las iglesias locales.
- ROOTS 12 – *Gestión de recursos humanos*. Estudia las políticas y prácticas relacionadas con las personas que trabajan para una organización. Incluye información sobre la selección, contratación, y la gestión y el desarrollo del personal.
- ROOTS 13 – *Sostenibilidad ambiental*. Les muestra a las organizaciones de desarrollo cómo ser más ambientalmente sostenibles y cómo responder eficazmente a problemas ambientales, tales como el cambio climático y la degradación ambiental.

Todos estos títulos están disponibles en español, francés, inglés y portugués y pueden descargarse desde el enlace: www.tearfund.org/tilz.

Todas las citas bíblicas están tomadas de La Santa Biblia, Nueva Versión Internacional® NVI® Derechos de autor © 1999 de Biblica, Inc.® Usadas con autorización. Todos los derechos reservados a nivel mundial.

© Tearfund 2015

Cualquier parte de este libro puede ser copiada, reproducida o adaptada por individuos como parte de su propio trabajo o con fines de capacitación, siempre que las partes reproducidas no sean distribuidas con fines de lucro y que se reconozca debidamente a Tearfund. Las caricaturas pueden ser copiadas si es para utilizarse en el contexto de una capacitación en incidencia. Para otros usos del material, incluyendo la reproducción de caricaturas en otros contextos, debe obtenerse el permiso de Tearfund.

Acogemos con agrado comentarios sobre nuestras publicaciones y nos encantaría saber cómo usted ha utilizado este libro. Póngase en contacto con nosotros usando la información de contacto que figura más abajo.

ISBN 978-1-904364-99-3

Hay disponible un registro de catalogación en publicación (CIP, por sus siglas en inglés) de la Biblioteca Británica.

Publicado por Tearfund. Una compañía limitada por garantía.
Obra benéfica registrada n.º 265464 (Inglaterra y Gales)
Obra benéfica registrada n.º SC037624 (Escocia)

Tearfund es una agencia cristiana de asistencia y desarrollo que trabaja en la formación de una red mundial de iglesias locales para ayudar a erradicar la pobreza.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

Tel.: +44 (0)20 8977 9144

E-mail: publications@tearfund.org

Sitio web: www.tearfund.org/tilz

Para consultar otros recursos sobre incidencia, visite:
<http://tilz.tearfund.org/es-es/themes/advocacy/>

También podrá consultar material complementario, como diapositivas en PowerPoint para uso en talleres y una guía para hacer incidencia utilizando el Internet y los teléfonos móviles en: www.tearfund.org/advocacy_toolkit/espanol

Conjunto de Herramientas para la Incidencia

SEGUNDA EDICIÓN

por Joanna Watson

“ Nunca temas hablar con franqueza a favor de la honestidad y la verdad y la compasión, y en contra de la injusticia y la mentira y la codicia. Si la gente en todo el mundo lo hiciera, esto cambiaría el planeta Tierra. ”

William Faulkner

Índice

Material informativo	iv
Acerca de este libro	v
Cómo utilizar este libro	vii
Abreviaturas	viii

PARTE UNO Sentando los cimientos para la incidencia 1

Sección A	El <i>qué</i> , <i>dónde</i> y <i>quién</i> de la incidencia	3
Sección B	El <i>porqué</i> de la incidencia	19
SECCIÓN B1	Reducción de la pobreza y otras motivaciones	19
SECCIÓN B2	Poder y política	29
SECCIÓN B3	Los fundamentos bíblicos	43

PARTE DOS Acciones prácticas en incidencia 57

Sección C	Visión general del Ciclo de Incidencia	59
Sección D	Etapa 1 del Ciclo de Incidencia	67
	Identificación de temas	67
Sección E	Etapa 2 del Ciclo de Incidencia	83
SECCIÓN E1	Investigación y análisis – Descripción general	83
SECCIÓN E2	Investigación y análisis – Partes interesadas	103
Sección F	Etapa 3 del Ciclo de Incidencia	119
SECCIÓN F1	Planificación – Integración	119
SECCIÓN F2	Planificación – Riesgos, inquietudes y desafíos	139
Sección G	Etapa 4 del Ciclo de Incidencia	151
SECCIÓN G1	Acción – Cómo cabildear	151
SECCIÓN G2	Acción – Cómo movilizar a las personas	161
SECCIÓN G3	Acción – Cómo utilizar los medios de comunicación	171
SECCIÓN G4	Acción – Cómo utilizar los derechos humanos	181
SECCIÓN G5	Acción – Contextos políticos difíciles	193
Sección H	Etapa 5 del Ciclo de Incidencia	211
	Monitoreo, revisión, evaluación y aprendizaje	211

Apéndices

APÉNDICE 1	Explicación de los métodos de los ejercicios	225
APÉNDICE 2	Sugerencias de juegos de animación	227
APÉNDICE 3	Ejemplos de programas de talleres	230
APÉNDICE 4	Lecturas adicionales	234
	Lista de ejercicios	238

Material informativo

PARTE UNO Sentando los cimientos para la incidencia

SECCIÓN A

HERRAMIENTA 1	Definiciones de incidencia	10
HERRAMIENTA 2	¿Para las personas, con las personas o por parte de las personas?	11
HERRAMIENTA 3	La pirámide de la incidencia	12
HERRAMIENTA 4	Los roles de un defensor	13
HERRAMIENTA 5	Lista de verificación de principios de buenas prácticas	14

SECCIÓN B1

HERRAMIENTA 6	Definiciones de pobreza	25
HERRAMIENTA 7	Cómo sopesar los beneficios y las desventajas	26

SECCIÓN B2

HERRAMIENTA 8	Tipos de poder	34
HERRAMIENTA 9	Tabla de análisis de poder	35
HERRAMIENTA 10	Gráfico del espacio político	36

SECCIÓN B3

HERRAMIENTA 11	Apuntes: La plenitud de la salvación	50
HERRAMIENTA 12	Apuntes: La justicia y la compasión de Dios	51
HERRAMIENTA 13	Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia	52
HERRAMIENTA 14	Apuntes: Jesús el defensor	53

PARTE DOS Acciones prácticas en incidencia

SECCIÓN C

HERRAMIENTA 15	El Ciclo de Incidencia	61
HERRAMIENTA 16	Cuestionario de evaluación de capacidades para hacer incidencia	62

SECCIÓN D

HERRAMIENTA 17	Diagrama de flujos de identificación de temas	75
HERRAMIENTA 18	Árbol de problemas / árbol de soluciones	76
HERRAMIENTA 19	Lista de verificación de criterios para la selección de temas	78

SECCIÓN E1

HERRAMIENTA 20	Percepciones de la información	92
HERRAMIENTA 21	Análisis contextual	93
HERRAMIENTA 22	Marco de capacidades, rendición de cuentas y capacidad de respuesta	94
HERRAMIENTA 23	Marco de políticas y prácticas	96
HERRAMIENTA 24	Marco de identificación de recursos	97

SECCIÓN E2

HERRAMIENTA 25	Matriz de mapeo de partes interesadas	109
HERRAMIENTA 26	Matriz de aliados y opositores	111
HERRAMIENTA 27	A favor y en contra de la incidencia conjunta	112
HERRAMIENTA 28	Lista de verificación de incidencia colaborativa	113

SECCIÓN F1

HERRAMIENTA 29	Lista de verificación de planificación de la incidencia	128
HERRAMIENTA 30	Modelo lógico de incidencia	129
HERRAMIENTA 31	Marco lógico de incidencia	130
HERRAMIENTA 32	Marco de planificación de mensajes de incidencia	132
HERRAMIENTA 33	Hoja de trabajo de planificación de actividades	133
HERRAMIENTA 34	Diagrama de flujos de indicadores de incidencia	134

SECCIÓN F2

HERRAMIENTA 35	Análisis de riesgos de incidencia	146
HERRAMIENTA 36	Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia	148

SECCIÓN G1

HERRAMIENTA 37	Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo	157
HERRAMIENTA 38	Destrezas para cabildar	159

SECCIÓN G2

HERRAMIENTA 39	Métodos para movilizar a las personas	168
HERRAMIENTA 40	Buenas prácticas en la movilización de las personas	169

SECCIÓN G3

HERRAMIENTA 41	Mensajes en medios de comunicación escritos	178
HERRAMIENTA 42	Mensajes en medios de comunicación orales	179

SECCIÓN G4

HERRAMIENTA 43	Preguntas relevantes al abordar un caso relacionado con los derechos humanos	188
HERRAMIENTA 44	Sistemas de derechos humanos intergubernamentales o regionales	189
HERRAMIENTA 45	Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos	190

SECCIÓN G5

HERRAMIENTA 46	Diagrama de flujos de contextos políticos difíciles	205
HERRAMIENTA 47	Criterios de evaluación de contextos políticos difíciles	206
HERRAMIENTA 48	Lista de verificación de preparación y acciones en contextos políticos difíciles	207

SECCIÓN H

HERRAMIENTA 49	Registro de monitoreo y revisión de datos	220
HERRAMIENTA 50	Cuestionario para evaluar la incidencia	221

Acerca de este libro

¿Por qué esta actualización?

El Conjunto de Herramientas para la Incidencia de Tearfund es utilizado por los miembros del personal, los asociados y otras organizaciones. Es uno de los libros más populares de la serie ROOTS (Recursos que promueven Oportunidades Organizacionales de Transformación y Socialización). Siendo tan popular, ¿por qué esta nueva edición?

Cuando se redactó la primera edición de este conjunto de herramientas en el año 2002, entonces titulada Manual de Defensoría, fue una publicación pionera en el sector; la primera de su clase. Desde aquel entonces la práctica de incidencia ha cambiado, se ha adaptado y ha evolucionado en todo el sector. Hoy en día, los miembros de personal y asociados de Tearfund cuentan con más experiencia y conocimientos; se han aprendido lecciones, el pensamiento ha evolucionado y se ha dado un crecimiento exponencial en el uso de los medios sociales y digitales.

Sigue siendo el objetivo de Tearfund que este conjunto de herramientas sea fácil de comprender y utilizar como una guía introductoria e integral a la teoría y la práctica de la incidencia. Tearfund todavía quiere posibilitar que los miembros del personal, los asociados y otras organizaciones comprendan la pertinencia de la incidencia y quiere equiparlos con las destrezas y la confianza para hacer incidencia.

¿Qué se ha cambiado?

El conjunto de herramientas presenta una estructura simplificada. Esto se fundamentó en comentarios de los miembros del personal, los asociados y otras organizaciones que manifestaron la necesidad de tener material educativo más detallado y de hacer una separación más clara entre las herramientas y los ejercicios. Por tanto, cada sección ahora incluye:



Notas del facilitador que abarcan los puntos más importantes en formato de pregunta y respuesta;



Herramientas que están diseñadas para ser autónomas, pero que también pueden utilizarse para repartirse como material informativo en talleres de capacitación;



Ejercicios de capacitación, diseñados para aplicar lo que se ha aprendido y para utilizar las herramientas en talleres de capacitación, con instrucciones claras sobre cómo facilitarlos.

El contenido del conjunto de herramientas también ha sufrido cambios. Se han eliminado los materiales redundantes y rara vez utilizados, se han incluido nuevos materiales y se han mejorado algunos materiales donde hacía falta, como las secciones sobre planificación, monitoreo y evaluación. Se han mantenido los materiales populares, apreciados y únicos, incluyendo la sección sobre los fundamentos bíblicos para la incidencia, tema cubierto por muy pocos recursos. Los estudios de caso ahora se encuentran intercalados en todo el material, para ilustrar la forma en que los asociados de Tearfund han aplicado la teoría.

El manual está dispuesto en un orden lógico, ofreciendo una clara visión general y orientación acerca de la incidencia, con base en las preguntas clave: *¿Qué? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Por qué? y ¿Cómo?* Los dos libros que conforman la primera edición han sido combinados para formar un solo libro con dos partes:

- **La Parte Uno** abarca la teoría: Sentando los cimientos para la incidencia.
- **La Parte Dos** abarca la práctica: Acciones prácticas en incidencia.

¿A quién está dirigido?

El conjunto de herramientas está dirigido a los miembros del personal y los asociados de Tearfund y a otras organizaciones, incluyendo organizaciones de carácter religioso, organizaciones de la sociedad civil, iglesias locales, comunidades locales y ONG locales y nacionales que trabajan con iglesias y comunidades. Es pertinente para ellos si están contemplando implementar un proyecto o programa de incidencia, intentando integrar la incidencia en un proyecto o programa de asistencia y desarrollo más amplio o si quieren un enfoque más sistemático, estratégico y eficaz en sus proyectos y programas de incidencia actuales.

- Aquellas personas que no tengan experiencia en incidencia, o que tengan una experiencia limitada en esta materia, se beneficiarán del enfoque de esta edición, que pasa revista de los principios básicos de la incidencia.
- Aquellas personas que tengan algo de experiencia o interés en la incidencia podrán utilizar el manual para repasar sus conocimientos y renovar la confianza.
- Las organizaciones y redes con incumbencia para desarrollar las capacidades de hacer incidencia encontrarán una abundancia de recursos que les ayudarán a fortalecer y empoderar a otros.
- Cualquier persona que sea facilitadora, capacitadora, asesora, gestora de conocimientos, estrategia o planificadora en materia de incidencia en su organización o red podrá utilizar el conjunto de herramientas para dirigir talleres y otras sesiones de aprendizaje.

Y finalmente...

Tearfund agradece a todos los miembros del personal y asociados que, en el pasado y en el presente, han ofrecido comentarios, han compartido lecciones aprendidas y han ayudado a desarrollar buenas prácticas de incidencia. Sin ellos, esta nueva edición no hubiera sido posible.

Queremos ver que se haga rendir cuentas a personas influyentes encargadas de adoptar decisiones, que se aborden las causas subyacentes de la pobreza y que se haga justicia para las personas que se encuentran en situación de pobreza, vulnerables y marginadas. Por lo que esperamos que este conjunto de herramientas les ofrezca a sus usuarios un nuevo entendimiento sobre la pertinencia de la incidencia en su trabajo y los equite con las destrezas y la confianza para ponerse manos a la obra y hacerse oír.

OBSERVACIÓN: El conjunto de herramientas ofrece el punto de vista de Tearfund sobre asuntos tales como poder, política, teología, planificación y evaluación. A pesar de que esto ha sido sopesado cuidadosamente y está basado en la experiencia, es vital que los asociados de Tearfund y otras organizaciones lleguen a sus propias conclusiones sobre estos temas dentro de su contexto particular.

Cómo utilizar este libro

¿Por qué un conjunto de herramientas?

Los conjuntos de herramientas están diseñados para ser flexibles y ofrecerle opciones al usuario. No son libros de texto académicos, guías técnicas ni manuales de instrucciones.

Imagínese una caja de herramientas propiamente dicha. Podría contener un martillo, una llave, un destornillador, alicates y otras herramientas útiles. Se necesitan herramientas diferentes para distintos proyectos y programas de construcción; algunas se utilizan mucho y otras, pocas veces. Lo mismo ocurre con este conjunto de herramientas para la incidencia. Está lleno de materiales, herramientas y ejercicios útiles. Distintos materiales, herramientas y ejercicios serán pertinentes para distintos proyectos y programas de incidencia. El usuario tiene que empezar por abrirlo para descubrir lo que hay dentro y luego ser selectivo, utilizando las herramientas que sean apropiadas para el contexto o entorno, en lugar de intentar utilizarlas todas a la vez.

Diferentes métodos de aprendizaje

Cada sección es independiente, por tanto, los usuarios pueden seleccionar las secciones que sean más apropiadas para las necesidades de su organización. No obstante, es aconsejable completar la *Parte Uno* antes de pasar a la *Parte Dos*. Cubrir una sección podría tardar desde una hora hasta un día, dependiendo del nivel de detalle requerido.

El conjunto de herramientas puede utilizarse:

- como un taller de capacitación intensivo de cinco días, que tenga como fin establecer los lineamientos de una estrategia de incidencia;
- como un taller de capacitación intensivo de dos o tres días, que abarque menos detalle y requiera un posterior seguimiento;
- en el transcurso de un período de tiempo, en sesiones de capacitación más cortas a intervalos clave, dando tiempo en medio para aplicar el aprendizaje y reportar sobre los avances;
- en sesiones de aprendizaje de grupos de estudio, una vez a la semana o al mes, en las que se estudie una sección a la vez;
- por individuos que quieran comprender los principios fundamentales de la incidencia para beneficio propio.

No olvide contextualizar

Cuando se utilice como base para un taller de capacitación, el aprovechamiento que pueda hacerse de este conjunto de herramientas dependerá del manejo que de él tenga la persona que imparta el taller y su capacidad para contextualizarlo. El facilitador debe tomarse el tiempo para leer las secciones pertinentes del conjunto de herramientas, comprender la teoría y familiarizarse con las herramientas y los ejercicios. Con frecuencia, para realizar algunos ejercicios, el facilitador deberá hacer preguntas para que los participantes compartan sus conocimientos y experiencias con los demás. Los ejercicios interactivos, tales como las representaciones de roles y los juegos, son populares y eficaces y deberán ser incluidos, siempre que sea posible. El facilitador también debe comprender el/los contexto/s en los que trabajan los participantes y escoger actividades y ejemplos que sean particularmente pertinentes. Encontrar o crear estudios de caso apropiados para complementar los que se encuentran en este libro puede servir para retratar los problemas más importantes de un modo original.

Los ejemplos de programas incluidos en el *Apéndice 3* están diseñados para ayudar a los facilitadores a planificar los talleres de capacitación, pero sólo son un punto de partida. El proceso completo de aprenderse la teoría e implementarla podría tomar de tres meses a dos años, dependiendo de una gran variedad de factores, tales como el tema de incidencia que se esté abordando, el contexto político, el tipo de personas en el grupo y la experiencia previa en incidencia.

Abreviaturas

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (la agencia para los refugiados de la ONU)
ARV	Antirretrovirales
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
DFID	Department for International Development (Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido)
DUDH	Declaración Universal de Derechos Humanos
ONG	Organización no gubernamental
ONGI	Organización no gubernamental internacional
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RDC	República Democrática del Congo
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana

PARTE UNO

Sentando los cimientos para la incidencia

La Parte Uno sienta los cimientos para el trabajo en incidencia. Es una sección teórica que introduce algunos conceptos y principios importantes sobre la incidencia. Abarca el *qué*, *dónde*, *quién* y *por qué* de la incidencia mientras que la Parte Dos explica el *cómo*.

“Erradicar la pobreza no es un acto de caridad, es un acto de justicia.”

Nelson Mandela

A

El *qué*, *dónde* y *quién* de la incidencia

La Sección A ofrece un análisis de qué es la incidencia y de lo que implica. Considera los distintos enfoques de incidencia que pueden adoptarse, las diversas situaciones en las que puede ocurrir la incidencia y algunos de los roles de un defensor.



Notas del facilitador

Esta sección explora una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué es la incidencia? 4
- ¿Cuál es el objetivo de la incidencia? 5
- ¿Qué implica la incidencia? 7
- ¿Cuáles son los principales enfoques de incidencia? 7
- ¿Dónde se lleva a cabo la incidencia? 8
- ¿Quién puede hacer incidencia? 9
- ¿Qué son buenas prácticas en incidencia? 9



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de un modo práctico. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 1: Definiciones de incidencia 10
- HERRAMIENTA 2: ¿Para las personas, con las personas o por parte de las personas? 11
- HERRAMIENTA 3: La pirámide de la incidencia 12
- HERRAMIENTA 4: Los roles de un defensor 13
- HERRAMIENTA 5: Lista de verificación de principios de buenas prácticas 14



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 1: Cómo comprender la incidencia 15
- EJERCICIO 2: Niveles de incidencia 15
- EJERCICIO 3: Cómo comprender lo que hacen los defensores 16
- EJERCICIO 4: Cómo reconocer las buenas prácticas 16
- EJERCICIO 5: Buenas prácticas en acción 17

SECCIÓN A Notas del facilitador

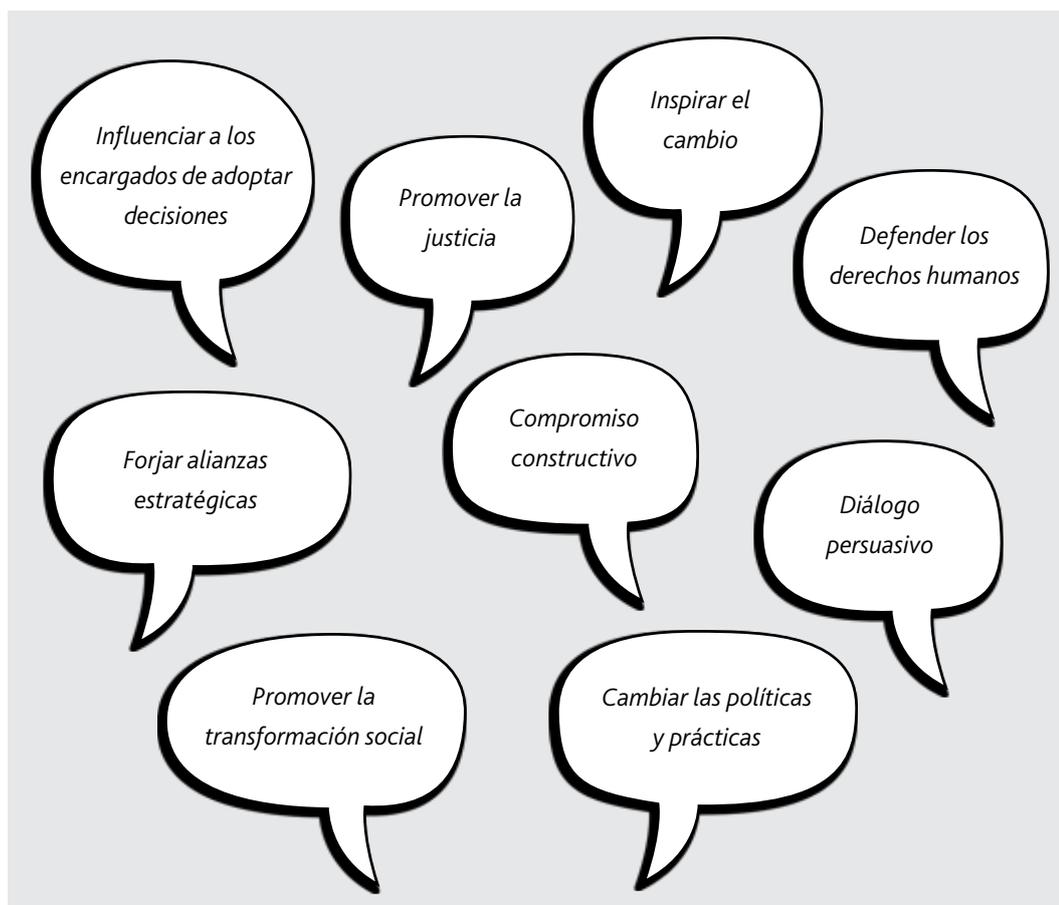
¿Qué es la incidencia?

La palabra "incidencia" tiene diferentes significados para diferentes personas en diferentes contextos. Las personas entienden la "incidencia" según sus experiencias, su visión del mundo, su idioma y su cultura. Algunas personas considerarán la incidencia como algo beneficioso, pero otras personas quizás hayan tenido malas experiencias y la considerarán como algo que debe evitarse. Suponer que otra persona entiende lo que es la "incidencia" del mismo modo en que la entendemos nosotros a veces puede llevar a malos entendidos, por lo que es importante poner en claro una definición común.

No existe una única interpretación correcta de la palabra "incidencia". Tearfund define "incidencia" como:

"Influenciar las decisiones, políticas y prácticas de las personas influyentes encargadas de adoptar decisiones para abordar las causas subyacentes de la pobreza, lograr justicia y apoyar el buen desarrollo".

En algunos contextos es riesgoso hablar sobre "incidencia" y en algunos idiomas no existe una palabra equivalente. En estas situaciones puede ser apropiado encontrar una frase alternativa que tenga el mismo significado en ese contexto específico. Por ejemplo:



Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 1: Definiciones de incidencia**.



¿Cuál es el objetivo de la incidencia?

La incidencia no se trata simplemente de despertar la conciencia acerca de un tema, un problema o una situación. Más bien se trata de intentar lograr cambios en las políticas, las prácticas, los sistemas, las estructuras, las decisiones y las actitudes que provocan la pobreza y la injusticia, en beneficio de las personas que viven en situación de pobreza.

- A veces no se cuenta con leyes ni políticas y es necesario formularlas. La incidencia en este caso implica abogar por que se cree una nueva ley o formule una política.

ESTUDIO DE CASO

LIBERIA

La Asociación de Evangélicos de Liberia (AEL, por sus siglas en inglés), un asociado de Tearfund, es conocida por su trabajo en agua y saneamiento.

Junto con otras organizaciones no gubernamentales (ONG), asociados en desarrollo, la sociedad civil, agencias de las Naciones Unidas (ONU), el sector privado y ministerios del gobierno, redactaron el marco de una política nacional para asegurar que, por ley, los ciudadanos tuvieran acceso a agua potable y limpia, y a instalaciones de saneamiento mejoradas. La política buscaba que todas las partes interesadas hicieran lo siguiente:

- establecer y fortalecer la capacidad institucional del sector de agua y saneamiento;
- asegurar equidad y una provisión priorizada del servicio; desarrollar un sistema de monitoreo;
- mejorar los mecanismos de financiación.

Siguieron varios meses de cabildeo y de pedir que el marco de la política fuera aprobado, hasta que finalmente el Presidente lo firmó. Este respaldo le dio a la AEL y a otros actores en el sector un plan de acción claro, el cual, con la respuesta coordinada de otros actores, dio como resultado un aumento en los esfuerzos por mejorar las instalaciones de agua y saneamiento para los ciudadanos de Liberia.

- A veces se cuenta con leyes o políticas, pero estas podrían ser injustas o no funcionar adecuadamente y deben ser cambiadas. En este caso, la incidencia implica pedir que la ley o política sean enmendadas o revisadas.

ESTUDIO DE CASO

TAILANDIA

Siam Care, un asociado de Tearfund, estaba preocupado por el estigma asociado con el hecho de que se revelara el estado de VIH de los niños en los registros de vacunación. Las palabras "VIH positivo" se estampaban en la primera página y las madres querían que se respetara la privacidad de sus hijos. Sin embargo, si se destruían los libros se perderían importantes registros de vacunación, desarrollo infantil y salud. Siam Care, junto con otras ONG, diseñó un nuevo formato para los libros de vacunación que no revelaba el estado de VIH de los niños. También organizaron un seminario para el Ministerio de Salud Pública y presentaron el problema y el nuevo formato que estaban proponiendo. El Ministerio formó un comité (que incluía ONG) para estudiar el problema y el nuevo formato fue aprobado.

- A veces podría haber una buena ley o política, pero necesitan ser aplicadas. En este caso, la incidencia implica pedir que la ley o política sean implementadas.

ESTUDIO DE CASO

CAMBOYA

La trata de niños entre Camboya y Tailandia es un gran negocio, a pesar de que hay leyes de protección de la infancia. Un asociado de Tearfund, decidido a asegurar que se cumplieran las leyes, llevó a algunos funcionarios del gobierno de Camboya a cruzar la frontera y entrar a Tailandia para ser testigos de las condiciones en las que estaban viviendo los niños víctimas de la trata. Trabajaron con comunidades e iglesias para despertar la conciencia sobre las leyes contra la trata. También animaron a los funcionarios del gobierno, a las autoridades fronterizas y a otras personas a cumplir con sus responsabilidades de hacer respetar la ley. Ahora, cuando los niños están en riesgo de ser traficados, muchas personas saben cómo hacer cumplir las leyes. Los mismos niños saben cómo obtener ayuda. Se ha establecido un ambiente de confianza entre los diversos funcionarios que tienen la responsabilidad de hacer cumplir la ley. Los incumplimientos de la ley ocurren cada vez con menos frecuencia.

- A veces hay una buena ley o política, pero son implementadas de un modo que es injusto o discriminatorio. En este caso, la incidencia implica abogar por una mejor implementación.

ESTUDIO DE CASO

RUANDA

La Alianza de Iglesias Evangélicas [Alliance des Eglises Evangéliques, AEE] es un asociado de Tearfund que trabaja con niños huérfanos cuyos padres han fallecido a causa de enfermedades relacionadas con el SIDA, y con hogares encabezados por un niño en Ruanda. Los miembros de la AEE dirigen varias iniciativas, incluyendo un taller de costura y un taller de carpintería donde los niños reciben capacitación y venden sus artículos. La autoridad fiscal de Ruanda ordenó que estas iniciativas pagaran sus impuestos (lo cual no podían costear) o dejaran de funcionar. La AEE, como uno de los asociados en estas iniciativas, utilizó su tamaño y sus contactos para coordinar una reunión con el Ministerio de Asuntos Sociales. En la reunión explicaron que las personas que estaban trabajando en las iniciativas eran ya sea huérfanos o miembros de hogares encabezados por un niño y que, por tanto, deberían estar exentos de pagar impuestos y el Ministerio estuvo de acuerdo.

- A veces no hay ley ni práctica y es simplemente una cuestión de cambiar actitudes. En este caso, la incidencia implica abogar por que se cambien las actitudes o prácticas.

ESTUDIO DE CASO

INDIA

Las autoridades locales de Delhi no estaban dispuestas a proporcionar servicios públicos a los barrios marginales por varias razones. Asha, un asociado de Tearfund, estaba llevando a cabo trabajo en salud y desarrollo comunitario en los barrios marginales. En ese entonces, los propietarios en los barrios marginales tomaban todas las decisiones acerca de lo que ocurría en los barrios. Con frecuencia se ignoraban las necesidades de las personas en mayor situación de pobreza. Por tanto, Asha forjó relaciones con los propietarios y les demostró que se debería promover el desarrollo del barrio marginal y la provisión de servicios. También movilizó a grupos de mujeres para que compartieran sus motivos de preocupación con las autoridades locales. Como resultado, muchos de los grupos obtuvieron acceso a puntos de obtención de agua y a servicios de saneamiento y de salud.

- A veces hay una ley o política que son adecuadas, pero el gobierno amenaza con cambiarlas. En este caso, la incidencia busca bloquear la amenaza de cambio y mantener la ley o política actuales.

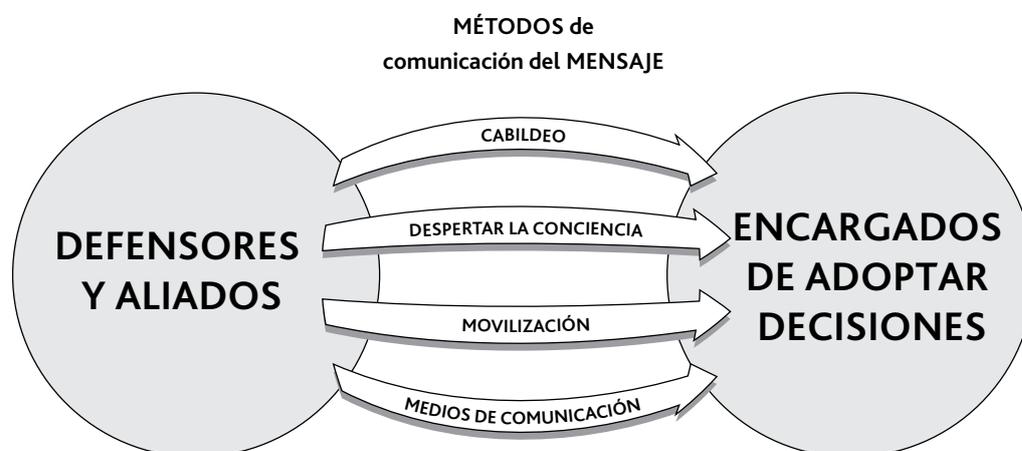


¿Qué implica la incidencia?

Independientemente de cómo definamos “incidencia”, por lo general, implica:

- **INFLUENCIAR A LAS PERSONAS INFLUYENTES** y educar a los encargados de adoptar decisiones respecto a su responsabilidad de defender los derechos de las personas en situación de pobreza, vulnerables y oprimidas. Promueve la rendición de cuentas y puede servir para equilibrar las relaciones de poder.
- **HACERSE OÍR Y COMUNICARSE** presentando un mensaje claro, fundamentado en pruebas y dirigido a quienes pueden lograr cambios.
- **EMPODERAR A QUIENES NO TIENEN PODER** para que se conviertan en sus propios agentes de cambio. Ayuda a quienes se sienten indefensos a entender su propio poder. Puede fortalecer la sociedad civil.
- **BUSCAR JUSTICIA** para las personas en situación de pobreza, vulnerables, oprimidas o que son tratadas injustamente.
- **UN PROCESO ORGANIZADO** que es planificado y estratégico, en lugar de estar basado en eventos aislados. Tiene como objetivo lograr un resultado determinado, pero también es flexible y a veces impredecible.
- **PREGUNTAR “¿POR QUÉ?”** hasta que descubramos las causas subyacentes de la pobreza y de la injusticia.
- **SER DECIDIDO**, identificando los cambios que queremos lograr y a las personas que pueden proporcionarlos.
- **UN PROPÓSITO CLARO** que busque aliviar la pobreza y desafiar la injusticia al cambiar los sistemas, las estructuras, las políticas, las decisiones, las prácticas y las actitudes que provocan pobreza e injusticia.

La incidencia puede abordar casos *individuales* de pobreza e injusticia –por ejemplo, hacer campaña para liberar a personas que han sido encarceladas injustamente–. También puede tratarse de asuntos *estructurales* de pobreza e injusticia –por ejemplo, hacer campaña para cancelar deudas o mejorar las normas del comercio mundial–.



El objetivo general es lograr cambios en políticas o prácticas específicas de los encargados de adoptar decisiones en beneficio de las personas en situación de pobreza, vulnerables y oprimidas.



¿Cuáles son los principales enfoques de incidencia?

Hay tres enfoques principales: incidencia *para* las personas, *con* las personas y *por parte* de las personas en situación de pobreza, vulnerables y oprimidas. Muchas iniciativas de incidencia utilizan los tres enfoques en diferentes momentos.

- **Incidencia para las personas**
Puede hacerse incidencia en nombre de comunidades afectadas por una situación, por parte de personas y organizaciones que no están directamente afectadas, incluyendo miembros del personal y partidarios de organizaciones en países desarrollados.

Esta opción debe ejercerse en consulta y con la participación de las comunidades afectadas. Este tipo de incidencia es útil en situaciones en las que las comunidades afectadas no puedan hacerse oír,

quizás debido a que sientan temor o porque sea peligroso. También funciona cuando los defensores hacen incidencia con encargados de adoptar decisiones que están distanciados de las comunidades afectadas, quizás en el tiempo o físicamente; por ejemplo, cuando una organización no gubernamental internacional (ONGI) participa con la ONU en el tema del cambio climático.

■ **Incidencia con las personas**

Puede hacerse incidencia por colaboración, entre comunidades afectadas por una situación y quienes no están directamente afectados, incluyendo miembros del personal y partidarios de organizaciones en países desarrollados.

Esta opción funciona cuando ambas partes hacen incidencia sobre los mismos problemas o problemas similares y cuando hay un firme compromiso con las comunidades afectadas. De lo contrario, se corre el riesgo de que las personas externas a las comunidades afectadas dominen el proceso de incidencia, particularmente si tienen más poder, dinero, estatus o conocimientos.

■ **Incidencia por parte de las personas**

Las comunidades directamente afectadas por una situación pueden hacer incidencia. Si es adecuado, quienes no están directamente afectados, incluyendo miembros del personal y partidarios de organizaciones en países desarrollados, pueden desempeñar un rol en desarrollar las capacidades y dar apoyo a las comunidades afectadas de modo que ellas puedan ser sus propias defensoras.

Esta opción funciona cuando las comunidades afectadas están en la mejor posición para hacerse oír respecto a una situación. Por lo general, es un enfoque que ofrece empoderamiento y es más sostenible. Si hay alguna participación de personas externas a las comunidades afectadas, estas deben ser cuidadosas de no controlar el proceso ni influir en el resultado.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 2: ¿Para las personas, con las personas o por parte de las personas?**

Podría ser apropiado utilizar una mezcla de los tres enfoques de incidencia en diferentes momentos durante el proceso de incidencia. Las organizaciones de desarrollo que apoyan los principios de la participación y el empoderamiento deberán tener como objetivo que las personas que están viviendo en situación de pobreza emprendan la incidencia ellas mismas y se conviertan en agentes de cambio en su zona local. No obstante, debido a riesgos o a la falta de destrezas y conocimientos, hacer incidencia para las personas que están viviendo en situación de pobreza puede que sea la única opción al inicio.



¿Dónde se lleva a cabo la incidencia?

La incidencia puede llevarse a cabo en todos los niveles de la toma de decisiones: internacional, regional, nacional, provincial, de distrito y comunitario. En la mayoría de los casos, es necesaria en todos los niveles, porque las decisiones que se toman en un nivel afectan a las personas en otro nivel. Las decisiones en los niveles altos afectan a las personas en los niveles bajos, mientras que las acciones que se toman en los niveles bajos pueden determinar las políticas en los niveles más altos.

POR EJEMPLO: El cambio climático es un problema que impacta a las comunidades en situación de pobreza a nivel local. No obstante, las negociaciones acerca del cambio climático se llevan a cabo a nivel internacional. Las decisiones resultantes de esas negociaciones determinan las políticas gubernamentales a nivel nacional. La implementación de esas políticas se lleva a cabo a nivel provincial y de distrito. Por tanto, para este tema, se puede hacer incidencia en cada nivel para asegurarse de dar respuesta a los impactos del cambio climático. Es importante reconocer las interconexiones entre los niveles, incluso si una comunidad u organización sólo lleva a cabo incidencia en uno de los niveles.

En muchas partes del mundo, la iglesia está presente en todos los niveles y, por tanto, tiene un rol clave que desempeñar en hablar abiertamente a favor de la justicia y en tratar de lograr cambios. La iglesia tiene la ventaja estratégica de poseer conocimientos y mantener relaciones a nivel local así como enlaces con estructuras regionales y nacionales.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 3: La pirámide de la incidencia.**



¿Quién puede hacer incidencia?

Algunas personas consideran la incidencia como una actividad profesional que únicamente pueden llevar a cabo unas pocas personas en nombre del resto de la población. A veces, se la asocia con abogados o políticos. Se la considera como algo que implica enfrentamiento, en lugar de algo que implica colaboración; pero este es un concepto erróneo de lo que es la incidencia.

Cualquier persona afectada o interesada en un asunto, un problema o una situación puede ser defensora. No es un requisito poseer cualificaciones especiales.

Los defensores asumen diferentes roles dependiendo del contexto. Algunos de los roles incluyen representar, acompañar, empoderar, mediar, servir de ejemplo, negociar, trabajar en red, cabildear, movilizar, presentar peticiones y lograr pactos.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 4: Los roles de un defensor**.



¿Qué son buenas prácticas en incidencia?

Como ya hemos visto, la incidencia puede hacerse *para* quienes están afectados, *con* quienes están afectados o *por parte* de quienes están afectados por una situación. Cada enfoque podría ser válido en ciertas situaciones. Independientemente del enfoque que se asuma, existen ciertos principios de buenas prácticas que deben aplicarse.

■ Rendición de cuentas

La rendición de cuentas en incidencia tiene que ver con reconocer y asumir la responsabilidad de los mensajes, las decisiones y las acciones. Debemos rendir cuentas a todos quienes están interesados y están afectados por la situación.

■ Legitimidad

La legitimidad en incidencia tiene que ver con asegurar que el defensor tenga la autoridad para hacer incidencia. Un defensor legítimo está involucrado, interesado o afectado por el asunto o tiene una genuina razón para hacer incidencia en nombre de otra persona.

■ Participación

La participación en incidencia tiene que ver con involucrar a todas las personas interesadas en el asunto o afectadas por el mismo. Tiene que ver con consultar y colaborar para asegurarse de que todo el que desee participar tenga la oportunidad de ser incluido en el transcurso del proceso de incidencia.

■ Representación

La representación en incidencia tiene que ver con asegurarse de que, cuando se haga incidencia en nombre de otras personas, los puntos de vista de esas personas sean tomados en cuenta con precisión y de manera justa en todas las etapas del proceso de incidencia. Tiene que ver con comunicarse con las personas afectadas para asegurarse de que estén de acuerdo con los mensajes, las decisiones y las acciones de incidencia llevados a cabo en su nombre.

Seguir estos principios ayuda a los defensores a evitar la tentación de apresurarse a hacer trabajo en incidencia en nombre de otras personas cuando podrían hacerlo en colaboración con ellas, o en algunos casos, hacer posible que ellas lo hagan por sí mismas.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 5: Lista de verificación de principios de buenas prácticas**.

HERRAMIENTA 1

Definiciones de incidencia

Existen muchas definiciones de incidencia. Las definiciones oficiales no son las únicas correctas. A continuación podemos ver la definición de Tearfund, junto con otras:

Influenciar las decisiones, políticas y prácticas de las personas influyentes encargadas de adoptar decisiones para abordar las causas subyacentes de la pobreza, lograr justicia y apoyar un buen desarrollo.
Tearfund

La promoción de un mensaje o proceder específicos con el fin de influenciar o contribuir al desarrollo y la implementación de políticas públicas que alivien las causas y consecuencias de la pobreza.
Oxfam GB

El proceso de influenciar a los encargados clave de adoptar decisiones y a los líderes de opinión (individuos y organizaciones) para lograr cambios en las políticas y prácticas en beneficio de las personas en situación de pobreza.
ActionAid

La incidencia pública tiene que verse como la defensa y promoción de la justicia, que implica enfrentar estratégica y públicamente las causas de cualquier injusticia contra los pobres, logrando influir pacíficamente entre las personas con poder de decisión para que establezcan, cumplan o cambien leyes, políticas, procedimientos o prácticas que solucionen determinada injusticia social. Para Paz y Esperanza la incidencia pública se fundamenta en el mandato bíblico de hacer justicia.
Paz y Esperanza, Perú

La influencia organizada de los encargados de adoptar decisiones.
Viva

La incidencia es el mandato bíblico de hablar en nombre de los oprimidos en la sociedad.
Evangelical Fellowship of Zambia

Un proyecto, programa o enfoque programático que intenta abordar las causas estructurales y sistemáticas de la pobreza al cambiar las políticas, los sistemas, las prácticas y las actitudes que perpetúan la desigualdad y deniegan los derechos humanos.
World Vision International

Hablar abiertamente con el fin de influenciar las políticas, las decisiones, las actitudes y el comportamiento de quienes están en el poder en nombre de, y junto con, las personas en situación de pobreza y marginadas para poder lograr cambios sociales, políticos y económicos positivos y perdurables.
United Mission to Nepal



HERRAMIENTA 2

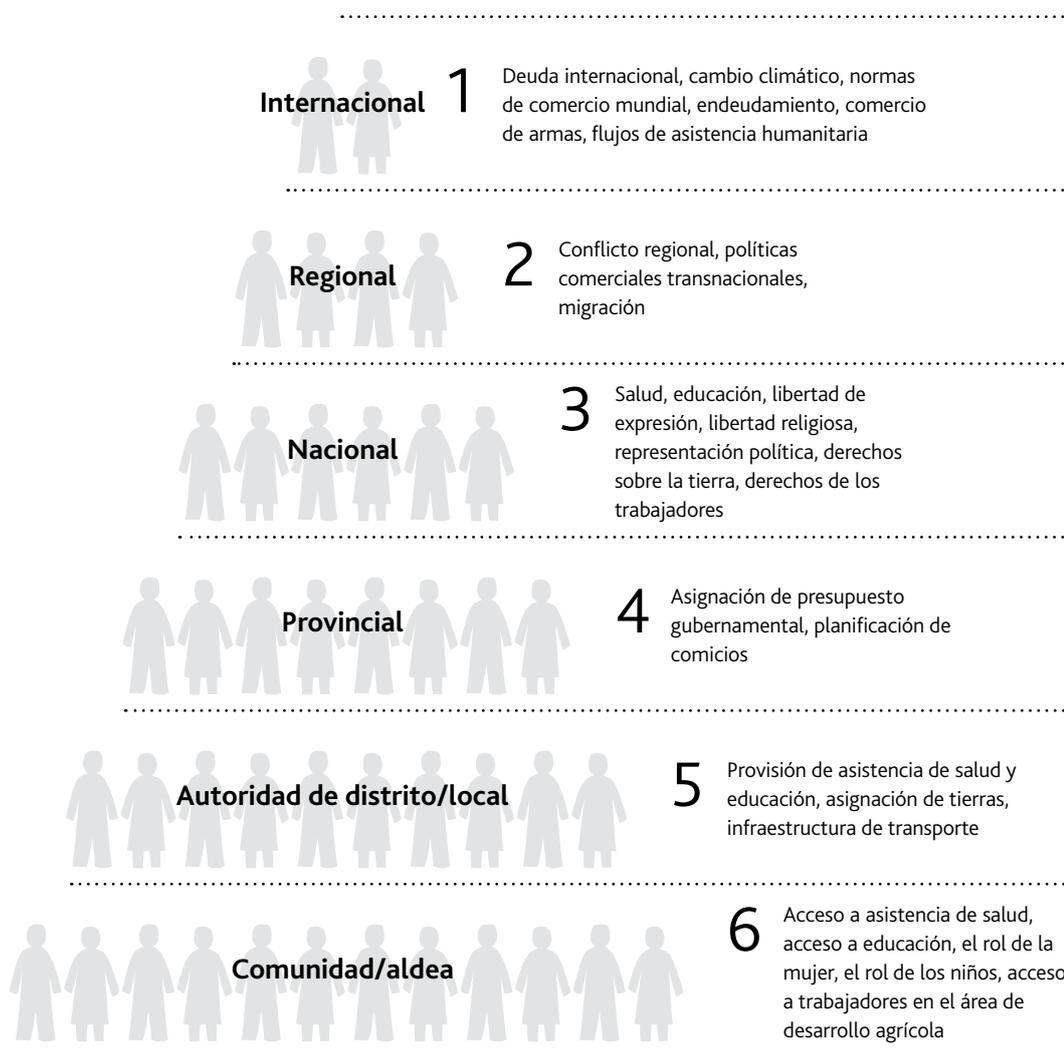
¿Para las personas, con las personas o por parte de las personas?

	Cuándo escoger esta opción	Ventajas	Desventajas
Incidencia PARA quienes están afectados por una situación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando no exista respeto por el Estado de derecho, la democracia o los derechos humanos en el contexto de comunidades afectadas. ✓ Cuando los encargados de adoptar decisiones están distanciados, en el tiempo o físicamente, de las comunidades afectadas y las comunidades afectadas han conferido legitimidad a los defensores. 	<ul style="list-style-type: none"> + Los defensores podrían tener acceso más rápido a los encargados de adoptar decisiones y a otras personas influyentes y mayor posibilidad de influenciarlos. + Los defensores posiblemente corran menos riesgo, porque están distanciados de las situaciones de riesgo o peligro que podrían estar experimentando las comunidades afectadas. + Los defensores tienen buen acceso a información sobre el contexto general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con frecuencia los problemas son identificados por terceros. - Es posible que no se consulte adecuadamente con las comunidades afectadas durante el proceso de incidencia. - Quizás no se busque una amplia gama de puntos de vista y cualquier diferencia en los puntos de vista podría ignorarse o no reconocerse. - La incidencia tiende a ser dirigida únicamente hacia los encargados de adoptar decisiones oficialmente. - Los defensores quizás no incrementen la capacidad de actuar de los grupos locales.
Incidencia CON quienes están afectados por una situación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando quienes están directamente afectados y quienes no están afectados hacen incidencia sobre el mismo asunto o sobre asuntos similares. ✓ Cuando es beneficioso para todas las partes que exista colaboración entre ellas. ✓ Cuando exista el deseo de desarrollar las capacidades para la incidencia o incrementar el acceso a los encargados de adoptar decisiones para las comunidades directamente afectadas por la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> + Las comunidades afectadas identifican los problemas. + Se comparten la planificación, los recursos y la toma de acción. + Los defensores que no están directamente afectados pueden organizar y movilizar a personas ajenas a la situación para hacer incidencia. + Desarrolla las capacidades, habilidades y destrezas de incidencia de quienes están afectados por una situación. + Incrementa el acceso de las personas en comunidades en situación de pobreza y afectadas a los encargados de adoptar decisiones. + Estimula la colaboración y crea una poderosa voz en conjunto para mejorar la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los defensores que no están directamente afectados podrían intentar tomar el control, dominar la agenda y abusar de las dinámicas de poder (incluyendo dinero, estatus y conocimientos). - Los defensores directamente afectados podrían terminar tomando parte en actividades de primera línea decididas y organizadas por defensores que no están directamente afectados. - Puede ser más lenta debido a que todas las partes deben ponerse de acuerdo.
Incidencia POR quienes están afectados por una situación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando existe el deseo de desarrollar las capacidades para la incidencia o de incrementar el acceso de los defensores directamente afectados por la situación a los encargados de adoptar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> + Las comunidades afectadas identifican los problemas. + Ofrece empoderamiento, porque las personas en comunidades en situación de pobreza y afectadas son sus propios agentes de cambio. + Los defensores están en la mejor posición para juzgar cualquier posición de mutuo acuerdo que podría requerirse. + Los defensores podrían ser capaces de corregir los desequilibrios de actuales estructuras de poder injustas. + Desarrolla las capacidades para la incidencia de quienes están afectados por una situación. + Incrementa la conciencia de las posibilidades de hacer incidencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - El acceso a los recursos y a la información es más limitado. - Los defensores podrían carecer de las destrezas y de los conocimientos al comienzo. - Podría requerir aportes externos importantes al comienzo. - Terceros podrían intentar controlar el proceso o influir en el resultado. - Los cambios en las leyes, las políticas o las prácticas podrían tardar más en lograrse. - Implica posibles mayores riesgos para los defensores (particularmente en contextos políticos difíciles).



La pirámide de la incidencia

Los diferentes
niveles de
incidencia



La incidencia se lleva a cabo en muchos niveles. Varía de acuerdo con el problema y con los tipos de grupos implicados. Las decisiones que se toman en un nivel afectan a las personas en otro nivel. Por tanto, para lograr un cambio perdurable es necesario hacer incidencia en todos los niveles. Por ejemplo, un gobierno nacional podría estar gastando dinero en pagar la deuda internacional. Esto significa que no puede asignar presupuesto al gobierno provincial para invertir en educación. Por tanto, la autoridad local no puede cumplir su rol de proporcionar educación a todo niño en edad de escuela primaria. En este caso, el trabajo en incidencia debe estar dirigido al nivel de autoridad local, provincial, nacional e internacional. Esto se debe a la relación entre el tema de educación primaria para todos y el tema de la deuda internacional.

Las personas que viven en situación de pobreza sufren los efectos de las decisiones que se toman en los niveles más altos. No obstante, ellas y sus defensores (en el caso de no ser ellas mismas) pueden cambiar estas decisiones influenciando a los encargados de adoptar decisiones en los niveles más altos.

En muchos países, la iglesia está presente en todos los niveles y, por tanto, se encuentra en una posición estratégica para provocar cambios. Por ejemplo, puede conectar a las personas que viven en situación de pobreza con personas en el poder.



HERRAMIENTA 4

Los roles de un defensor

Un defensor asumirá diferentes roles dependiendo de los objetivos. A continuación se muestran algunos posibles roles:

Posibles roles de un defensor

ROL	CARACTERÍSTICA	
Representar	Hablar en nombre de las personas	
Acompañar	Hablar con las personas	
Empoderar	Capacitar a las personas para que hablen por sí mismas	
Mediar	Facilitar la comunicación entre las personas y los encargados de adoptar decisiones	
Servir de ejemplo	Demostrar una política o práctica a la gente o a los encargados de adoptar decisiones	
Negociar	Consultar con un encargado de adoptar decisiones para resolver un asunto	
Trabajar en red	Reunir a personas para hablar conjuntamente	
Cabildear	Persuadir a un encargado de adoptar decisiones para que haga algo	
Movilizar	Animar a las personas a actuar para influenciar a un encargado de adoptar decisiones	
Lograr pactos	Alcanzar acuerdos sobre un asunto específico	

CLAVE Defensor Grupo objetivo / encargados de adoptar decisiones / personas que están en el poder Quienes están afectados por una situación



Lista de verificación de principios de buenas prácticas

Rendición de cuentas

- ✓ ¿Los defensores han reconocido y asumido la responsabilidad por los mensajes y las acciones de incidencia?
- ✓ ¿Los defensores y las comunidades afectadas (si son diferentes) se identifican con la iniciativa de incidencia?
- ✓ ¿Los defensores les rinden cuentas de sus mensajes y acciones de incidencia a las comunidades afectadas?
- ✓ ¿Los defensores se han asegurado de que nadie haya sido marginado en la toma de decisiones durante el proceso de incidencia?

Legitimidad

- ✓ ¿Los defensores tienen autoridad para hacer incidencia?
- ✓ ¿Los defensores están involucrados o interesados en el tema o están afectados por el mismo, o tienen una genuina razón para hacer incidencia en nombre de otra persona?
- ✓ ¿Los defensores tienen claro la base sobre la cual tienen derecho a hacer incidencia?
- ✓ ¿Los defensores están comprometidos a largo plazo con el tema y con las personas involucradas?

Participación

- ✓ ¿Todas las personas interesadas en el asunto, y afectadas por el mismo, han tenido la oportunidad de ser consultadas e incluidas, y de que sus puntos de vista hayan sido tomados en cuenta durante el proceso de incidencia?
- ✓ ¿Las personas afectadas son suficientemente conscientes de los riesgos implícitos?
- ✓ ¿Los mensajes y las acciones de incidencia propuestos son aceptables para las personas afectadas?
- ✓ ¿Se mantiene informadas a las personas afectadas sobre los avances?
- ✓ ¿Se están desarrollando las capacidades de las personas que están interesadas en el tema y que están afectadas por el mismo de forma tal que puedan hacer incidencia por sí mismas?

Representación

Cuando se hace incidencia en nombre de otras personas:

- ✓ ¿Las comunidades afectadas les han pedido (directa o indirectamente) a los defensores hacer incidencia en nombre de ellas?
- ✓ ¿Se han tomado en cuenta de manera precisa y justa los puntos de vista de las comunidades afectadas en el desarrollo de los mensajes y de las acciones de incidencia?
- ✓ ¿Las personas interesadas en el asunto y afectadas por el mismo aportan sus opiniones de manera continua sobre el proceso de incidencia?
- ✓ ¿Las comunidades afectadas están conformes con los mensajes, las decisiones y las acciones de incidencia que se están llevando a cabo en su nombre?

SECCIÓN A Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 1 Cómo comprender la incidencia

Objetivo	Comprender la incidencia y sus componentes básicos
TIPO	Ejercicio en grupos
MÉTODOS	Reflexión individual, debate en grupos pequeños y debate plenario
MATERIAL	Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 1: Definiciones de incidencia HERRAMIENTA 2: ¿Para las personas, con las personas o por parte de las personas?
PASOS (VERSIÓN 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregue a todos los participantes algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco. 2. Pida a los participantes escribir o representar con un dibujo palabras o frases que les vengan a la mente cuando escuchan la palabra "incidencia", utilizando una nota autoadhesiva o tarjeta por cada palabra o frase. 3. Pegue las notas autoadhesivas o tarjetas en la pared o colóquelas sobre el piso. 4. Invite a los participantes a agrupar sus ideas en temas. 5. Conduzca un debate plenario en torno a los temas clave y acuerde una definición común de "incidencia" y los enfoques principales de la incidencia.
PASOS (VERSIÓN 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presente a los participantes la HERRAMIENTA 1: Definiciones de incidencia y la HERRAMIENTA 2: ¿Para las personas, con las personas o por parte de las personas? como material informativo. 2. Pida a los participantes que identifiquen las palabras, frases, temas, asuntos o enunciados clave. Pueden hacerlo individualmente o en grupos pequeños. 3. Invite a los participantes a compartir sus hallazgos en una sesión plenaria. 4. Conduzca un debate plenario en torno a los temas clave y acuerde una definición común de "incidencia".



EJERCICIO 2 Niveles de incidencia

Objetivo	Demostrar que algunos asuntos relacionados con la incidencia pueden abordarse a múltiples niveles
TIPO	Ejercicio en grupos
MÉTODOS	Lluvia de ideas, debate plenario, estudios de caso y debate en grupos pequeños
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 3: La pirámide de la incidencia
PASOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haga que un extremo del salón sea el "nivel internacional" y el otro extremo del salón sea el "nivel local". 2. Pida a los participantes pararse en una fila entre los extremos del salón, de acuerdo a dónde ellos crean que ocurre la incidencia. 3. Seleccione personas en puntos clave a lo largo de la fila que expliquen por qué escogieron pararse allí. 4. Anime a las personas a compartir diferentes ejemplos de incidencia que ellos han visto o realizado en diferentes niveles. 5. Distribuya la HERRAMIENTA 3: La pirámide de la incidencia como material informativo. Aclare cualquier malentendido y explique que la incidencia puede ocurrir en todos y cada uno de los niveles.



EJERCICIO 3 Cómo comprender lo que hacen los defensores

Objetivo Demostrar que las personas involucradas en incidencia pueden asumir muchos diferentes roles en distintos momentos

TIPO Ejercicio en grupos

MÉTODOS Lluvia de ideas, debate plenario, estudios de caso, debate en grupos pequeños, dibujo, representación de roles

MATERIAL Hoja grande, marcadores (tener un papelógrafo es opcional)

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 4: Los roles de un defensor

- PASOS**
1. Dibuje cada uno de los diagramas de los “roles de un defensor” de la HERRAMIENTA 4: Los roles de un defensor en una hoja grande para papelógrafo. (De lo contrario, seleccione estudios de caso que demuestren diferentes roles desempeñados por defensores).
 2. Pida a los participantes describir lo que está ocurriendo en cada imagen (o estudio de caso, de ser aplicable) y relacionarlo con ejemplos de su propia experiencia.
 3. Al lado de cada imagen (o estudio de caso, de ser aplicable) escriba las características del rol que representa y también los niveles en los que este tipo de incidencia podría ocurrir.
 4. Invite a los participantes a agregar cualquier rol que crean que falte.
 5. Conduzca un debate plenario en torno a cómo se desempeñan los roles en la práctica y distribuya copias de la HERRAMIENTA 4: Los roles de un defensor.
 6. Si hay tiempo, invite a los participantes a trabajar en parejas para presentar dramatizaciones que ilustren cada rol y anime a cualquier observador a hacer comentarios.



EJERCICIO 4 Cómo reconocer las buenas prácticas

Objetivo Comprender por qué los principios de buenas prácticas son necesarios en la incidencia

TIPO Ejercicio en grupos

MÉTODOS Representación de roles, observación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 5: Lista de verificación de principios de buenas prácticas

- PASOS**
1. Divida a los participantes en dos grupos de cinco a ocho personas cada uno. Pida a los participantes restantes actuar como observadores.
 2. Identifique un líder en cada grupo.
 3. Asigne a cada grupo una tarea divertida que implique influenciar al líder para que proporcione algo de beneficio para el grupo, por ejemplo, pedir torta para todos en el grupo todos los días durante el resto del año o negociar un aumento en la paga o en las vacaciones u otros beneficios.
 4. Lleve aparte a los dos líderes y explíqueles lo siguiente:
 - El líder uno desempeñará el rol de un líder controlador que sólo debe permitir que se implementen sus propias decisiones. El líder uno no tolera a otras personas en el grupo que intentan tomar el control o que ignoran al líder. Incluso si el líder no está seguro sobre el modo de proseguir, debe ser firme y mostrar confianza.
 - El líder dos es mucho más democrático. El líder dos pide a otras personas su opinión y anima a todos los miembros del grupo a participar. El líder dos no impone su propia respuesta y no le importa si las personas no llegan a una solución.

5. Haga que cada grupo haga su representación de roles, uno a la vez.
6. Anime el debate en grupo después de cada representación de roles:
 - ¿Qué notaron los observadores?
 - ¿Cómo se sintieron los participantes en cada grupo?
 - ¿Cómo se sintieron los líderes en cada grupo?
 - ¿Cuáles son los resultados de cada tipo de liderazgo?
 - ¿Cómo se aplicaría esto al trabajo en incidencia?
7. Concluya lo que son buenas prácticas y lo que son malas prácticas y anime un debate sobre cómo aplicar los principios clave de las buenas prácticas.
8. Distribuya la **HERRAMIENTA 5**: Lista de verificación de principios de buenas prácticas.



EJERCICIO 5 Buenas prácticas en acción

Objetivo Identificar cuándo deberán aplicarse los principios de buenas prácticas

TIPO Ejercicio en grupos o reflexión individual

MÉTODOS Estudios de caso, trabajo en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 5**: Lista de verificación de principios de buenas prácticas

- PASOS**
1. Divida a los participantes en grupos pequeños o pídale trabajar solos.
 2. Distribuya copias de la **HERRAMIENTA 5**: Lista de verificación de principios de buenas prácticas.
 3. Entregue a cada grupo o individuo un estudio de caso seleccionado de los diversos estudios de caso diseminados en el conjunto de herramientas o pídale escoger un estudio de caso basado en su experiencia. Si utiliza estudios de caso del conjunto de herramientas, asegúrese de escoger los que claramente demuestren uno de los siguientes aspectos: rendición de cuentas, legitimidad, participación o representación.
 4. Pida a los participantes considerar su estudio de caso utilizando la **HERRAMIENTA 5**: Lista de verificación de principios de buenas prácticas para identificar cuáles principios de buenas prácticas han sido aplicados. Si debió haberse aplicado un principio de buena práctica y no fue aplicado, pídale pensar sobre por qué ocurrió esto y qué pudo haberse hecho de un modo diferente.
 5. Invite a cada individuo o grupo pequeño a hacer comentarios, facilitando un debate plenario. Hable sobre la importancia de analizar detalladamente todos los principios de buenas prácticas y de aplicarlos siempre que sea posible. Utilice la **HERRAMIENTA 5**: Lista de verificación de principios de buenas prácticas como guía.

B1

El *porqué* de la incidencia

Reducción de la pobreza y otras motivaciones

La Sección B1 explica qué es la pobreza y qué papel juega la incidencia en el contexto de la reducción de la pobreza. En esta sección se toman en cuenta algunas de las ventajas y desventajas de utilizar la incidencia como un enfoque al trabajo de desarrollo, explorando cómo contribuye la incidencia a la reducción de la pobreza. También se estudian algunas motivaciones para hacer incidencia y se explica por qué Tearfund está involucrada en el trabajo en incidencia.



Notas del facilitador

Esta sección explora una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué es la pobreza? 20
- ¿Cómo contribuye la incidencia a la reducción de la pobreza? 21
- ¿Qué nos motiva a hacer incidencia? 22
- ¿Por qué Tearfund hace incidencia? 23



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de un modo práctico. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 6: Definiciones de pobreza 25
- HERRAMIENTA 7: Cómo sopesar los beneficios y las desventajas 26



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 6: Cómo comprender la pobreza 27
- EJERCICIO 7: Beneficios y desventajas de la incidencia 27
- EJERCICIO 8: Cómo comprender las motivaciones para hacer incidencia 28

SECCIÓN B1 Notas del facilitador



¿Qué es la pobreza?

En el 2000, el Banco Mundial publicó conclusiones de entrevistas realizadas a más de 60.000 hombres y mujeres de 60 países, con el fin de comprender la pobreza desde el punto de vista de personas que están viviendo en situación de pobreza. Estas son las conclusiones:

“Pobreza es hambre. Pobreza es no tener un refugio. Pobreza es estar enfermo y no poder visitar un médico. Pobreza es no tener acceso a la escuela y no saber leer. Pobreza es no tener un empleo, es sentir temor sobre el futuro, vivir un día a la vez. Pobreza es perder un hijo debido a una enfermedad ocasionada por agua contaminada. Pobreza es impotencia, falta de representación y de libertad.”¹

La pobreza tiene que ver con la persona en su conjunto y con esa persona en comunidad. Tiene que ver con carencia: cuando faltan las cosas necesarias para vivir una vida plena. Es compleja, multidimensional y dinámica, y cambia en el transcurso del tiempo. Se ve y se siente diferente en distintos contextos y se experimenta de múltiples maneras. Amenaza la vida y socava la dignidad humana. Su escala es enorme.

Es útil tomar en cuenta varios componentes de la pobreza:

■ Síntomas de la pobreza

Los síntomas incluyen diferentes expresiones de carencia, tales como hambre, desnutrición, enfermedad y aislamiento, y también otras indicaciones de “nivel más alto” como el analfabetismo y la baja autoestima.

■ Causas de la pobreza

Las causas incluyen factores que conducen a la pobreza:

- Causas primarias, como la falta de acceso a servicios de asistencia de salud, agua potable, alimentos, saneamiento, educación o tierra, y también codicia y ansias de poder.
- Causas estructurales (sociales, culturales, políticas, ambientales), tales como desigualdad económica, abuso de poder, normas comerciales injustas, corrupción, conflicto, una débil gobernanza o discriminación en contra de grupos específicos (por ejemplo, basada en el género, el origen étnico o la raza).

■ Vulnerabilidad a la pobreza

La vulnerabilidad impacta la capacidad de las personas de resistir las circunstancias cambiantes o imprevistas (como pérdida de la cosecha, accidentes, enfermedades, funerales o inundaciones) y mantener una calidad de vida adecuada en el tiempo. Las comunidades en situación de pobreza son particularmente vulnerables a los cambios sociales, económicos y ambientales que se producen en el mundo a su alrededor.

La pobreza es tanto *absoluta* como *relativa*. La *pobreza absoluta* implica no tener lo suficiente para vivir bien y significa que no se ha logrado obtener un estándar mínimo común –lo que a menudo se relaciona con los ingresos y no cambia en el tiempo–. La *pobreza relativa* implica tener menos de lo que tienen las personas que te rodean y se refiere a un estándar mínimo que se define de acuerdo con la sociedad en la que vive una persona y, por tanto, varía entre los diferentes contextos y cambia en el tiempo.

El marco de convenios internacionales más perdurable sobre los derechos de las personas es la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU (DUDH). Consulte la Sección G4 sobre los derechos humanos.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 6: Definiciones de pobreza**.

¹ Narayan D et al (2000) *Voices of the poor. Can anyone hear us?* Banco Mundial. Para obtener más información, visite el enlace: <http://go.worldbank.org/H1N8746X10>

 ¿Cómo contribuye la incidencia a la reducción de la pobreza?

Afrontar las *causas* de la pobreza, así como sus *efectos*, es fundamental para afrontar la pobreza misma. El trabajo en incidencia con frecuencia da respuesta a las *causas* subyacentes de la pobreza, mientras que el trabajo programático con frecuencia da respuesta a sus *efectos*. El objetivo de ambos es el mismo: reducir la pobreza.

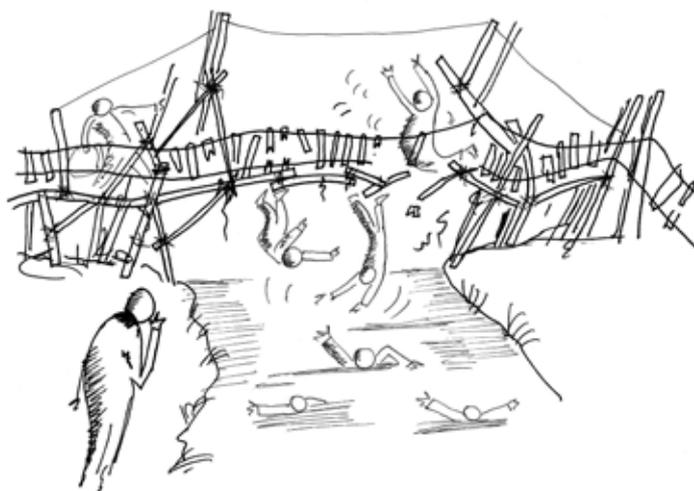
Gran parte del trabajo en desarrollo se concentra en proporcionar servicios esenciales, como agua, saneamiento y asistencia de salud. Es principalmente la responsabilidad de los gobiernos prestar estos servicios a sus ciudadanos. El hecho de que los ciudadanos hagan rendir cuentas a sus gobiernos con relación al cumplimiento de su mandato de prestación de servicios se encuentra en el corazón de la incidencia y el hecho de que los gobiernos proporcionen estos servicios es una parte fundamental de la reducción de la pobreza. Por tanto, la incidencia tiene un rol importante que desempeñar en abordar la pobreza y en desafiar las injusticias que conducen a la pobreza y que son provocadas por esta.

A continuación, una analogía que ejemplifica esta idea:

LA HISTORIA DEL RÍO ARRIBA

Imagínese que está parado cerca de un río y alguien frente a usted va flotando río abajo y se está ahogando. ¿Qué haría usted?

- La mayoría de las personas se sentiría motivada por la compasión y probablemente trataría de rescatar a esa persona.
- Pero ¿y si ocurre de nuevo? ¿Y si otra persona va flotando río abajo y empieza a ahogarse frente a usted? ¿Y si esto continúa ocurriendo una y otra vez? ¿Cuántas veces puede seguir sacando personas del agua?
- Podría llamar a otras personas para que vengan a ayudarlo. Juntos pueden seguir sacando personas del agua. Pero ¿por cuánto tiempo continuarán haciendo esto?
- Si tiene la capacidad, podría empezar a enseñar a las personas a nadar, para que puedan seguir a flote y salir ellas mismas del agua.
- Pero alguien, en alguna parte, de alguna manera, tiene que dirigirse río arriba y averiguar por qué las personas se están cayendo al río. (¿Quizás se ha dañado un puente y las personas no pueden cruzar el río?) Algo debe hacerse para intentar evitar que las personas se caigan al río en primer lugar.



Cada vez que una persona se cae al río y empieza a ahogarse es como si estuviera ocurriendo un desastre. Rescatar a estas personas que se están ahogando es similar al trabajo de asistencia humanitaria, en cuanto a que estamos respondiendo a una necesidad inmediata frente a una crisis.

Enseñar a las personas a nadar se parece a nuestro trabajo en desarrollo a más largo plazo, en cuanto a que estamos empoderándolas para hacer frente a la situación que están afrontando.

Dirigirse río arriba para realizar investigaciones y tratar de evitar que las personas se caigan al río en primer lugar es lo que equivale a nuestro trabajo en incidencia. Es hacer un llamado a quienes son responsables del puente (como el terrateniente o la autoridad local) para arreglarlo, para intentar evitar que las personas se caigan al río.



¿Qué nos motiva a hacer incidencia?

Existen muchas razones por las que las personas hacen trabajo en incidencia. Es buena idea comprender nuestras propias razones personales por las que hacemos incidencia y, si corresponde, las razones de nuestra organización.

Entre las motivaciones más comunes para hacer incidencia se encuentran:

■ Involucración

- Estar directamente afectado por una situación que necesita una respuesta de incidencia
- Trabajar con quienes están directamente afectados por el tema de incidencia.

■ Valores

- Creencias y valores personales
- La visión, misión y valores de la organización para la cual trabaja una persona
- Los valores de la comunidad a la que pertenece una persona
- Valores bíblicos, como la compasión, el amor y la responsabilidad activa hacia los demás, una sabia administración de los recursos, la reconciliación y la construcción de la paz, la igualdad, y la justicia social y económica.

■ Deseos

- Lograr un cambio sostenible al abordar las causas de la pobreza, así como sus efectos
- Utilizar los recursos limitados estratégicamente para lograr un impacto mayor que el que es posible únicamente prestando servicios directos y con intervenciones en desarrollo
- Establecer legitimidad, credibilidad y colaboración entre la sociedad civil y los formuladores de políticas
- Promover la participación ciudadana y los procesos de consultas en el marco de la toma de decisiones y mantener y ampliar el espacio democrático
- Hacer que los gobiernos rindan cuentas de la provisión de servicios.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 7: Cómo sopesar los beneficios y las desventajas**. Refiérase también a la Sección B3 o a la **HERRAMIENTA 13: Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia acerca del fundamento bíblico para la incidencia**.



¿Por qué Tearfund hace incidencia?

Estas son las principales razones por las que Tearfund se involucra en el trabajo en incidencia:

- **Estar motivados por la compasión de Cristo**

Cristo es nuestra motivación y nuestra fortaleza en todo lo que hacemos. Él siente compasión por todos los necesitados, incluyendo quienes sufren injusticia, opresión o pobreza. Nuestra compasión se basa en el amor y en la misericordia que Cristo nos ha mostrado.



- **Cumplir con la misión de la iglesia de llevar buenas nuevas**

Dios utiliza la iglesia para ayudar a extender su reino. Esto incluye predicar, orar, cuidar de las personas necesitadas, defender la causa de los demás, hablar abiertamente en contra de la injusticia, trabajar para lograr cambios y cuidar de la creación de Dios. Por tanto, la incidencia es parte de la misión general de la iglesia. Estamos motivados a hacer esto por obediencia a Dios y por compasión y para poder mostrarles a Jesús a las personas.

- **Ver a las personas que viven en situación de pobreza como agentes de cambio**

Parte del proceso de desarrollo es ayudar a las personas que viven en situación de pobreza a verse a sí mismas como agentes de cambio. El trabajo en incidencia puede ayudar a lograrlo, de modo que las personas que viven en situación de pobreza estén más en control de sus vidas y más aptas para participar en la toma de decisiones que afecta el futuro de su comunidad y de la zona en general.

- **Abordar las causas primordiales de la pobreza y de la injusticia y proporcionar soluciones a largo plazo**

El trabajo en desarrollo deberá abordar las causas primordiales de la pobreza, así como afrontar las consecuencias y los efectos de la pobreza, para que sea sostenible. La incidencia afronta las causas primordiales preguntando cuáles políticas, prácticas u otros factores son los que conducen a la pobreza y a la injusticia para luego abordarlos.

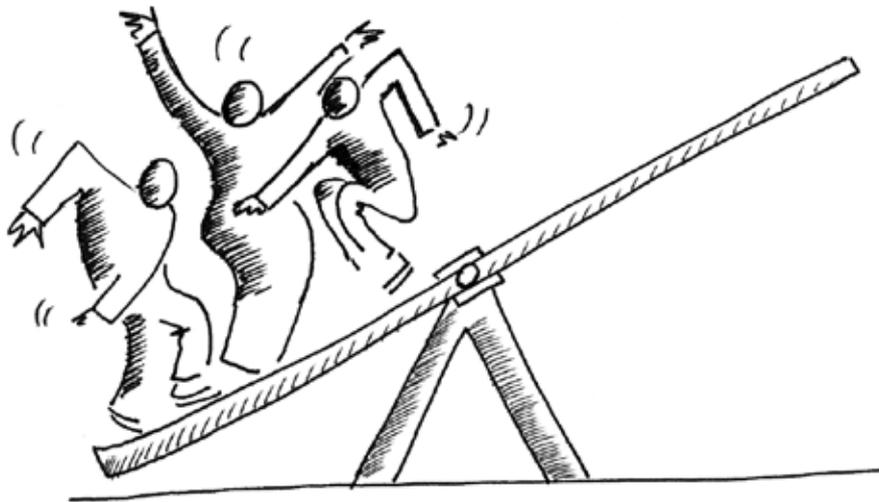


- **Compartir buenas prácticas de desarrollo**

Una parte clave del trabajo en incidencia es demostrar lo que funciona en la práctica y persuadir a los demás a hacer lo mismo. Para los cristianos esto es parte de lo que significa ser una luz en el mundo y mostrar el reino de Dios. Tomar como base las buenas prácticas de desarrollo y promover el cambio positivo es fundamental para el trabajo en incidencia. El trabajo en incidencia no se limita a evitar el cambio negativo.

- **Potenciar cambios mayores**

El trabajo en incidencia puede generar o atraer recursos y acciones que podrían no estar disponibles en proyectos de desarrollo individuales. Como resultado, el trabajo en incidencia puede tener un efecto multiplicador importante sobre el trabajo en desarrollo que ya se está llevando a cabo.





HERRAMIENTA 6

Definiciones de pobreza

La pobreza es uno de los principales problemas de la humanidad. Con frecuencia es el resultado de la corrupción social, la guerra, los desastres físicos o económicos o la irresponsabilidad personal. Su causa subyacente es el pecado, usualmente cometido en contra de las personas que están afectadas por la pobreza y no por parte de ellas mismas. Es un modo de vida doloroso, aterrador, desesperado y vulnerable que es causado por la explotación, el aislamiento, la falta de alternativas y la impotencia.

● Saúl Cruz-Ramos
– Armonía, México

Pobreza es impotencia. Consiste en la imposibilidad de las personas de satisfacer sus necesidades humanas básicas. Con mayor frecuencia esto se debe a la falta de oportunidades en una sociedad marcada por la opresión y a la injusticia que ha conducido al desempoderamiento. Las personas en situación de pobreza y las personas que no están en situación de pobreza son todas personas creadas a imagen de Dios que están hechas para crecer y convertirse en seres humanos maduros capaces de satisfacer sus propias necesidades socioeconómicas, personales, sociales, culturales y espirituales. La pobreza es impotencia para satisfacer ese rol divino.

● René Padilla
– Kairos, Argentina

La pobreza la sufren las personas que están limitadas en cuanto a sus posibilidades. La pobreza económica es la capacidad limitada para satisfacer las necesidades básicas. La pobreza espiritual es el conocimiento limitado de Dios y de su hijo Jesucristo como redentor del mundo. La pobreza deshumaniza a las personas, de modo que estas creen que los problemas que ellas enfrentan deben ser resueltos por otra persona.

● Francis Njoroge – Coautor de *Umoja*
y consultor independiente, Kenia

Las personas en situación de pobreza en realidad no nos necesitan, salvo que, claro está, estén totalmente desamparadas, se encuentren gravemente enfermas o discapacitadas o sean víctimas de guerra y desastres naturales. Lo que ellas necesitan no es nuestra caridad, sino que nosotros reconozcamos sus derechos. Ellas quieren que eliminemos las barreras que nosotros (los ricos) hemos erigido, a nivel local y mundial, que les impiden ser parte de su propio desarrollo sostenible.

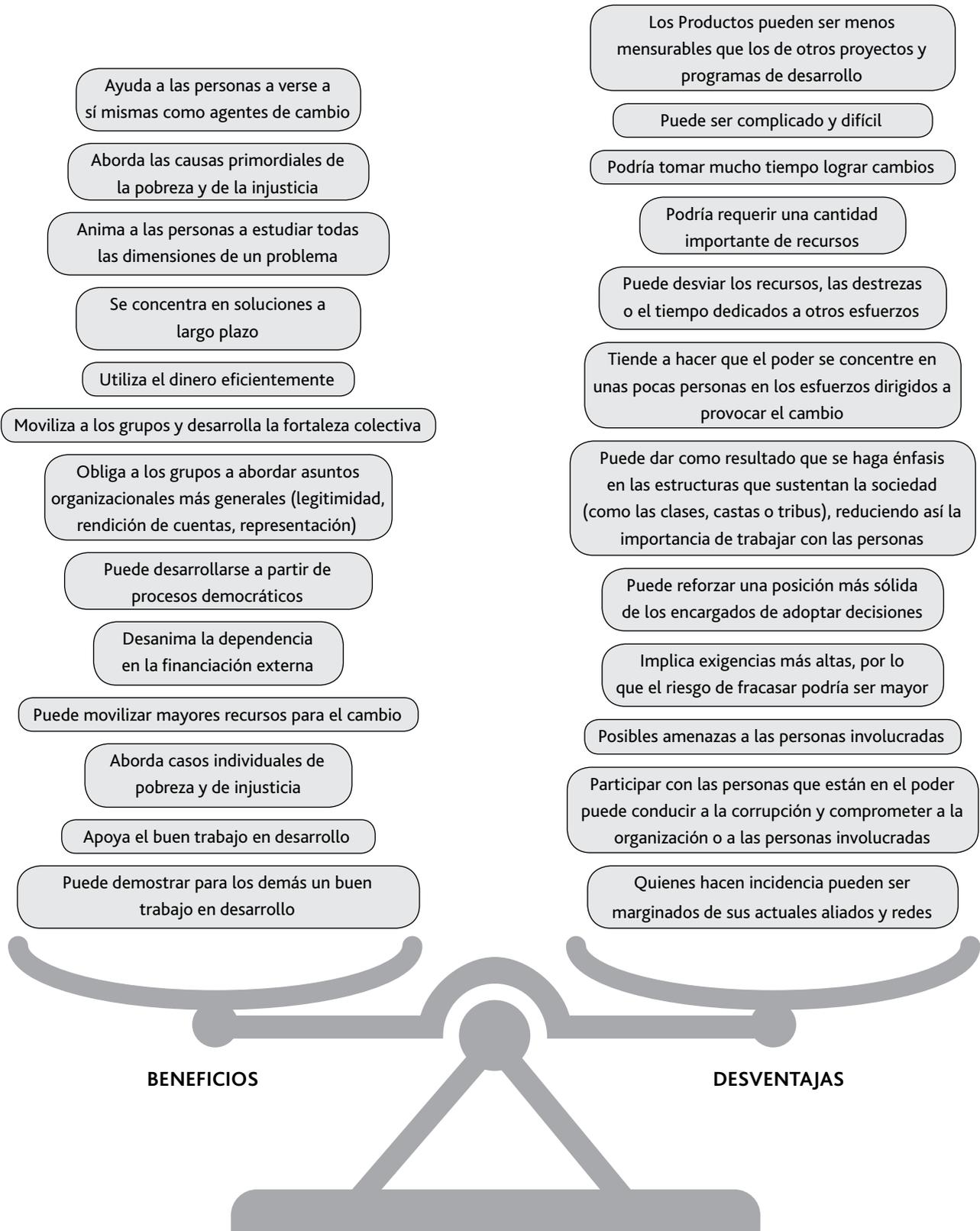
● Vinoth Ramachandra
– Sri Lanka



HERRAMIENTA 7

Cómo sopesar los beneficios y las desventajas

El trabajo en incidencia posiblemente no siempre sea adecuado. Esta herramienta sopesa los beneficios y las desventajas antes de tomar una decisión acerca de proceder o no con el trabajo en incidencia. (Esta no es una lista completa y algunos de los beneficios y de las desventajas enumerados se aplican a todos los proyectos y programas de desarrollo, no sólo a incidencia).



SECCIÓN B1 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 6 Cómo comprender la pobreza

Objetivo	Comprender la pobreza y cómo la incidencia contribuye a la reducción de la pobreza
TIPO	Ejercicio en grupos
MÉTODOS	Reflexión individual, debate en grupos pequeños y debate plenario
MATERIAL	Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 6: Definiciones de pobreza
PASOS (VERSIÓN 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregue a todos los participantes algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco. 2. Pida a los participantes escribir o representar con un dibujo palabras o frases que les vengan a la mente cuando escuchan la palabra “pobreza”, utilizando una nota autoadhesiva o tarjeta por cada palabra o frase. 3. Pegue las notas autoadhesivas o tarjetas en la pared o colóquelas sobre el piso. 4. Invite a los participantes a agrupar sus ideas en temas. 5. Conduzca un debate plenario en torno a los temas clave y acuerde una definición común de pobreza y de cómo la incidencia contribuye a la reducción de la pobreza.
PASOS (VERSIÓN 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presente a los participantes la HERRAMIENTA 6: Definiciones de pobreza como material informativo. 2. Pida a los participantes sacar las palabras, frases, temas, asuntos o enunciados clave. Pueden hacerlo individualmente o en grupos pequeños. 3. Invite a los participantes a comentar sus hallazgos en una sesión plenaria. 4. Conduzca un debate plenario en torno a los temas clave y acuerde una definición común de pobreza.



EJERCICIO 7 Beneficios y desventajas de la incidencia

Objetivo	Identificar los beneficios y las desventajas de hacer trabajo en incidencia
TIPO	Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual
MÉTODOS	Reflexión individual, discusión rápida en grupos, debate en grupos pequeños, clasificación, debate plenario, fila interactiva según se esté de acuerdo o en desacuerdo
MATERIAL	Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 7: Cómo sopesar los beneficios y las desventajas
PASOS (VERSIÓN 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dibuje una balanza en la parte inferior de un papel para papelógrafo. De un lado ponga “beneficios” y del otro lado, “desventajas”. 2. Divida a los participantes en dos grupos. 3. Entregue a cada grupo algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco y marcadores. 4. Pida a un grupo hacer una lluvia de ideas sobre los beneficios del trabajo en incidencia y al otro grupo hacer una lluvia de ideas sobre las desventajas del mismo. 5. Pida a cada grupo escribir los beneficios y las desventajas en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco separadas.

6. Pida a cada grupo colocar sus notas autoadhesivas o tarjetas en el lado apropiado del dibujo de la balanza en el papel para papelógrafo. A medida que lo hagan, pídale ordenar las tarjetas o notas, desde el aspecto más positivo hasta el más negativo.
7. Reúna nuevamente a los grupos. Facilite un debate plenario sobre por qué cada grupo llegó a sus conclusiones. Anime a los grupos a cuestionarse entre sí las distintas posturas. Pídale que debatan sobre qué pesa más: los beneficios o las desventajas, y por qué.
8. Distribuya la **HERRAMIENTA 7: Cómo sopesar los beneficios y las desventajas**.
9. Consulte la **HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia** (véase la Sección F2).

PASOS
(VERSIÓN 2)

1. Haga que los participantes se paren.
2. Asigne a un extremo del salón los “beneficios” y al otro extremo del salón las “desventajas”.
3. Utilizando la **HERRAMIENTA 7: Cómo sopesar los beneficios y las desventajas**, lea en voz alta los enunciados, uno a la vez, y asegúrese de leer una mezcla de la lista a la izquierda de la herramienta y de la lista a la derecha de la herramienta. No los lea en el orden en que aparecen. Por cada uno que lea, pida a los participantes pararse a lo largo de una línea imaginaria entre los “beneficios” y las “desventajas”, de acuerdo con lo que ellos piensan sobre la declaración que se está leyendo. Antes de continuar leyendo el próximo enunciado, pida a diferentes participantes explicar por qué están parados en ese lugar.
4. Anime un debate plenario y saque a relucir el hecho de que siempre hay beneficios y desventajas en el trabajo en incidencia y debemos reconocerlos y evaluarlos.



EJERCICIO 8 Cómo comprender las motivaciones para hacer incidencia

Objetivo Que los participantes reflexionen y comprendan las motivaciones propias (y las de su organización, de ser aplicable) para hacer trabajo en incidencia

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual

MÉTODOS Reflexión individual, discusión rápida en grupos, debate en grupos pequeños, clasificación, de acuerdo/en desacuerdo, debate plenario

MATERIAL Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 2:** ¿Para las personas, con las personas o por parte de las personas?
HERRAMIENTA 13: Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia (opcional)

- PASOS**
1. Pida a los participantes dividirse en parejas.
 2. Entregue a cada pareja algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco.
 3. Haga que cada pareja escriba directamente en las notas autoadhesivas o tarjetas, una por tarjeta o nota, sus respuestas a la pregunta, “¿Qué le motiva a hacer incidencia?”.
 4. Recoja todas las notas autoadhesivas o tarjetas y júntelas, sin debate y agrupe las notas o tarjetas similares.
 5. Lea en voz alta, una a la vez, las motivaciones más comunes. A medida que lo hace, para cada una, pida a los participantes moverse a uno de los extremos del salón, según su grado de conformidad con la motivación. Haga que un extremo del salón sea para los que están “muy de acuerdo” y que el otro extremo sea para los que están “muy en desacuerdo”.
 6. Introduzca un debate plenario sobre las distintas razones por las que las personas hacen incidencia. Si es adecuado, refiérase a la Sección B3 sobre los fundamentos bíblicos para la incidencia.

B2

El *porqué* de la incidencia

Poder y política

La Sección B2 ofrece una idea del contexto en el que se lleva a cabo la incidencia, incluidos cómo, dónde y quién toma las decisiones. Explica los conceptos de poder y política, gobierno y gobernanza. Examina cómo puede utilizarse y abusarse del poder en todas sus diferentes dimensiones. También contempla por qué es importante participar en el poder y la política.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué es el poder y por qué tiene importancia? 30
- ¿Cómo se abusa del poder? 31
- ¿Qué es el gobierno y la gobernanza? 32
- ¿Qué es la política y por qué tiene importancia? 33



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 8: Tipos de poder 34
- HERRAMIENTA 9: Tabla de análisis de poder 35
- HERRAMIENTA 10: Gráfico del espacio político 36



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 9: Cómo comprender nuestro propio poder e influencia 37
- EJERCICIO 10: Cómo comprender el poder 37
- EJERCICIO 11: “Línea de poder” 39
- EJERCICIO 12: Cómo comprender la política 40
- EJERCICIO 13: Análisis de poder 41
- EJERCICIO 14: Cómo evaluar el espacio político 41

SECCIÓN B2 Notas del facilitador



¿Qué es el poder y por qué tiene importancia?

El poder es la capacidad de influenciar la conducta de las personas y las circunstancias en las que viven. El poder determina quién toma las decisiones, cuáles decisiones se toman, cuándo se toman y de qué manera. Las personas heredan, toman, utilizan y comparten el poder de diferentes maneras.

Todas las personas comprenden el poder a la luz de su propia cultura, perspectiva personal, experiencias y forma de ver la vida. Algunas personas ven el poder como algo bueno, especialmente cuando se utiliza para provocar cambios positivos. Otras personas lo ven como algo malo, especialmente cuando se utiliza para controlar o manipular a las personas, o cuando se utiliza la fuerza.

Existen diferentes tipos de poder:²

- **“PODER PARA”** hacer algo: La capacidad de tomar una decisión y actuar. Implica provocar cambios en las vidas de las personas.
- **“PODER INTERIOR”** de una persona: La confianza en sí mismo y la autoconciencia, que con frecuencia se vinculan con la fe y la cultura. Las personas que tienen “poder interior” creen que pueden hacer cambios positivos en sus propias vidas. A veces decimos que este tipo de personas están “empoderadas”.
- **“PODER CON”** los demás: Poder colectivo, que sucede al actuar y hacerse oír en conjunto. Implica colaboración, organización y solidaridad.
- **“PODER SOBRE”** los demás: El poder del fuerte sobre el débil. Es una forma de control por parte de una persona, o grupo de personas, sobre los demás. Incluye el poder de excluir a los demás.

El poder asume diferentes formas:

- El **PODER VISIBLE** implica una toma de decisiones que es fácil de ver y comprender.
- El **PODER OCULTO** implica una toma de decisiones de forma encubierta y es posible que no sea evidente de inmediato.
- El **PODER INVISIBLE** implica una toma de decisiones que se basa en influencias que no son fáciles de ver, como son la forma de ver la vida, las normas culturales, las creencias, las tradiciones y la ideología.

Todas las personas tienen diferentes tipos de poder: Por ejemplo, los funcionarios del gobierno podrían tener autoridad formal para lograr que se hagan las cosas, las empresas podrían tener poder económico y los grupos de la sociedad civil podrían tener poder a través del manejo de información, legitimidad y acceso a las comunidades locales. La incidencia tiene que ver con comprender el poder que tenemos, sacarle el mayor provecho y utilizarlo para influenciar y persuadir a los encargados de adoptar decisiones para que hagan lo que queremos que hagan, incluso cuando ellos tengan más poder formal que nosotros. No se trata de intentar quitarles el poder a los demás, sino de asegurarnos de utilizar bien el poder que tenemos.

La incidencia interactúa con el poder porque implica:

- Hacer rendir cuentas a los encargados de adoptar decisiones del uso que hacen del poder;
- Intentar cambiar la manera en que se utiliza el poder;
- Desafiar el abuso de poder;
- Obtener acceso al poder para las personas que son excluidas;
- Ayudar a las personas a ver y utilizar el poder que tienen para poder influenciar a los encargados de adoptar decisiones;

² El resto de las notas sobre “¿Qué es el poder y por qué tiene importancia?” ha sido adaptado de la publicación de Oxfam “Quick Guide to Power Analysis”.

- Superar la sensación de impotencia en situaciones en las que las personas no pueden utilizar su poder o cuando su poder no sea reconocido o aceptado.

Existen muchos diferentes tipos de poder. La **HERRAMIENTA 8: Tipos de poder** ofrece una guía de referencia práctica.

Para que la incidencia sea eficaz, es necesario comprender quién tiene el poder en nuestro país y contexto, tanto de manera *formal* (quién tiene oficialmente el poder) como *informal* (quién realmente tiene el poder). Esto se debe a que podríamos estar perdiendo tiempo si nuestro trabajo en incidencia se concentra en alguien que tiene poder oficial, cuando en realidad todas las decisiones las toma otra persona de forma encubierta.

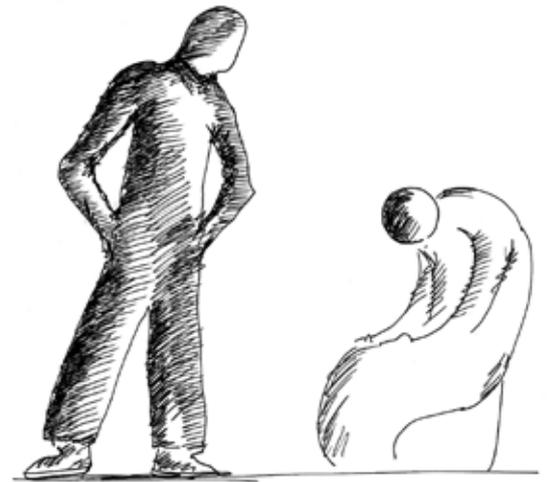
Para obtener más información sobre cómo identificar quién tiene el poder en un país o contexto, consulte los Ejercicios 29–32 en la Sección E2 (Mapeo y análisis de partes interesadas, Análisis de aliados y opositores, Rutas de influencia y Mapeo del poder e identificación de destinatarios).



¿Cómo se abusa del poder?

Los encargados de adoptar decisiones podrían utilizar su poder para aprovecharse de los demás. Muchos de los problemas que intentamos abordar en el trabajo de incidencia surgen por medio del abuso de poder, como el soborno en el gobierno local, el uso de la fuerza para sacar a las personas de sus tierras o información que se mantiene oculta.

Si queremos hacer incidencia con integridad, es vital que no abusemos del poder nosotros mismos. El soborno y la fuerza nunca deberían considerarse opciones válidas y nunca deberíamos utilizar la incidencia para ocupar posiciones de poder o de influencia solo porque sí. Por el contrario, debemos intentar transformar las relaciones de poder, de modo que sean más justas e igualitarias y que satisfagan las necesidades de las personas.



Para hacer incidencia con integridad, debemos evitar lo siguiente:

- **PROMESAS VACÍAS** Si prometemos hacer algo, debemos asegurarnos de cumplirlo y de mantener nuestra palabra. En caso contrario, las personas perderán su confianza en nosotros y es menos probable que nos escuchen en el futuro.
- **ABUSO DE PRIVILEGIO** Intentar burlarse de los procesos democráticos y oficiales para conseguir lo que queremos podría darnos un resultado inmediato, pero se corre el riesgo de reforzar los desequilibrios de poder. También deberíamos evitar buscar privilegios especiales para la iglesia (p. ej., acumular riquezas sin pagar impuestos), pues esto podría conducir a que nosotros y la iglesia seamos acusados de abuso de poder.
- **USO DE LA FUERZA, VIOLENCIA O COERCIÓN** Nunca debemos utilizar la fuerza, violencia o coerción para obtener lo que queremos, ya que simplemente estaríamos cometiendo los mismos abusos de los opresores y yendo en contra de las enseñanzas de Jesús.
- **RECLAMACIONES FALSAS DE LEGITIMIDAD Y REPRESENTACIÓN** Si tenemos acceso a los encargados de adoptar decisiones basándonos en la afirmación de que representamos a cierto grupo de personas, debemos asegurarnos de representarlas con justicia y de involucrarlas en nuestra toma de decisiones.
- **INVESTIGACIÓN DEFICIENTE Y MALINTERPRETACIÓN DE LOS DATOS** Debemos asegurarnos de representar nuestra propia información con exactitud (así como la de cualquier punto de vista opuesto) para mantener la integridad y tener buenas soluciones. La base para todo trabajo de incidencia es una investigación eficiente.

- **SOBORNO** Ofrecer o aceptar un soborno no es una opción válida bajo ninguna circunstancia. Esto va en contra de todos los principios del buen desarrollo, incluidos la rendición de cuentas, la apertura y la transparencia. El soborno podría conducir a que se tomen malas decisiones, porque excluye del proceso de toma de decisiones a las personas que no se sienten moralmente capaces de sobornar.



¿Qué es el gobierno y la gobernanza?

El gobierno es el grupo de personas que tiene la responsabilidad y autoridad de dirigir y gobernar a las personas que viven en una región, país, estado, condado o distrito. También describe el órgano que crea, redacta, controla, implementa y administra las leyes y políticas dentro del país o Estado. En algunos países, estas facultades son delegadas a los niveles federal, regional o local.

Es importante comprender cómo funciona el gobierno, porque la incidencia tiene como fin cambiar las leyes, políticas y prácticas que los individuos y las instituciones del gobierno determinan y ponen en marcha.

La mayoría de los gobiernos democráticos tiene tres partes:

PODER LEGISLATIVO Esta sección del gobierno decide cuáles leyes y políticas deben adoptarse, cambiarse o implementarse en el país o Estado. (Probablemente sea un Congreso nacional o estatal o un consejo local).



PODER EJECUTIVO Esta sección del gobierno dirige los asuntos cotidianos del país o Estado e implementa las leyes y políticas del país o Estado.

PODER JUDICIAL Esta sección del gobierno interpreta y ejecuta las leyes y políticas del país o Estado usualmente por medio de un sistema de justicia que incluye los tribunales.



Gobernanza es el ejercicio de la autoridad para gestionar los asuntos de un país o Estado. Describe los procedimientos y mecanismos por medio de los cuales las personas pueden ejercer sus derechos, cumplir con sus obligaciones, expresar sus intereses y arbitrar sus diferencias. La gobernanza está influenciada por la política y el poder. Es el proceso por el cual se toman e implementan las decisiones.

Cuando la gobernanza funciona bien, con frecuencia se la denomina “buena gobernanza”, porque es transparente, responsable, participativa y equitativa.



¿Qué es la política y por qué tiene importancia?

La política es el ejercicio del poder y la interacción de las personas con el poder. Cuando se la define estrictamente, se refiere al hecho de gobernar un país o Estado y se limita a los políticos profesionales. No obstante, cuando se la define en sentido amplio, puede referirse a la interacción de todas las formas de poder entre las personas.

¡Esto significa que *todos* tenemos cualidad política! No necesariamente significa que promovemos un partido o a candidatos políticos particulares; significa que debemos ser conscientes del espacio político en el que estamos trabajando y tratar de influenciar el cambio. *Todos* tenemos el potencial de influenciar lo que ocurre en nuestras vidas, nuestras comunidades y nuestros países o estados. Esto incluye a los cristianos, quienes deben involucrarse en la política para provocar cambios en la sociedad y ser fieles al llamado de Dios.

En un mundo ideal, la política debería ser abierta y rendir cuentas de manera que todos puedan participar en los procesos de toma de decisiones del gobierno. No obstante, la participación en la política, con frecuencia, depende del ámbito en el que los ciudadanos pueden participar en su gobierno, que se conoce como espacio político:

- Un **ESPACIO POLÍTICO CERRADO** es aquel en el que las decisiones las toman grupos exclusivos de personas que no dan apertura a los recién llegados.
- Un **ESPACIO POLÍTICO POR INVITACIÓN** es aquel en el que se pide a ciudadanos comunes participar en la toma de decisiones, pero dentro de límites establecidos.
- Un **ESPACIO POLÍTICO CREADO** es aquel en el que ciudadanos comunes pueden reclamar un espacio en el cual establecer su propia agenda, sin importar quién ejerza el poder.

Los diferentes contextos en todo el mundo tienen diferentes sistemas de poder y, por tanto, diferentes espacios políticos. La cantidad de espacio político disponible impacta el modo en que ocurre la participación en incidencia y es importante comprender cómo participar en el espacio político que tenemos disponible en nuestro contexto. Cuando no hay espacio político, se debe ser cuidadoso y precavido respecto a cómo nos involucramos.



Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 9: Tabla de análisis de poder**, la Sección E2 sobre las partes interesadas y también la Sección G5 sobre la incidencia en contextos políticos difíciles.



HERRAMIENTA 8

Tipos de poder

Fuente de poder	Depende de...	Ejemplos
Autoridad	La autoridad que se vincula a ocupar un cargo oficial para tomar decisiones	Un juez sentencia a un ladrón al pago de una multa Un político local decide si se construirá una escuela Un pastor asigna a una persona la supervisión de un grupo pequeño
Coerción	El temor de que se ejerza la fuerza si uno no responde	El ejército amenaza con quemar una aldea Las bandas intimidan y hacen daño a las personas durante las elecciones
Colectiva	Estar organizados para sacar provecho de las fortalezas	La comunidad es movilizada para hacer incidencia a favor del cambio Enlaces con otras organizaciones
Conocimientos especializados	La comprensión, información y experiencia	Un profesional capacitado, como por ejemplo un médico, ofrece un diagnóstico Un catedrático universitario produce un nuevo informe de investigación que cambia la política del gobierno
Cultura	El sistema de creencias y conducta	La tradición en contra de desafiar la autoridad Creencia en el destino y en que uno se merece lo que le ha tocado en la vida Fuerte compromiso con la familia y la comunidad
Dios	La relación con Dios	Entendimiento de quién es uno frente a Dios Dios como guía Entendimiento del amor y deseo de Dios por la justicia
Económica	El dinero o los bienes	Las personas compran o dejan de comprar en una tienda o compañía en particular Un donante amenaza con reducir una subvención Alguien ofrece un soborno para obtener un favor
Étnica	El origen racial, un grupo de personas o la clase	Las personas únicamente votan por líderes de su propia tribu Las personas de clases sociales más altas son más respetadas en las reuniones comunitarias Un empleador crea una política para evitar la discriminación en contra de solicitantes de empleo provenientes de grupos minoritarios
Institucional	El respeto o temor por la institución	La organización es respetada, p. ej., la iglesia La organización es temida, p. ej., el gobierno
Moral	El reconocimiento de una comunidad o un grupo de una persona como vocera válida para representarlos	Un representante electo de un sindicato negocia un acuerdo de pago Un anciano reconocido de una comunidad indígena habla con el gobierno sobre los derechos sobre la tierra Una persona que es una figura pública popular
Privilegio	Las conexiones y a quién se conoce	Un jefe local persuade al gobierno de darle tierra barata a su familia Alguien se convierte en obispo porque conoce al arzobispo
Recurso	Tener algo que alguien quiere	Proveer acceso a las comunidades Proveer acceso a las iglesias de una zona en particular
Servicio	Deseo de ayudar a los demás	Motivado por los intereses de otras personas y no con el fin de obtener beneficios de manera interesada Compromiso en empoderar a los demás para que puedan hablar por ellos mismos Valores que otras personas respetan, desean o con los cuales están de acuerdo



HERRAMIENTA 9

Tabla de análisis de poder³

Esta herramienta identifica y examina diferentes tipos de poder para comprender la manera en que interactúan para reforzar la pobreza y la vulnerabilidad. Esto es vital para planificar e implementar la incidencia. La frase “relaciones de poder” describe las relaciones entre diferentes tipos de poder y las relaciones entre diferentes personas y organizaciones influyentes.

<p>¿QUIÉN?</p> <p>Considere a las personas, los grupos, las organizaciones y las instituciones pertinentes involucrados en hacer incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién tiene poder? • ¿Quién no tiene poder? • ¿De quiénes son las voces que deben ser escuchadas? • ¿Quién tiene que escuchar el mensaje de incidencia? • ¿Quién está ayudando, directa e indirectamente, a las personas cuyas voces deben ser escuchadas? 	<p>¿DÓNDE?</p> <p>Tenga en cuenta la cultura, el contexto, el espacio político (cerrado, por invitación o creado) y los niveles (internacional, regional, nacional, provincial, de distrito, comunitario) en los que se está llevando a cabo la incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde existe el poder? • ¿Cuál es la cultura en la que se está llevando a cabo la incidencia y cómo afecta esto las relaciones de poder? • ¿Cuáles niveles son los más poderosos? • ¿En qué niveles deben ser escuchadas las voces? • ¿Con qué tipo de espacio político se cuenta y dónde existe?
<p>¿QUÉ?</p> <p>Considere los tipos de poder (poder para, poder interior, poder con o poder sobre) y las formas de poder (visible, oculto o invisible) que se aplican a la incidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué relaciones de poder existen? • Si existe un desequilibrio de poder, ¿en qué consiste? • ¿Qué tipos de poder existen? • ¿Qué diferentes formas de poder hay disponibles y quién puede usarlas? • ¿En qué podría consistir un cambio en el equilibrio de poder? 	<p>¿CÓMO?</p> <p>Pondere si los diferentes enfoques de incidencia son apropiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo opera el poder? • ¿Comprendemos claramente las relaciones de poder? • ¿Qué métodos y enfoques de incidencia tienen probabilidades de funcionar mejor para abordar los desequilibrios de poder? • ¿Cómo podríamos superar los obstáculos para mejorar las relaciones de poder?

³ Esta herramienta está adaptada de material de la publicación de Oxfam “Quick Guide to Power Analysis”.

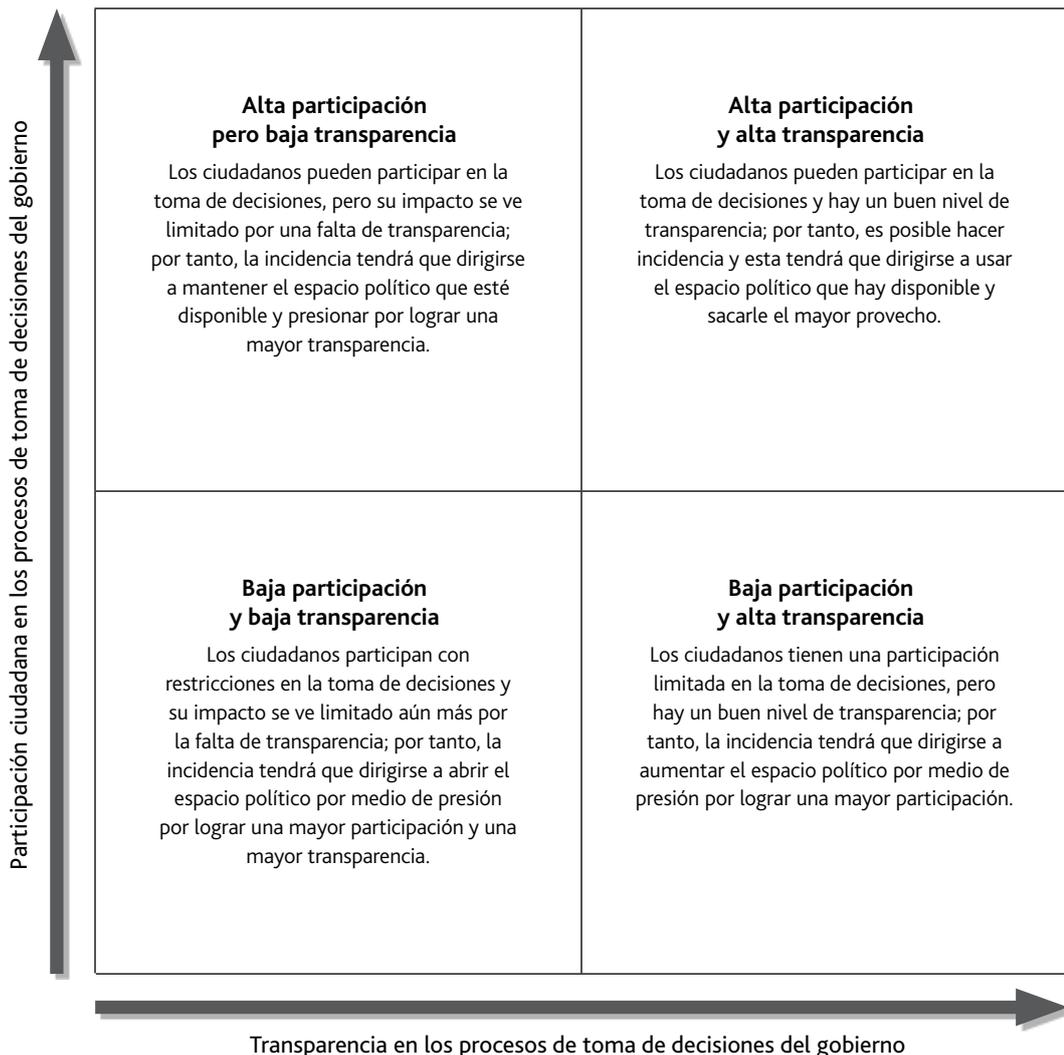


HERRAMIENTA 10

Gráfico del espacio político

Esta herramienta está diseñada para evaluar de qué espacio político disponen los ciudadanos comunes para influenciar a los encargados de adoptar decisiones y cómo sacarle el mayor provecho en el trabajo de incidencia. Con ella se facilita percibir el nivel de participación ciudadana y de transparencia disponibles en los procesos de toma de decisiones del gobierno. El objetivo es utilizarla para abrir tanto espacio político como sea posible para el trabajo en incidencia, al aumentar tanto la participación como la transparencia.

- PASO 1 Hagan una lluvia de ideas de los nombres de todas las personas, organizaciones y organismos que están, podrían estar o deberían estar involucrados en la toma de decisiones del gobierno. Debe enfatizarse en especial la mención de diferentes organizaciones y representantes de la sociedad civil.
- PASO 2 Dibujen un gráfico como el que aparece más abajo, con una flecha de abajo hacia arriba para medir la participación ciudadana y otra flecha de izquierda a derecha para medir la transparencia del gobierno. Esto puede hacerse con un marcador en papel, con un palito en el suelo o con cinta sobre un tapete.
- PASO 3 Reflexionen sobre los cuatro diferentes cuadrantes del gráfico y analicen sobre cuál describe mejor el contexto político.
- PASO 4 Convengan qué espacio político está disponible para la lista de personas, organizaciones y organismos del Paso 1 y el mejor enfoque a adoptar en el trabajo de incidencia para sacarle el mayor provecho.



SECCIÓN B2 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 9 Cómo comprender nuestro propio poder e influencia

Objetivo	Comprender nuestras propias fuentes de poder y las oportunidades que tenemos disponibles para ejercer influencia
TIPO	Este ejercicio está diseñado para trabajo en grupo, pero puede adaptarse para la reflexión individual
MÉTODOS	Línea interactiva de acuerdo/en desacuerdo, debate plenario
PREPARACIÓN PREVIA	Piense en ejemplos de afirmaciones sobre el poder y la influencia
PASOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a los participantes pararse. 2. Un extremo del salón será la sección para quienes están “De acuerdo” y el otro extremo del salón para quienes están “En desacuerdo”. 3. Uno por uno, diga en voz alta afirmaciones sobre el poder y la influencia (que haya preparado con antelación) y pida a los participantes pararse a lo largo de una línea imaginaria entre “De acuerdo” y “En desacuerdo”, dependiendo de su respuesta. Antes de continuar con la próxima pregunta, pida a diferentes participantes explicar por qué están parados en ese lugar. Puede hacer esto buscando respuestas de personas en los extremos, así como de cualquier persona parada en el centro. A continuación ofrecemos algunos ejemplos de afirmaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Sólo los políticos tienen verdadero poder en nuestro país. • Votar es una pérdida de tiempo. • Las decisiones sobre el desarrollo de nuestro país son tomadas en el extranjero por donantes y nosotros no podemos influenciarlos. 4. Anime un debate plenario y resalte el hecho de que todos tenemos fuentes de poder y oportunidades para influenciar, pero debemos reconocerlas y utilizarlas.



EJERCICIO 10 Cómo comprender el poder

Objetivo	Comprender el poder y las diferentes formas que asume
TIPO	Ejercicio en grupos
MÉTODOS	Representación de roles, trabajo en parejas, observación, debate plenario
MATERIAL	Copias de casos hipotéticos para representaciones de roles (opcional – véanse los ejemplos en la página siguiente)
PASOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pregunte a los participantes si alguna vez han experimentado abuso de poder mientras realizan su trabajo, al tratar con el gobierno o en otro entorno específico de un contexto. Invítelos a compartir sus historias. 2. Explique o distribuya copias de casos hipotéticos para representaciones de roles (véanse los ejemplos más abajo). 3. Parejas de participantes presentan una breve representación de roles para demostrar diferentes dinámicas de poder que ocurren en distintas relaciones. 4. Después de cada representación de roles, invite a los participantes a identificar cuáles tipos de poder se han mostrado y cómo se ha usado o abusado de ese poder. 5. Dirija un debate plenario en torno a las diferentes formas que asume el poder.

REPRESENTACIÓN
DE ROLES

LÍDER COMUNITARIO Y COMUNIDAD: Un líder comunitario asiste a una reunión con una empresa petrolera y le permite a la empresa entrar a la comunidad a cambio de una nueva oficina. Luego le informa a la comunidad sobre la decisión.

EL ALCALDE, LOS CONCEJALES LOCALES Y LA COMUNIDAD: Los concejales locales deciden asignar dinero para un proyecto de riego. Luego, el alcalde consulta con las escuelas, los maestros y los padres de la comunidad y deciden que sería mejor utilizar el dinero para una nueva aula, en lugar de un proyecto de riego.

LÍDER DE IGLESIA Y CONGREGACIÓN: Un líder de la iglesia anuncia que la mitad del dinero de la limosna se destinará a una nueva clínica de salud en la comunidad. Luego resulta que todo el dinero de la limosna ha ido a parar a manos de la madre del líder de iglesia para la construcción de su nueva casa.

PROPIETARIO E INQUILINO: El propietario escribe para informar al inquilino que el alquiler aumentará en un 50 por ciento con efecto inmediato. Si el inquilino no paga, su familia tendrá que salir de su hogar, pero no tienen otro lugar donde vivir con tan poca antelación.

MAESTRO Y ESTUDIANTE: Luego de un incidente en el aula, el maestro castiga a una estudiante a quedarse en la escuela después de clases durante un mes. La estudiante piensa que esto es muy injusto, especialmente porque era un grupo de personas el que estaba provocando los problemas en el aula.

JEFE Y EMPLEADO: Cada mes el jefe ha estado aumentando la carga de trabajo y las responsabilidades de un empleado, sin salario adicional. Luego de seis meses, el empleado no aguanta más y confronta al jefe acerca de su carga injusta de trabajo. El jefe no piensa que hay un problema.

JEFE DE ALDEA Y ALDEANO: Alguien quiere construir una nueva casa para su familia en un pequeño terreno disponible dentro de los límites de la aldea. Cuando pide permiso al jefe de la aldea se lo niegan, pero no se le ofrece un motivo suficiente.

CHOFER DE AUTOBÚS Y PASAJERO: El pasajero ha estado utilizando la misma ruta para llegar al trabajo durante más de un año. Un día el chofer dice que el precio del pasaje se ha duplicado sin aviso y sin mejoras al servicio.

JUEZ Y ACUSADO: El acusado es inocente de los cargos por robo, pero el juez pide un soborno para dejarlo en libertad. ¡El acusado está dispuesto a pagarlo!

MÉDICO Y PACIENTE: Un paciente debe ser derivado a un hospital para recibir un tratamiento, pero el médico dice que debe cobrarle por la derivación. El paciente sabe que las derivaciones no se hacen así y no quiere pagar, pero tiene que ser derivado por este médico.

REPRESENTANTE DE DONANTE Y TRABAJADOR DE UNA ONG: Un representante de un donante hace una visita a un proyecto comunitario financiado por el donante. Cuando habla con el trabajador de la ONG, el representante del donante le dice que el donante quiere que el ámbito del trabajo incluya una nueva aldea. Esto no fue acordado al inicio ni en el contrato y el presupuesto no es suficiente. El donante dice que si la ONG no cumple, esto podría afectar la financiación en el futuro.



EJERCICIO 11 “Línea de poder”

Objetivo	Comprender quién tiene poder (tanto formal como informal) y cómo es utilizado y abusado dentro del país o del contexto del taller de capacitación
CONTEXTO	Este ejercicio únicamente funciona en grupos. Observación: Es aconsejable ser cauteloso de utilizar este ejercicio en algunos contextos donde es riesgoso criticar a los políticos. Funciona mejor si se puede completar y dejar en exhibición durante el taller de capacitación. Si no es seguro hacer esto, tome fotos del ejercicio cuando esté terminado y colóquelas en una presentación de diapositivas que pueda ser proyectada desde una computadora en la pared cuando la necesite utilizar y ser apagada rápidamente, si es necesario.
MÉTODOS	Trabajo en grupos pequeños, “línea de poder”, presentación, debate plenario
MATERIAL	Fotos de personas en el poder, un ovillo de cordón, pinzas de ropa o sujetapapeles, tachuelas o cinta adhesiva para pegar el cordón a las paredes
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 8: Tipos de poder
PREPARACIÓN PREVIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antes del ejercicio, realice una búsqueda en Internet para encontrar de 12 a 14 fotos gratuitas de personas o grupos de personas que tengan poder o que no tengan poder en el país o contexto en el que se está llevando a cabo el taller de capacitación. Si el grupo tiene más de 15 integrantes, es recomendable tener la misma cantidad de fotos que el número de participantes. De lo contrario, si no tiene una conexión confiable a Internet, recorte fotos de periódicos. (A falta de periódicos, podría dibujar personas y escribir sus nombres en hojas de papel). Sin importar de dónde provengan las imágenes, algunas de las categorías que podría incluir son las siguientes: políticos, empresarios, comunidades, grupos tribales, policía, militares, maestros, trabajadores en salud, sindicatos, gobiernos extranjeros, ONG, confesiones religiosas, otros grupos religiosos, los medios de comunicación y estudiantes. 2. Imprima un juego completo, una foto por hoja de papel tamaño A4, de una cara. De lo contrario, fotocopie fotos de los periódicos para crear un juego completo. (Si va a utilizar la Versión 2, fotocopie suficientes juegos de modo que cada grupo pequeño, conformado por seis a ocho personas, tenga un juego).
PASOS (VERSIÓN 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegue un extremo de un cordón largo en una esquina del salón y el otro extremo en la esquina opuesta, como un tendedero. Asegúrese de que se encuentre a una altura que los participantes puedan alcanzar. 2. Distribuya los juegos completos de fotos; asegúrese de que cada participante reciba por lo menos una foto. Pídale mirar sus fotos y conversar sobre quién está representado en ellas. (Si el grupo difiere en sus opiniones, esto contribuirá a la riqueza de las discusiones más adelante). 3. Distribuya pinzas de ropa o sujetapapeles y pida a los participantes fijar sus fotos en el cordón, colocando la foto de la persona más influyente en un extremo y la de la menos influyente en el otro. Ellos deben decidir por sí mismos lo que hace a una persona, organización o grupo de personas influyentes. (Es normal que haya desacuerdo sobre quién tiene más o menos poder). Si por motivos de espacio no puede poner un cordón, las fotos pueden colocarse en la pared con cinta adhesiva o masilla pegatodo. 4. Es probable que haya mucha discusión y que se cambien de lugar las fotos varias veces. Observe la dinámica del grupo para ver quién ejerce mayor influencia sobre las decisiones que se toman. (Más adelante, diga lo que observó, si le parece apropiado).

5. Déles un poco de tiempo y luego reúna a todos e invítelos a mirar la línea de poder. Facilite un debate plenario sobre dónde se han colocado las diferentes fotos en el cordón. Identifique y analice los diferentes tipos de poder que tienen las personas en el país o contexto. Utilice la **HERRAMIENTA 8: Tipos de poder**, como guía.
- PASOS (VERSIÓN 2)**
1. Divida a los participantes en no más de cuatro grupos conformados por seis a ocho personas cada uno. Asigne a cada grupo una pared del salón y pida a cada grupo pegar un cordón largo sobre la pared asignada.
 2. Entregue a cada grupo un juego idéntico de fotos y pídale mirarlas. Pida a los grupos analizar quién está representado en ellas. (Si los grupos difieren en sus opiniones, esto contribuirá a la riqueza de las discusiones más adelante).
 3. Distribuya pinzas de ropa o sujetapapeles y pida a cada grupo fijar sus fotos en el cordón en su pared, colocando la foto de la persona más influyente en un extremo y la de la menos influyente en el otro. Ellos deben decidir por sí mismos lo que hace a una persona, organización o grupo de personas influyentes. (Es normal que haya desacuerdo sobre quién tiene más o menos poder). Si no puede pegar un cordón, las fotos pueden colocarse sobre la pared con cinta adhesiva o masilla pegatodo.
 4. Es probable que haya mucha discusión y que se cambien de lugar las fotos varias veces. Déles un poco de tiempo y luego detenga a los grupos y lleve a todos a ver las diferentes líneas de poder. Pida a cada grupo explicar las razones por las que colocaron sus fotos del modo en que lo hicieron.
 5. Facilite un debate plenario sobre los diferentes tipos de poder que tienen las personas en el país o contexto. Utilice la **HERRAMIENTA 8: Tipos de poder**, como guía.



EJERCICIO 12 Cómo comprender la política

Objetivo Llegar a una definición común sobre la política y la variedad de contextos en la que tiene lugar

CONTEXTO El ejercicio está diseñado para trabajo en grupos, pero puede realizarse como una reflexión individual. El facilitador debe ser consciente de que los temas planteados en este ejercicio pueden ser controversiales, por tanto, es posible que sea necesario asegurarse de escuchar, respetar y comprender los puntos de vista de todas las personas antes de proseguir.

MÉTODOS Reflexión individual, debate en grupos pequeños y debate plenario

MATERIAL Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

- PASOS**
1. Entregue a todos los participantes algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco.
 2. Pida a los participantes trabajar en parejas y representar con un dibujo o escribir palabras o frases, una en cada nota adhesiva o tarjeta, que les vengan a la mente cuando escuchan la palabra "política".
 3. Pegue las notas autoadhesivas o tarjetas en la pared o colóquelas en el suelo.
 4. Invite a los participantes a agrupar sus ideas en temas.
 5. Dirija un debate plenario en torno a los temas clave, basado en las respuestas ofrecidas y obtenga una idea común de lo que es la política y de la variedad de contextos en la que tiene lugar.



EJERCICIO 13 Análisis de poder

Objetivo Analizar y comprender los diferentes factores que influyen sobre las dinámicas de poder y las relaciones de poder

CONTEXTO Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse en forma de reflexión individual. El facilitador debe tener en claro cómo respondería las preguntas en la **HERRAMIENTA 9: Tabla de análisis de poder**, antes de pedirle al grupo utilizarla.

MÉTODOS Trabajo en grupos pequeños, presentación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 9: Tabla de análisis de poder**

- PASOS**
1. Divida a los participantes en cuatro grupos.
 2. Distribuya la **HERRAMIENTA 9: Tabla de análisis de poder**.
 3. Asigne a cada grupo un cuarto de la tabla, de modo que un grupo reflexione sobre "¿Quién?", otro sobre "¿Dónde?", otro sobre "¿Qué?" y otro sobre "¿Cómo?".
 4. Pida a todos los grupos pequeños trabajar juntos en las preguntas que figuran en el cuarto de la tabla que les ha sido asignado y tomar notas de sus respuestas. Dé por lo menos diez minutos para esto. Utilice las Notas del facilitador como ayuda, si les parece difícil responder las preguntas.
 5. Reúna a todos y pida a cada grupo presentar los hallazgos para su cuarto de la tabla. Registre sus respuestas en papel para papelógrafo. Cuando surjan diferencias de opinión entre los grupos pequeños, examine por qué cada grupo llegó a su conclusión.
 6. Facilite un debate sobre lo que ha demostrado el análisis de poder. Explique que el poder con frecuencia se revela a sí mismo en más de una manera, lo que requiere que la incidencia se lleve a cabo en más de un nivel y que aborde más de una dimensión de poder a la vez para provocar cambios perdurables.



EJERCICIO 14 Cómo evaluar el espacio político

Objetivo Identificar el espacio político que hay disponible y cómo esto afecta al trabajo de incidencia

TIPO Ejercicio en grupos o reflexión individual

MÉTODOS Estudios de caso, trabajo en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 10: Gráfico del espacio político**

- PASOS**
1. Divida a los participantes en grupos pequeños o pídale trabajar de forma individual.
 2. Entregue a cada grupo o individuo un estudio de caso seleccionado de los diversos estudios de caso diseminados en el conjunto de herramientas o pídale escoger un estudio de caso basado en su propia experiencia. Si utilizan estudios de caso del conjunto de herramientas, asegúrese de escoger aquellos que claramente demuestren participación (o falta de participación) y transparencia (o falta de transparencia).
 3. Distribuya copias de la **HERRAMIENTA 10: Gráfico del espacio político**, y pida a cada grupo o individuo completar cada uno de los pasos. Déles bastante tiempo para esto. (Observación: Si hay desacuerdo en los grupos respecto a cuál cuadrante del gráfico describe mejor el contexto político, quizás tenga que intervenir para hacer preguntas que faciliten respuestas que ayuden a llegar a un acuerdo).

4. Pida a cada grupo pequeño o individuo que hagan comentarios acerca del espacio político que han identificado y de lo que necesitan tomar en cuenta en su trabajo en incidencia para abrir, mantener, aumentar o utilizar el espacio político disponible. Si es necesario, utilice las Notas del facilitador como ayuda.

B3

El *porqué* de la incidencia

Los fundamentos bíblicos

La Sección B3 contempla por qué la incidencia es importante para los cristianos y el rol de la iglesia en la incidencia. Esta sección estudia cómo la incidencia es parte de la manifestación del propósito de Dios para el mundo a través de la “misión integral”, una frase que Tearfund utiliza para describir la interconexión entre la oración, la proclamación y el servicio práctico. Examina lo que podemos aprender de los personajes de la Biblia que se involucraron en hacer incidencia, con un énfasis particular en el ejemplo de Jesús.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. El formato es diferente de todas las demás secciones en dos maneras:

1. Las Notas del facilitador ofrecen las respuestas a los ejercicios; por tanto, si el conjunto de herramientas está siendo utilizado en un taller de capacitación, el facilitador debe tener cuidado de no dar las respuestas antes de haber realizado los ejercicios.
2. Las herramientas en esta sección son apuntes individuales y diseñados para ser utilizados de forma independiente.

Los facilitadores de la capacitación deben estar familiarizados con el material. No es necesario que tengan experiencia directa en misión integral, pero deben comprenderla bien. Si es necesario, podrían traer a personas con más experiencia cuando utilicen esta sección en un taller de capacitación.

- ¿Por qué los cristianos deben involucrarse en incidencia? 44
- ¿Cuál es el rol de la iglesia en la incidencia? 44
- ¿Qué es la misión integral y cómo forma parte de ella la incidencia? 46
- ¿Qué podemos aprender de los personajes de la Biblia que fueron defensores? 46
- ¿Qué podemos aprender del ejemplo de Jesús? 48



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 11: Apuntes: La plenitud de la salvación 50
- HERRAMIENTA 12: Apuntes: La justicia y la compasión de Dios 51
- HERRAMIENTA 13: Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia 52
- HERRAMIENTA 14: Apuntes: Jesús el defensor 53



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 15: El rol de la iglesia en la incidencia 54
- EJERCICIO 16: Defensores en la Biblia 55
- EJERCICIO 17: Jesús y el poder 56

SECCIÓN B3 Notas del facilitador

 ¿Por qué los cristianos deben involucrarse en incidencia?

En el corazón de la Biblia se encuentra la historia de la salvación. La salvación implica “arreglar las cosas” y restaurar las cosas al modo en que Dios quiere que sean –para nosotros como individuos, para los cristianos como una comunidad de creyentes, para toda la sociedad y para el medio ambiente–. La salvación les permite a las personas convertirse en ciudadanos del reino de Dios. La salvación ofrece una esperanza en el presente, a pesar de que la plenitud de la salvación ocurrirá en el futuro.

Los cristianos deben involucrarse en trabajo de incidencia como parte de esta imagen de “arreglar las cosas”. Estarán motivados de diferentes maneras y ayudados por el Espíritu Santo para involucrarse con pasión (véase la **HERRAMIENTA 13: Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia**). La incidencia para los cristianos es una manifestación de la obediencia a Dios, un deseo de justicia y compasión por los demás (especialmente por las personas en situación de pobreza, marginadas y vulnerables) y es una manera de señalar la existencia de Jesús a las personas.

Dios ha colocado a los cristianos en muchas áreas de trabajo y en muchos niveles de la sociedad, todos los cuales necesitan ser influenciados y transformados, si se espera aliviar la pobreza. Los cristianos deben usar su influencia estratégica siguiendo el ejemplo bíblico:

- Hablar abiertamente en contra de la injusticia y la idolatría
- Modelar una sociedad alternativa, demostrando cómo Dios intentaba que fuera
- Enfrentar la autoridad cuando esta va en contra de las enseñanzas de la Biblia
- Orar por la intervención de Dios
- Contribuir a la paz y reconciliación
- Buscar justicia social y económica

Para obtener más información, consulte la:

HERRAMIENTA 11: Apuntes: La plenitud de la salvación;

HERRAMIENTA 12: Apuntes: La justicia y la compasión de Dios;

HERRAMIENTA 13: Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia.

También consulte la Sección F2 sobre cómo planificar para los riesgos, que abarca las inquietudes comunes que tienen los cristianos que están involucrados en hacer incidencia.

 ¿Cuál es el rol de la iglesia en la incidencia?

Ninguna iglesia local es perfecta. Las iglesias locales están conformadas por personas que se encuentran en un camino de crecimiento y cambio, que están intentando crear el tipo de comunidad que Dios quiere en la tierra. Siempre hay oportunidades para que las iglesias tengan un mayor impacto en la comunidad local y en la sociedad en general. Sin embargo, la iglesia mundial es el pueblo redimido de Dios, en el cual habita su Espíritu, y esto hace a la iglesia el más influyente agente de cambio en el mundo.

Uno de los roles influyentes de la iglesia es ser una voz profética, que hable abiertamente a favor del cambio en la sociedad y en favor de las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas. En este sentido, las iglesias tienen un rol estratégico que desempeñar en hacer incidencia por la comunidad local y junto con ella. Este rol incluye:

■ **Influencia local**

La iglesia local tiene la capacidad de ejercer verdadero poder e influencia sobre los problemas locales y sobre las personas influyentes locales. Como parte de la comunidad, la iglesia local ve y experimenta la injusticia local de primera mano y con frecuencia podría estar posicionada para hacerse oír y pasar a la acción.



- **Empoderar a los ciudadanos**

La iglesia local con frecuencia está bien posicionada para empoderar a los ciudadanos a nivel de base, porque representa a un gran número de personas. La iglesia local es influyente, sostenible y relevante para las personas locales. También tiene una voz moral reconocida que tiene peso y autoridad (aunque debemos reconocer que en algunos contextos la voz moral de la iglesia ha sido socavada por el escándalo).

- **Recolectar información a nivel local**

La iglesia local está en una posición ideal para recolectar de primera mano recuentos e información sobre lo que está ocurriendo a nivel local. Puede transmitir esto a otras personas en las estructuras y redes más generales de la iglesia, quienes pueden utilizarlo para informar y fortalecer su trabajo en incidencia (a pesar de que este rol no es posible cuando la iglesia local está aislada de los órganos más generales de la iglesia o no está vinculada a ellos).

- **Intercambiar información a nivel local**

La iglesia local ofrece un foro natural en el que los miembros de la iglesia y los miembros de la comunidad pueden intercambiar información, ya que las personas se reúnen de manera regular. Esta información puede entonces utilizarse para abordar injusticias y hacer rendir cuentas a los encargados de adoptar decisiones.

- **Actuar como mediadora y conciliadora**

La iglesia local puede actuar como una importante fuerza para la reconciliación en una comunidad, porque aporta una fuerte base de valores y teología que promueven la reconciliación en cada esfera de la vida. Sin embargo, es importante reconocer que las iglesias, en algunos lugares y en algunos momentos, han sido culpables de ir en contra del carácter distintivo de la paz.

- **Oración**

La iglesia local puede fomentar la oración, lo que puede ayudar a dar forma y a influenciar los corazones y las mentes de quienes están en el poder.

También hay posibles problemas para la iglesia local cuando participa en incidencia:

- Los líderes de las iglesias podrían comprometerse políticamente (p. ej., si intentan influenciar a líderes políticos con el soborno).
- Las iglesias pueden abusar de su poder.
- Las iglesias no siempre tienen un mandato legítimo para hablar.
- Las iglesias pueden carecer de conocimientos especializados.
- Las iglesias pueden no lograr enseñar ni llevar a la práctica el aprendizaje sobre la justicia social.
- Las iglesias pueden ser vulnerables a ser perseguidas por el Estado.

Puede encontrarse más información sobre el rol de la iglesia en la incidencia en el sitio web de la Zona Internacional de Información y Aprendizaje de Tearfund (TILZ) <http://tilz.tearfund.org>.



¿Qué es la misión integral y cómo forma parte de ella la incidencia?

La misión de la iglesia es restaurar las relaciones por medio de la reconciliación –con Dios, con uno mismo, con el medio ambiente, con las personas cercanas a nosotros y con las personas que no conocemos–. La manifestación de esto es lo que Tearfund denomina misión integral. Se basa en la comprensión de que la misión de Dios es “propiciar, a través de Jesucristo, una creación transformada y totalmente gobernada por Dios de la cual se desvanezca toda maldad y sufrimiento”.

Por tanto, misión integral es un término que describe la atención integral de Dios a una persona en comunidad con los demás y con el resto de la creación y el medio ambiente. Es un término utilizado por teólogos, activistas, defensores, líderes de iglesia y otras personas para describir la manifestación combinada de la oración, la proclamación del evangelio y el servicio práctico.

Desde la perspectiva de las necesidades humanas, la preocupación de Dios es integral, porque su misión es redimir a una nueva humanidad para poblar un nuevo cielo y una nueva tierra. Él reúne a las personas sin importar sus necesidades materiales, emocionales, espirituales, económicas, ambientales y sociales. Restaurar nuestra relación con Dios no puede estar divorciado de la restauración de todas las demás relaciones. La restauración de las relaciones conduce a un proceso de transformación para bien. Esto no llegará a su resultado final hasta que Jesucristo regrese y traiga una vida de plenitud.

El proceso de restaurar las relaciones humanas y de provocar una transformación social positiva ocurre por medio de la interacción de tres grupos principales en la sociedad: los gobiernos, las empresas y la sociedad civil, con la iglesia desempeñando un rol único dentro de la sociedad civil. Si bien Dios trabaja a través de todos estos grupos, únicamente la iglesia puede provocar transformación de lleno, pues únicamente la iglesia puede llevar el amor y el conocimiento de Jesucristo.

Para que las relaciones entre estos tres grupos principales sean restauradas para funcionar como deberían, y para que esto resulte en una buena transformación, es vital que comprendamos y nos involucremos con sus roles y el poder e influencia que tiene cada uno:

- **Los gobiernos** son una expresión del propósito de Dios de ofrecer orden y estabilidad, juzgar la maldad y proporcionar servicios públicos.
- **Las empresas** son una expresión del propósito de Dios de crear, producir y distribuir bienes y servicios que las personas necesitan para vivir, así como de proporcionar empleo y contribuir a la sociedad por medio de los impuestos.
- **La sociedad civil**, como ámbito entre la familia y el gobierno, tiene un rol que desempeñar en hacer que los gobiernos y las empresas rindan cuentas.
- **La iglesia** tiene un rol único que desempeñar dentro de la sociedad civil, ya que da testimonio del imperio/reino de Dios en Cristo para influenciar a estos tres grupos principales con el fin de asegurar justicia y superar la pobreza.

La incidencia, en el sentido de influenciar a los encargados de adoptar decisiones y de hacerlos rendir cuentas con el fin de abordar las causas subyacentes de la pobreza es, por tanto, una parte fundamental de la misión integral.



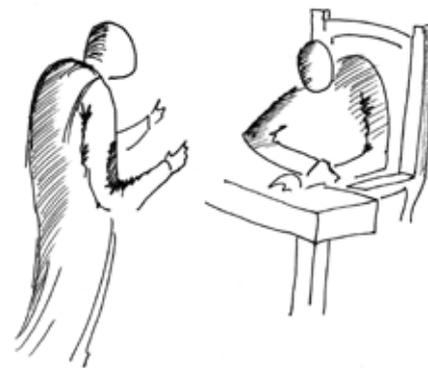
¿Qué podemos aprender de los personajes de la Biblia que fueron defensores?

La Biblia está llena de historias acerca de personas que se han involucrado en incidencia –hombres y mujeres, ancianos y jóvenes, que amaban a Dios y a su pueblo, que hablaron abiertamente en contra de la injusticia, que modelaron una sociedad alternativa, que desafiaron el abuso del poder, que confrontaron a las personas con autoridad, que influenciaron a los encargados de adoptar decisiones, que oraron para que Dios interviniera y que provocaron persuasivamente el cambio en la sociedad–.

Aparte de Jesús, tres de los defensores más conocidos en la Biblia son:

■ **Nehemías** (Nehemías 1:2–4, 2:1–20, 5:1–13)

Los muros de Jerusalén, la ciudad de Dios, estaban en ruinas, por lo que Nehemías fue donde el rey Artajerjes y luego donde los funcionarios del rey, para pedir permiso para reconstruir los muros. También confrontó a los judíos que estaban prestando dinero a las personas en situación de pobreza, exigiendo pagos con un alto interés y apoderándose de tierras, bienes e incluso de personas como garantía por sus préstamos si los préstamos no eran pagados.

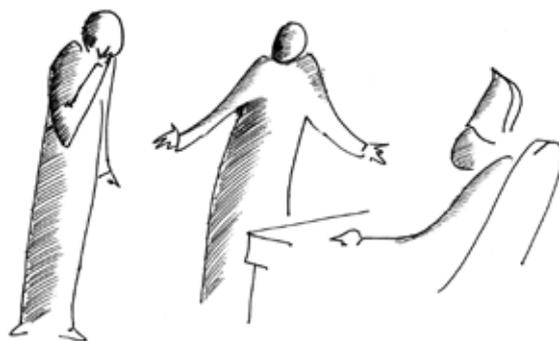


Partiendo del ejemplo de Nehemías, aprendemos que la incidencia implica:

- *Motivaciones divinas:* Nehemías tenía un profundo amor por Dios y su pueblo y ansiaba ver el honor de Dios restaurado y a su pueblo arrepentido.
- *Escoger e investigar el tema correcto:* Nehemías midió los muros dañados en persona y recolectó pruebas de primera mano acerca de la situación.
- *Reflexión y oración:* Nehemías se hizo tiempo para llevar la situación ante Dios. Él no intervino ni actuó sin pensar.
- *Aprovechar las oportunidades:* Nehemías sintió temor cuando el rey le habló, pero usó su posición de influencia, solicitando cartas para los gobernadores, que le fueron otorgadas.
- *Respeto por quienes ocupan cargos de autoridad:* Nehemías fue cortés y respetuoso con el rey.
- *Comunicación clara:* Nehemías sabía qué mensaje debía darle al rey. Él fue claro en lo que pidió.
- *Trabajar con otros:* En cada etapa, Nehemías involucró a las personas indicadas. Él no obró por su cuenta.
- *Confrontar la oposición:* Sambalat y Tobías no querían que se promoviera el bienestar de las personas. Se mofaron y ridiculizaron a Nehemías, pero él supo cómo responder.
- *Enojo justificado:* Nehemías estaba furioso sobre la injusticia de lo que sufrían sus compañeros judíos.
- *Conocer los hechos:* Nehemías pudo desafiar los pagos de intereses que exigían sus compañeros judíos unos de otros, porque él conocía la ley que se estaba quebrantando.

■ **Moisés y Aarón** (Éxodo, capítulos 5–12, pero particularmente 6:13, 6:26–7:24, 11:1–10, 12:29–36)

Durante una época en la que el pueblo de Dios estaba viviendo en Egipto, oprimido y esclavizado, Dios llamó a Moisés y a Aarón para que fueran donde el faraón, el líder de Egipto, y le pidieran dejar ir a su pueblo.



Partiendo del ejemplo de Moisés, aprendemos que la incidencia implica:

- *Obediencia al llamado de Dios:* Moisés fue donde el faraón porque Dios lo llamó, habiendo escuchado los lamentos de su pueblo oprimido, y porque Dios cuida de las personas que sufren injusticia.
- *Paciencia y perseverancia:* Moisés tuvo que seguir yendo donde el faraón y repetir el mismo mensaje diez veces.
- *Coraje y asunción de riesgos:* Moisés enfrentó cada vez más hostilidad del faraón en respuesta a sus solicitudes.
- *Superación de las dificultades:* Moisés tenía un trastorno del habla, por lo que Dios le dio a Aarón para que trabajara con él y le ayudara a comunicarse.

- *Trabajo en colaboración:* Moisés tenía acceso al faraón, pero Aarón era quien hablaba. Ambos eran defensores, pero desempeñaron roles distintos.
- *Habilidad para perseverar,* incluso cuando no vemos avance y estamos confundidos por los eventos – Dios le advirtió a Moisés que el corazón del faraón estaba endurecido. No obstante, finalmente, el faraón los dejó ir.

■ **Ester y Mardoqueo** (Ester 3:8–4:17, 7:1–8:8, 8:11–13)

Justo después de que Ester se convirtiera en reina, se promulgó un decreto que exigía la aniquilación del pueblo de Dios. Mardoqueo le contó a Ester y la instó a que se presentara ante su esposo, el rey, para suplicarle salvar a su pueblo.

Partiendo del ejemplo de Ester, aprendemos que la incidencia implica:

- *Motivaciones divinas:* Ester y Mardoqueo amaban a Dios y les importaba profundamente su pueblo, y esto es lo que les incitó a pasar a la acción.
- *Conciencia de la necesidad:* El tema de incidencia lo determinó la necesidad del pueblo y Mardoqueo era consciente de la necesidad –de hecho, él era uno de los afectados directos–.
- *Usar nuestra posición de influencia:* Mardoqueo creía que Ester estaba posicionada en el palacio real para este momento específico.
- *Coraje y asunción de riesgo:* Ester sabía que si el rey no subía su cetro, ella moriría, pero tenía que superar su temor de presentarse ante él.
- *La importancia del momento oportuno:* Ester esperó exactamente el momento correcto para hacerle su solicitud al rey.
- *Trabajar con los demás:* Mardoqueo era quien tenía conciencia de la necesidad; Ester era quien tenía acceso al rey y el pueblo podía orar y ayunar en nombre de ella.
- *Mensajes claros:* Ester sabía exactamente lo que ella quería que el rey hiciera y cómo quería que fuera redactado el nuevo decreto.



Esta no es una lista exhaustiva, pero a continuación enumeramos otros defensores en la Biblia que vale la pena estudiar:

- **Abraham** (Génesis 18:16–33), quien le suplicó a Dios que salvara a Sodoma.
- **Samuel** (1 Samuel 13:1–15), quien amonestó a Saúl cuando este quebrantó la ley.
- **José** (Génesis 41:1–57), quien advirtió al faraón que habría hambruna y lo influenció para planificar y reducir así el riesgo de desastres.
- **Pablo** (Hechos 22:22–23:35, 25:8–12, 26:24–32), quien apeló a sus derechos y facultades como ciudadano romano ante el gobernador.
- **Amós** (Amós 5:23–24), **Miqueas** (Miqueas 6:8) y **otros profetas del Antiguo Testamento**, quienes hablaron abiertamente en contra de la injusticia y la opresión.



¿Qué podemos aprender del ejemplo de Jesús?

En los evangelios, vemos la actitud y las acciones de Jesús hacia quienes son oprimidos y hacia quienes tienen poder. Los evangelios también revelan el modo en que Jesús utiliza su propio poder.

El enfoque de poder de Jesús tenía las siguientes características:

- **Servicio:** Liderazgo de servicio;
- **Respeto:** Uso responsable del poder, sin el uso de la fuerza;
- **Empoderante:** Ayudar a que las personas se desarrollen para que puedan realizar el trabajo;

- Coraje: Hablar abiertamente sobre la verdad y desafiar la injusticia;
- Integridad: Demostrar con hechos lo que él estaba defendiendo;
- Ciudadano modelo: Cumplir la ley, salvo que vaya en contra de la ley de Dios;
- Motivado por amor: Amor por los enemigos y por quienes son odiados.

Pasajes para estudiar

■ Jesús lava los pies de sus discípulos (Juan 13:1–17)

Jesús había llegado a Jerusalén justo antes de la Pascua judía y sabía que estaba a punto de morir. Sus actos y enseñanzas habían amenazado el poder de los fariseos y saduceos y ellos querían deshacerse de él para poder mantener su posición de dominio en la sociedad judía. Jesús aprovechó la oportunidad para lavar los pies de sus discípulos. Vemos que:

- A diferencia de la mayoría de los líderes judíos, Jesús se sentía motivado por amor, no por poder ni posición;
- Él explicó sus acciones y las utilizó para enseñar y desafiar a otros;
- Él dio una lección de servicio desinteresado, mostrando a sus seguidores el camino que ellos están llamados a tomar;
- Él se identificó con quienes estaban en una posición inferior en la sociedad.

■ Jesús y la mujer sorprendida en adulterio (Juan 8:1–11)

Los maestros de la ley trajeron ante Jesús a una mujer que había sido sorprendida cometiendo adulterio. Los acusadores querían humillar a la mujer e involucrar a Jesús. El hombre, que también había cometido adulterio, no se menciona en el recuento. Ellos llevaron a la mujer al público, lista para ser apedreada. Vemos que:

- Jesús no actuó apresuradamente, sino que permaneció en calma y en control de sí mismo;
- Él no aprobaba el pecado;
- A pesar de que no defendió las acciones de la mujer, estaba dispuesto a hacerles frente a las personas influyentes;
- Él enseñaba el perdón, en lugar de la condena;
- Él se sentía motivado por el amor y el deseo de la reconciliación.

■ Jesús echa del templo a los vendedores (Mateo 21:12–17)

Justo después de que Jesús entrara a Jerusalén, fue a la zona del templo y empezó a volcar las mesas de los que cambiaban dinero y de los que vendían palomas. También sanó a los ciegos y a los cojos, y los niños lo alababan. Sin embargo, regañó a la multitud, incluidos los jefes de los sacerdotes y los maestros de la ley, por su falta de fe y por permitir que el templo fuera corrompido. Vemos que:

- Jesús atacó la explotación de las personas en situación de pobreza;
- Él no tenía autoridad formal en el templo, pero las personas lo escuchaban por lo que hizo;
- Él sabía cuál era el momento para actuar;
- Él explicó sus acciones a quienes estaban a su alrededor;
- Él enfrentó las causas de la pobreza y del sufrimiento al sanar a las personas y desafiar a los opresores;
- Él estaba dispuesto a desafiar las costumbres culturales cuando iban en contra de la voluntad de Dios.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 14: Apuntes: Jesús el defensor.**



Apuntes: La plenitud de la salvación

Isaías profetiza la venida del Mesías para traer salvación. Él estaba preocupado por la salvación de las naciones (primeramente Israel y después todas las naciones), pero sabe que esta salvación vendrá a través de un hombre. El capítulo 1 de Isaías muestra que el pecado tiene consecuencias sociales (versículos 15–17), ambientales (versículos 19–20) y políticas (versículo 23). El origen del pecado es una relación rota con Dios (versículos 2–4), que conduce a relaciones rotas en todos los demás niveles. La salvación es “arreglar las cosas” y revertir los efectos del pecado, trayendo sanación en todos los niveles: individual, social y político. La salvación, por tanto, es la restauración de la tierra y de su gente a la gloria y el goce que Dios pretendía desde el principio. La Biblia contiene varias imágenes de esta gloria por venir (Isaías 11:1–9, 25:1–8; Ezequiel 47:1–12; Apocalipsis 21).

El reino de Dios

La plenitud de la salvación se expresa como las buenas nuevas de la venida del reino de Dios. Este reino se encuentra dondequiera que reine Dios –en los corazones de las personas, en las relaciones, en los sistemas y en las estructuras–. Fue profetizado en el Antiguo Testamento y construido por Jesús.

- El reino está cerca, pero esperamos que se cumpla (Marcos 1:15).
- El reino arreglará las cosas, traerá redención y reconciliación (Colosenses 1:20, 2 Corintios 5:19) y es buenas nuevas para los pobres (Lucas 4:18–19).
- El reino enfrentará oposición, porque está en conflicto con el mundo actual.

Las buenas nuevas del reino

En el Evangelio de Lucas, Jesús explica su misión al citar de Isaías 61: *“El Espíritu del Señor está sobre mí, por cuanto me ha ungido para anunciar buenas nuevas a los pobres. Me ha enviado a proclamar libertad a los cautivos y dar vista a los ciegos, a poner en libertad a los oprimidos, a pregonar el año del favor del Señor”* (Lucas 4:18–19). Estas buenas nuevas son la plenitud de la salvación e incluyen lo siguiente:

- Reconciliación con Dios – el llamado a arrepentirse y a creer es para que los individuos regresen a Dios y vivan en paz con él y con los demás.
- Libertad de la opresión – incluida la liberación política, así como la individual (como en el éxodo de Egipto), porque Jesús ha traído todos los poderes bajo su control.
- Bendición personal y colectiva de Dios.
- Buenas nuevas para los pobres – la salvación es una nueva particularmente buena para las personas que están viviendo en situación de pobreza, porque Dios las valora tanto como valora a todas las demás personas. Esto difiere de la actitud del mundo hacia ellas, que a menudo las hace sentir como ciudadanos de segunda clase. El reino de Dios pone los valores del mundo del lado correcto.

Este enfoque del reino de Dios como *“buenas nuevas para los pobres”* es un componente clave de la misión de Tearfund.



HERRAMIENTA 12

Apuntes: La justicia y la compasión de Dios

Como seres humanos, estamos hechos a imagen de Dios (Génesis 1:27). Todos los seres humanos tienen igual valor y merecen igual respeto. Dios ama a todas las personas y siente una preocupación especial por aquellas personas que están viviendo en situación de pobreza, las marginadas y las oprimidas, porque con frecuencia experimentan sufrimiento e injusticia. Su preocupación por las personas en situación de pobreza y oprimidas, y su deseo por la justicia son parte de su carácter. Esto se demuestra en toda la Biblia en sus acciones, leyes y órdenes.

Justicia en el Antiguo Testamento

El ejemplo más significativo en el Antiguo Testamento de Dios trabajando a favor de la justicia es la liberación de su pueblo de la opresión en Egipto, como parte de su plan de llevarlo a la tierra prometida. Esto implicó la liberación física de la esclavitud, la liberación política de un régimen opresivo y la liberación espiritual para que pudieran adorar libremente a Dios. El éxodo nos demuestra la compasión de Dios y su deseo de justicia y libertad. Con frecuencia la compasión y la justicia se encuentran juntas en las acciones y órdenes de Dios. En Éxodo 3:7–8, leemos *“Pero el Señor siguió diciendo: Ciertamente he visto la opresión que sufre mi pueblo en Egipto. Los he escuchado quejarse de sus capataces, y conozco bien sus penurias. Así que he descendido para librarlos del poder de los egipcios y sacarlos de ese país, para llevarlos a una tierra buena y espaciosa”*. El Éxodo puede verse como un presagio de la verdadera libertad que Cristo trae a sus seguidores.

Las órdenes y las leyes de Dios son un reflejo de su carácter y una guía respecto a la manera en la que él quiere que vivamos. Por medio de ellas, él muestra una preocupación especial por proteger a quienes están en los confines de la sociedad:

- En Deuteronomio, los israelitas reciben la orden de andar por el camino de Dios. Esto incluye reconocer que Dios *“defiende la causa del huérfano y de la viuda, y muestra su amor por el extranjero, proveyéndole ropa y alimentos”*. (Deuteronomio 10:18).
- Isaías habla de la verdadera obediencia a Dios: *“El ayuno que he escogido, ¿no es más bien romper las cadenas de injusticia y desatar las correas del yugo, poner en libertad a los oprimidos y romper toda atadura? ¿No es acaso el ayuno compartir tu pan con el hambriento y dar refugio a los pobres sin techo, vestir al desnudo y no dejar de lado a tus semejantes?”* (Isaías 58:6–7).
- Otros pasajes clave del Antiguo Testamento que demuestran el deseo de Dios de justicia y misericordia por su pueblo son Levítico 25, Amós 5:11–15 y Miqueas 6:8.

Justicia en el Nuevo Testamento

- Jesús demuestra esta preocupación en sus acciones (véase la HERRAMIENTA 14: Apuntes: Jesús el defensor).
- Jesús enseña que los mandamientos más importantes son amar a Dios y amar al prójimo. Amar a Dios con todo nuestro corazón significa cambiar para ser más semejantes a él y ganarnos su corazón. Jesús utiliza la parábola del buen samaritano para demostrar cómo es este amor en la práctica (Lucas 10:25–37).
- Los fariseos son regañados por descuidar la justicia: *“¡Ay de ustedes, fariseos!, que dan la décima parte de la menta, de la ruda y de toda clase de legumbres, pero descuidan la justicia y el amor de Dios. Debían haber practicado esto, sin dejar de hacer aquello.”* (Lucas 11:42).
- Santiago enseña a los cristianos a tratar a todas las personas por igual y, en particular, a no insultar a las personas en situación de pobreza ni ignorar sus necesidades (Santiago 2:1–26).



HERRAMIENTA 13

Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia

La motivación de hacer lo que hacemos viene impulsada por nuestros valores. Los valores bíblicos son constantes, pero sólo se convierten en nuestros valores cuando nos guiamos por ellos. Dado que cada persona prioriza los valores de manera distinta, debemos tener cuidado de comprender cómo y por qué otras personas han priorizado valores en su enfoque de incidencia. A continuación, algunos valores bíblicos que se vinculan con el trabajo en incidencia:

Buena administración de los recursos

Debemos tratar el medio ambiente con respeto, cuidar apropiadamente de todos los animales, los peces y las aves y usar los recursos naturales de la tierra en beneficio de todas las personas, no sólo de unas cuantas (Génesis 1-2).

Compasión

Dios siente compasión por las personas vulnerables, marginadas y oprimidas. A los israelitas se les dijo que no explotaran a las viudas ni a los huérfanos (Éxodo 22:22) y que cuidaran de las personas en situación de pobreza (Levítico 23:22). El salmista habla de Dios como "*clemente y compasivo*" y "*lento para la ira y grande en amor*" (Salmos 145:8).

Mostrar amor y responsabilidad hacia los demás

Jesús colocó el amor en el corazón de todos los mandamientos (Mateo 22:37-40).

Igualdad de todos los seres humanos ante Dios

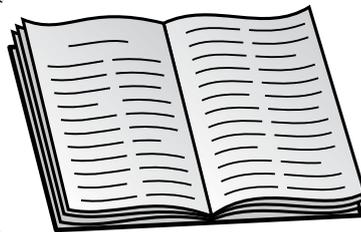
Esto incluye igualdad sin tomar en cuenta la edad, el género, la raza o la inteligencia y reconoce que los seres humanos son hechos a imagen de Dios (Génesis 1-2; Gálatas 3:28).

Reconciliación y paz en las comunidades

Dios pretende que todas las personas vivan en paz unas con otras y la reconciliación está en el centro de su plan (Mateo 5:9). Debemos promover relaciones pacíficas y serviciales dentro de las comunidades y buscar la reconciliación en todas las situaciones.

Justicia social y económica

Muchas de las leyes en Levítico fueron escritas para promover la justicia, como por ejemplo, el uso de medidas justas para el comercio (19:36), no cobrar intereses (25:36), distribuir la tierra de manera justa (25:8-54) y pagar salarios justos a los obreros (véase también Malaquías 3:5).



Consulte también la Sección B1 sobre por qué Tearfund hace incidencia.



HERRAMIENTA 14

Apuntes: Jesús el defensor

En 1 Juan 2:1, se nos dice que Jesús hace incidencia en nuestro nombre cuando pecamos: *“Pero si alguno peca, tenemos ante el Padre a un intercesor, a Jesucristo, el Justo”*. Los ejemplos a continuación ofrecen una percepción del carácter de Jesús como defensor.

Jesús modeló el liderazgo de servicio y estaba preparado para sufrir por los demás

Cuando Santiago y Juan le preguntaron a Jesús si uno podía sentarse a su diestra y el otro a su izquierda en su reino (Marcos 10:37), Jesús respondió: *“Porque ni aun el Hijo del hombre vino para que le sirvan, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos”* (versículo 45). Él dice que el camino de sus discípulos es el mismo: *“Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que quiera hacerse grande entre ustedes deberá ser su servidor y el que quiera ser el primero deberá ser esclavo de todos”* (versículos 43–44). Él demostró su naturaleza de servicio lavando los pies de sus discípulos y retándolos a hacer lo mismo (Juan 13:14–15). También estaba preparado para sacrificarse a sí mismo en bien de los demás (1 Juan 2:1–2), convirtiéndose en defensor de nosotros por medio de su muerte. Su disposición de enfrentar el peligro y la muerte atrajo la atención hacia su mensaje y fue crucial para la eficacia de su incidencia.

Jesús mostró cómo quería que fuera la sociedad y animó a los demás a cumplir con su responsabilidad

Jesús amaba a Dios sobre todas las cosas y era obediente a su voluntad (Lucas 22:42; Hebreos 5:7–10), y pasaba tiempo en oración (Marcos 1:35). Él amaba a su prójimo, lo cual se demostraba en el modo en que trataba a los forasteros (p. ej., sanando a la mujer que había estado sangrando en Lucas 8:40–48). Él se asociaba con los pecadores (p. ej., Zaqueo en Lucas 19:1–10), trataba a las mujeres con dignidad y respeto (p. ej., Marta y María en Lucas 10:38–42) y amaba a sus enemigos (Lucas 23:34). Él también enseñó a los demás a seguir su ejemplo (Mateo 5–7; Lucas 10:25–37).

Jesús devolvió la dignidad y el valor a quienes eran despreciados y marginados

Jesús se asoció con quienes estaban en el límite de la sociedad. Él aceptó la unción de la “mujer pecadora” (Lucas 7:36–50) y regañó a sus discípulos cuando impidieron que le trajeran niños (Lucas 18:16). También sanó a los ciegos, a los enfermos, a los poseídos por demonios y a otros forasteros, como el hombre que estaba atado con cadenas entre los sepulcros y a la mujer que había estado sangrando durante 12 años (Marcos 5:1–20, 25–34).

Jesús obedeció la ley de la tierra

Jesús obedeció la ley de la tierra cuando no iba en contra de la ley de Dios. Cuando fue cuestionado sobre los impuestos (Marcos 12:13–17), él concluyó diciendo: *“Denle, pues, al César lo que es del César, y a Dios lo que es de Dios.”* Él animó a los judíos a obedecer al Estado. Sin embargo, el énfasis principal de esta instrucción era *“darle a Dios lo que es de Dios”*. Esto significa que sus seguidores deben cumplir la voluntad de Dios, acatando la justicia y la rectitud para la gloria de Dios.

Jesús desafió la corrupción, la hipocresía y la injusticia en la sociedad judía

Al entrar al templo de Jerusalén, echó a los mercaderes y cambistas (Marcos 11:15–17). Él advirtió en contra de la hipocresía de las fuerzas judías en el poder (Mateo 16:6). Criticó su ignorancia de la justicia y la misericordia, su uso del poder para beneficio propio y el modo en que conducían a las personas por mal camino (Lucas 11:37–53; Mateo 9:9–13, 12:1–14).

Jesús enseñó a amar a los enemigos

En los tiempos de Jesús, muchos judíos odiaban a los romanos. Algunos de los zelotas mataban a soldados romanos y muchas personas estaban esperando a un mesías que llegara a liberarlos de sus opresores romanos y restableciera un reino terrenal para el pueblo judío. Sin embargo, Jesús enseñó el amor hacia los enemigos, en lugar del odio: *“Amen a sus enemigos y oren por quienes los persiguen”* (Mateo 5:44) y dijo: *“Dichosos los compasivos, porque serán tratados con compasión”* (Mateo 5:7). Otro ejemplo de amor y perdón fue en la cruz cuando Jesús gritó: *“–Padre –dijo Jesús–, perdónalos, porque no saben lo que hacen”* (Lucas 23:34).

SECCIÓN B3 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 15 El rol de la iglesia en la incidencia

Objetivo Comprender por qué los cristianos y las iglesias deben involucrarse en incidencia y qué roles pueden desempeñar como defensores

TIPO Este ejercicio tiene dos partes. Ambas partes funcionan bien en grupos, pero la segunda parte también se puede utilizar de forma individual durante el estudio privado.

CONSEJOS Se debe dar suficiente tiempo para dedicar a los estudios bíblicos. Es importante no revelar antes las respuestas de las Notas del facilitador.

MÉTODOS Reflexión individual, lluvia de ideas, debate en grupos pequeños, estudio bíblico, presentación, debate plenario

MATERIAL Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 11: Apuntes: La plenitud de la salvación
HERRAMIENTA 12: Apuntes: La justicia y la compasión de Dios

- PASOS**
1. Entregue a cada participante tres o cuatro notas autoadhesivas o tarjetas en blanco y pídale que, trabajando individualmente, escriban palabras o frases que les vengan a la mente cuando se les haga la pregunta “¿Cuál es el propósito de Dios para su mundo?”. Aclare que debe ser sólo una palabra o frase por nota autoadhesiva o tarjeta en blanco.
 2. A medida que completan lo anterior, invítelos a pasar al frente para colocar sus notas autoadhesivas o tarjetas. Agrupe las notas autoadhesivas o tarjetas en temas comunes.
 3. Genere un debate en el que se identifiquen los puntos principales e invite a los participantes a ofrecer aclaraciones, cuando sea necesario.
 4. Divida a los participantes en tres grupos; asegúrese de que cada grupo tenga por lo menos una Biblia.
 5. Asigne a cada grupo uno de los siguientes pasajes de la Biblia: Isaías 61, Lucas 4:18–19 y Apocalipsis 21.
 6. Pida a cada grupo leer el pasaje que le fue asignado y responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué nos dice este pasaje sobre los propósitos de Dios para su mundo? (Esté pendiente de estas palabras clave: “salvación”, “reino de Dios” y “buenas nuevas”).
 - ¿Qué roles deben desempeñar los cristianos para dar lugar a los propósitos de Dios para su mundo?
 - ¿Dónde encaja la incidencia o el trabajo a favor de la justicia en estos roles?
 7. Después de que pase suficiente tiempo, invite a cada grupo a hacer una presentación en sesión plenaria y conduzca un debate sobre el rol de la iglesia en el plan de Dios de construir su reino, y cuál es el papel de la incidencia en ese plan. Consulte la HERRAMIENTA 11: Apuntes: La plenitud de la salvación, y la HERRAMIENTA 12: Apuntes: La justicia y la compasión de Dios, como guía. Refiérase también a las Notas del facilitador en esta sección.



EJERCICIO 16 Defensores en la Biblia

Objetivo Identificar y aprender de personajes de la Biblia que actuaron como defensores

- TIPO** Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual durante el estudio privado
- CONSEJOS** Se debe dar suficiente tiempo para dedicar a los estudios bíblicos. Es importante no revelar antes las respuestas de las Notas del facilitador.
- MÉTODOS** Lluvia de ideas, debate en grupos pequeños, estudio bíblico, presentación, debate plenario
- MATERIAL** Papelógrafo y papel, marcadores
- MATERIAL INFORMATIVO** **HERRAMIENTA 13:** Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia (y también, de la Sección A – **HERRAMIENTA 4:** Los roles de un defensor).
- PASOS**
1. Distribuya o consulte la Sección A – **HERRAMIENTA 4:** Los roles de un defensor. Haga una lluvia de ideas de cuáles personajes bíblicos asumieron cualesquiera de los roles de un defensor. Escriba los nombres de estas personas en papel para papelógrafo y asegúrese de que todos comprendan por qué se ha identificado a cada personaje. Si es apropiado, invite a los participantes a explicar el porqué de su elección.
 2. Dependiendo de la cantidad de participantes, identifique de tres a cinco personajes principales y divida a los participantes en suficientes grupos pequeños de modo que se asigne un personaje a cada grupo. Asigne a cada grupo un personaje diferente y asegúrese de que cada grupo tenga por lo menos una Biblia.
 3. Utilizando las Notas del facilitador sobre los defensores en la Biblia, junto con la **HERRAMIENTA 13:** Apuntes: Motivaciones bíblicas para hacer incidencia, asegúrese de que cada grupo sepa cuáles pasajes bíblicos leer para aprender más acerca del personaje asignado.
 4. Pida a los participantes leer sus pasajes bíblicos e identificar lo que podemos aprender sobre la incidencia del personaje asignado. Si sirve de ayuda, pídale dibujar un gráfico o un cuadro y completar sus respuestas a las siguientes preguntas:
 - ¿En favor de qué problema hicieron incidencia?
 - ¿A quién dirigieron su incidencia?
 - ¿Cómo hicieron incidencia y qué roles asumieron?
 - ¿Qué características demostraron y qué podemos aprender de ellos?

OBSERVACIÓN: ¡No les dé las respuestas de las Notas del facilitador!
 5. Después de que pase suficiente tiempo, invite a cada grupo pequeño a ofrecer sus comentarios en sesión plenaria y a presentar sus hallazgos. Puede ser útil que un voluntario escriba las respuestas en el papelógrafo para que todos se beneficien.
 6. Conduzca un debate plenario en torno a los aspectos clave que se pueden aprender de los personajes de la Biblia que actuaron como defensores. Puede consultar las Notas del facilitador “¿Qué podemos aprender de los personajes de la Biblia que fueron defensores?”.

**EJERCICIO 17 Jesús y el poder****Objetivo Comprender el enfoque de poder de Jesús**

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual durante el estudio privado

CONSEJOS Se debe dar suficiente tiempo para hacer los estudios bíblicos. Es importante no revelar antes las respuestas de las Notas del facilitador.

MÉTODOS Debate en grupos pequeños, estudio bíblico, presentación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 14: Apuntes: Jesús el defensor

- PASOS**
1. Divida a los participantes en tres grupos; asegúrese de que cada grupo tenga por lo menos una Biblia.
 2. Asigne a cada grupo uno de los siguientes pasajes de la Biblia: Juan 13:1–17, Juan 8:1–11 y Mateo 21:12–17.
 3. Pida a cada grupo leer el pasaje asignado y responder las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles fueron las características del enfoque de Jesús hacia quienes eran oprimidos, marginados o estaban sufriendo?
 - ¿Cuáles fueron las características de la estrategia de Jesús hacia quienes tenían poder?
 - ¿Cómo utilizó Jesús su propio poder?
 - ¿Qué podemos aprender de su estrategia?
 4. Después de haber transcurrido suficiente tiempo, invite a cada grupo a hacer una presentación en sesión plenaria y conduzca un debate sobre lo que podemos aprender del ejemplo de Jesús, aplicando el aprendizaje a ejemplos de la vida real, cuando sea adecuado. Puede consultar las Notas del facilitador “¿Qué podemos aprender del ejemplo de Jesús?”.

PARTE DOS

Acciones prácticas en incidencia

La Parte Dos del Conjunto de Herramientas para la Incidencia es diferente a la Parte Uno. La Parte Dos es una guía práctica. Esta parte supone que el lector comprende el *qué, dónde, quién* y *por qué* de la incidencia descritos en la Parte Uno y los toma como base para describir el *cómo*.

La Sección C ofrece una visión general del proceso para desarrollar una estrategia de incidencia, o un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o programa. Las Secciones D hasta la H desglosan cada una de las etapas principales del proceso. Estas etapas conducen una a la otra, pero podría ser necesario moverse entre etapas, si las circunstancias así lo requieran.

La cantidad de tiempo que se requiere para realizar trabajo en incidencia varía dependiendo de la urgencia y complejidad de un tema específico, la cantidad de información necesaria y los métodos de incidencia seleccionados. Si lo que busca es una respuesta inmediata y urgente a un problema, la Sección C ofrece un marco con las principales preguntas a formular. Para lograr una respuesta estratégica a más largo plazo a un problema, se deben completar las Secciones D hasta la H en más detalle.

“ Que no quepan dudas de que un grupo pequeño de ciudadanos juiciosos y comprometidos pueden cambiar al mundo. ”

Margaret Mead

C

Visión general del Ciclo de Incidencia

La Sección C ofrece una visión general de las etapas principales necesarias en cada iniciativa de incidencia, utilizando el formato del Ciclo de Incidencia y explica por qué el desarrollo de capacidades de incidencia es una parte importante de toda iniciativa de incidencia.

La Sección C es una parte vital del conjunto de herramientas y es aconsejable incluirla en los talleres de capacitación. Esta sección explica cómo se relacionan entre sí las diferentes etapas del Ciclo de Incidencia. Luego, cada etapa se amplía, una por una, en el resto del conjunto de herramientas, en las Secciones D hasta la H.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué es el Ciclo de Incidencia? 60
- ¿Qué es el desarrollo de capacidades de incidencia y por qué tiene importancia? 60



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, se pueden utilizar como material informativo.

- HERRAMIENTA 15:** El Ciclo de Incidencia 61
- HERRAMIENTA 16:** Cuestionario de evaluación de capacidades para hacer incidencia 62



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 18:** Etapas en el Ciclo de Incidencia 64
- EJERCICIO 19:** ¿Nuestra organización puede hacer incidencia? 66

SECCIÓN C Notas del facilitador



¿Qué es el Ciclo de Incidencia?

El Ciclo de Incidencia es una manera útil de imaginar lo que debe realizarse en nuestro trabajo en incidencia. Nos conduce paso a paso por cada etapa del proceso para desarrollar una estrategia de incidencia o un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o programa. Si estamos decididos a realizar trabajo en incidencia, debemos crear una estrategia de incidencia aparte o incluirla en el diseño de nuestros proyectos y programas desde el inicio.

A pesar de que se le denomina Ciclo de Incidencia, es una versión del Ciclo de Proyecto⁴ que ha sido especialmente adaptada para proyectos de incidencia. Nos permite ser sistemáticos, estratégicos y analíticos, para evitar desviarnos. La razón por la que se refiere al mismo como un *ciclo* es porque desarrollar, planear, implementar y revisar una estrategia de incidencia es un proceso *repetitivo y flexible*. A veces, las etapas deben seguirse en orden, pero otras veces es mejor manejar las etapas en paralelo. Es importante adaptarse a medida que las circunstancias cambian, en lugar de percibir el ciclo como algo fijo.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 15: El Ciclo de Incidencia**.



¿Qué es el desarrollo de capacidades de incidencia y por qué tiene importancia?

Cuando hacemos incidencia, es importante intentar desarrollar las capacidades de las comunidades en situación de pobreza, vulnerables, marginadas y que han sido despojadas de su poder, para que puedan aprender a hablar por sí mismas sobre los problemas que las afectan. A este proceso se lo conoce como desarrollo de capacidades de incidencia. Es una manera de permitirles a las personas afectadas por un tema de incidencia expresar sus necesidades y problemas, sus esperanzas y soluciones, de modo que tengan la confianza y la capacidad de influenciar por sí mismas a los encargados de adoptar decisiones y de determinar sus propios cambios.

También debemos empoderar a nuestras organizaciones para hacer incidencia desarrollando las habilidades de nuestro personal, colegas y asociados, de modo que aprendan a hacerse oír con y en nombre de los demás. Esto también es desarrollo de capacidades de incidencia.

Para poder implementar con eficacia una estrategia de incidencia o un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o programa, las personas y organizaciones involucradas deben tener suficientes capacidades en incidencia. Por tanto, en el transcurso de una iniciativa de incidencia, es recomendable identificar maneras de apoyar a quienes están afectados y a quienes están involucrados (particularmente la iglesia, en su rol único dentro de la sociedad civil) para desarrollar sus capacidades de hacer incidencia. Las capacidades pueden desarrollarse a través de:

- Talleres de capacitación, utilizando este conjunto de herramientas;
- Acompañamiento, guía y asesoramiento individual;
- Participación en coaliciones, alianzas y redes para facilitar el aprendizaje conjunto (véase la Sección E2 sobre partes interesadas);
- Acceso a recursos, herramientas, informes y a otro material de guía;
- Uso de experiencia en incidencia dentro del país o de la región;
- Miembros del personal dedicados a hacer incidencia;
- Aprendizaje entre iguales;
- Uso de la **HERRAMIENTA 16: Cuestionario de evaluación de capacidades para hacer incidencia**.

Esta no es una lista exhaustiva. Es aconsejable considerar cuáles estrategias funcionarán mejor en nuestro propio contexto.

4 *ROOTS 5 – Gestión del ciclo de proyectos* (2003) puede descargarse desde el sitio web de TILZ, <http://tilz.tearfund.org>.

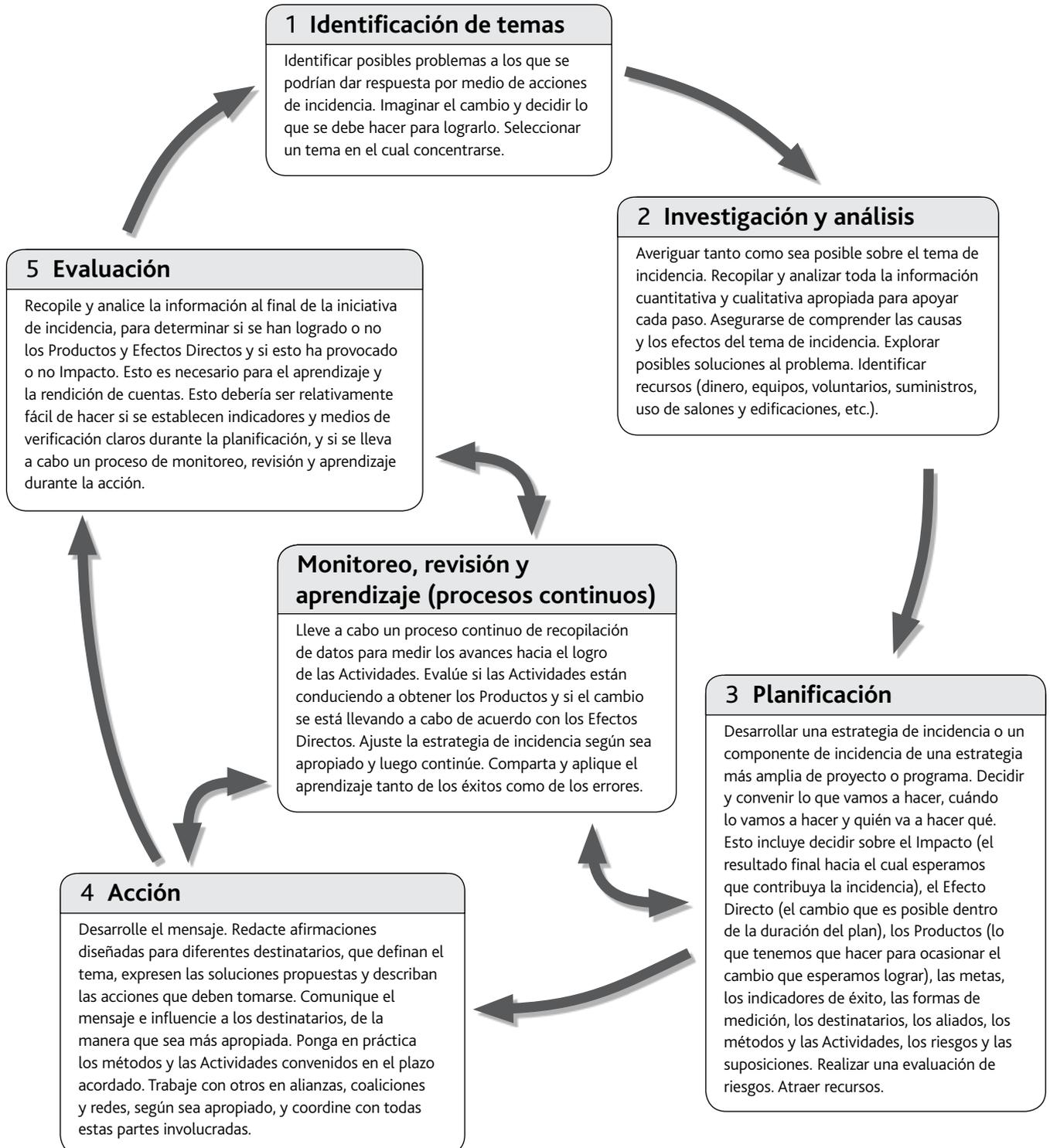


HERRAMIENTA 15

El Ciclo de Incidencia

Una iniciativa de incidencia puede dividirse en etapas, aunque en la práctica estas etapas se superponen. El tiempo que toma completar todas las etapas y el grado de detalle necesario variarán enormemente, dependiendo de la urgencia y la complejidad de un tema en particular, de la cantidad de información necesaria para poder actuar y de los métodos de incidencia escogidos.

El Ciclo de Incidencia básico comprende lo siguiente:





HERRAMIENTA 16

Cuestionario de evaluación de capacidades para hacer incidencia

PASO 1
Tabla de
capacidades
de incidencia

Capacidad	Puntuación (1-5)
A Visión, valores, misión, estrategia	
1 Una misión y un propósito claros de la organización o del grupo comunitario	
2 Valores claros y acordados que sustentan a la organización o el grupo comunitario	
3 Comprensión de cómo la incidencia se vincula con los valores fundamentales y con la misión como parte integral del desarrollo	
4 Estrategia para la acción, que se vincula con la misión y con los valores	
5 Comprensión de la naturaleza de servicio de la incidencia y del uso apropiado del poder	
6 Compromiso con el desarrollo de las capacidades de los demás para hablar por sí mismos	
B Sistemas y estructuras internos	
1 Proceso claro y responsable de toma de decisiones	
2 Reflexión teológica sobre los temas	
3 Compromiso con la incidencia al más alto nivel	
4 Idea clara de a quién usted representa y cómo los representa	
5 Claro entendimiento de la legitimidad propia y en qué se basa	
6 Participación de todas las partes interesadas en hacer incidencia y en otro trabajo en desarrollo	
7 Diálogo claro dentro y fuera de la organización o del grupo comunitario	
8 Sistema para el monitoreo y la evaluación continuos del trabajo	
9 Experiencia en resolución de conflictos	
C Destrezas, experiencia y entendimiento	
1 Entendimiento de cómo las políticas locales, nacionales e internacionales afectan los problemas locales	
2 Entendimiento de formulación de políticas y de relaciones de poder	
3 Entendimiento de los puntos de vista y de la influencia de las partes interesadas clave	
4 Destrezas para la investigación y acceso a información apropiada	
5 Destrezas para la movilización de la comunidad y para despertar la conciencia	
6 Destrezas en derecho o acceso a los conocimientos de este campo	
7 Destrezas en el desarrollo de estrategias	
8 Destrezas en cabildeo	
9 Experiencia en trabajar con los medios de comunicación	
10 Apoyo de los demás, como asociados o redes	
11 Entendimiento de los riesgos y de cómo planear para reducirlos	
D Recursos	
1 Recursos humanos comprometidos con la incidencia	
2 Recursos financieros comprometidos con la incidencia	

La HERRAMIENTA 16 continúa en la página siguiente

Capacidad	Puntuación (1-5)
E Enlaces externos	
1 Acceso a grupos de base o relación con ellos	
2 Acceso a formuladores de políticas o relación con ellos	
3 Acceso a otras ONG e iglesias locales o relación con ellas	
4 Acceso a otras ONG e iglesias internacionales o relación con ellas	
5 Acceso a redes establecidas (p. ej., coaliciones, alianzas, etc.)	
6 Relación con periodistas	
7 Voluntarios y partidarios comprometidos	
8 Acceso a expertos en el tema de su elección	
9 Acceso a capacitadores y a otros recursos de incidencia dentro de la región	

Cómo asignar la puntuación

- 1 EN CIERNES** Apenas empezando a definirse en esta área, tiene el potencial de desarrollarse
- 2 EMERGENTE** Empezando a establecerse
- 3 EN DESARROLLO** Empezando a tomar impulso y a tener confianza
- 4 ESTABLECIDO** Buen grado de competencia y considerado muy eficaz
- 5 SÓLIDO** Altamente competente

PASO 2
Hoja de
puntuación

Indicador	Puntuación del personal	Puntuación del facilitador	Comentarios
¿Tiene una declaración de misión clara?			
¿Posee buenas destrezas para la investigación?			
¿Existen líneas claras de rendición de cuentas?			
¿Hay vínculos sólidos con otros grupos?			

PASO 3
Análisis SWOT
y cómo abordar
cada una de sus
áreas

Strengths (fortalezas)	Cómo desarrollarlas
Weaknesses (debilidades)	Cómo eliminarlas
Opportunities (oportunidades)	Cómo aprovecharlas
Threats (amenazas)	Cómo minimizarlas

SECCIÓN C Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 18 Etapas en el Ciclo de Incidencia

Objetivo Ofrecer una descripción general de las etapas principales necesarias en toda iniciativa de incidencia, utilizando el formato del Ciclo de Incidencia

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS A pesar de que el orden sugerido sigue el modelo que aparece en la tabla en la página siguiente, se pueden sugerir otros órdenes, siempre y cuando el grupo pueda justificarlos. Se recomienda la versión más larga, pero depende del tiempo de preparación, por lo que se ofrece una alternativa para cuando el tiempo sea limitado.

MÉTODOS Debate en grupos pequeños, dibujo, presentación de comentarios, debate plenario

MATERIAL Para la Versión 1, papel para papelógrafo, marcadores, masilla pegatodo o pegamento; para la Versión 2, notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 15: El Ciclo de Incidencia

PASOS 1-4 (VERSIÓN 1) – PREPARACIÓN PREVIA

1. Antes del ejercicio, imprima o copie las tiras que aparecen en la página siguiente en papel de una cara.
2. Dependiendo del número de participantes, haga suficientes impresiones o copias para que cada grupo pequeño tenga un juego completo.
3. Para cada juego completo, corte por las líneas punteadas horizontales, dejando las líneas divisorias verticales de modo que cada pieza sea una tira de papel con dos partes, con la etapa del ciclo en una parte y la definición en la otra.
4. Agrupe cada juego completo de tiras de papel y baraje cada juego como un mazo de cartas. Utilice bandas elásticas para mantener unido cada juego.

PASOS 5-10 (VERSIÓN 1) – EN EL TALLER DE CAPACITACIÓN

5. Divida a los participantes en grupos pequeños de cuatro a seis personas. Entregue a cada grupo un juego completo de tiras, junto con una hoja de papel para papelógrafo, marcadores para papelógrafo y masilla pegatodo o pegamento.
6. Pida a cada grupo mirar el juego de tiras que se les ha entregado y analizar y convenir sobre el orden en que deberían aparecer las tiras. Haga que las peguen en el papel para papelógrafo y que utilicen los marcadores para dibujar flechas entre ellas.
7. Tenga en cuenta que algunos grupos podrían hacer el ejercicio anterior como un ciclo o círculo. Otros podrían crear una escalera. ¡Otros podrían crear una forma de apariencia extraña! Haga énfasis en que no hay una forma correcta ni incorrecta de proceder, siempre y cuando puedan justificar por qué harían las cosas en un orden dado.
8. Después de haber transcurrido suficiente tiempo, pida a cada grupo hacer una presentación en sesión plenaria y explicar por qué han colocado las cosas en el orden en que lo han hecho y cuáles etapas fueron las más difíciles de colocar y por qué. Luego permita que otros grupos hagan preguntas.
9. Explique que hay modelos que han sido puestos a prueba que demuestran que el Ciclo de Incidencia es una manera particularmente eficaz de trabajar. Vincule esto con las etapas que utilizamos en el conjunto de herramientas, pero resalte las sub-categorías que se han utilizado en el ejercicio.
10. Mantenga las diferentes versiones en la pared y refiérase de nuevo a ellas en el transcurso del taller de capacitación, si es apropiado, a medida que se pasa por cada etapa.

 Juego de tiras para imprimir/fotocopiar, recortar y utilizar en la Versión 1 del Ejercicio 18

Identificar el tema	Identificar posibles problemas que podrían requerir acciones de incidencia y elegir en cuál enfocarse.
Investigar el tema	Averiguar tanto como sea posible sobre el problema de incidencia.
Recopilar y analizar información	Recopilar y analizar toda la información cuantitativa y cualitativa apropiada para apoyar cada paso de su iniciativa de incidencia.
Identificar soluciones	Explorar posibles soluciones al problema de incidencia identificado.
Identificar recursos	Identificar y reunir recursos (dinero, equipos, voluntarios, suministros, uso de salones y edificaciones, etc.) para realizar su trabajo en incidencia.
Imaginar el cambio	Decidir lo que le gustaría que cambiara en su comunidad/sociedad/contexto como resultado de su iniciativa de incidencia.
Identificar a los encargados de adoptar decisiones	Establecer quién tiene poder, autoridad o responsabilidad para provocar el cambio que usted vislumbra y a quién tendrá que dirigirse e influenciar.
Decidir el Impacto de incidencia deseado	Decidir el resultado final hacia el cual espera que contribuya su iniciativa de incidencia.
Establecer los Efectos Directos de la incidencia	Decidir qué cambio es posible en el marco de duración de su plan que le ayudará a contribuir hacia el Impacto.
Establecer los Productos de la incidencia	Decidir lo que debe hacer para provocar el cambio que espera lograr.
Evaluar los riesgos	Tomar en cuenta los riesgos de llevar a cabo incidencia o de no llevar a cabo incidencia, y planificar cómo mitigarlos y superarlos.
Elaborar un plan	Decidir y convenir qué va a hacer, cuándo lo va a hacer y quién va a hacer qué.
Implementar un plan	Llevar a cabo las acciones acordadas en el período de tiempo convenido.
Desarrollar un mensaje	Redactar afirmaciones diseñadas para diferentes públicos que definan el tema, expresen sus propuestas de soluciones y describan las medidas que deben tomarse.
Utilizar canales de comunicación	Hacer llegar su mensaje a varios destinatarios, p. ej., por medio de la radio, la televisión, volantes, conferencias de prensa, reuniones, etc.
Influenciar a encargados de adoptar decisiones	Dirigirse a los encargados de adoptar decisiones que está intentando persuadir para apoyar su tema de incidencia.
Trabajar con aliados	Fomentar buenas relaciones con otros grupos, organizaciones e individuos que están comprometidos a apoyar su tema de incidencia y crear o unirse a coaliciones, alianzas y redes con ellos.
Monitorear	Recopilar datos para medir los avances hacia el logro de los Productos y los Efectos Directos.
Revisar	Evaluar los avances en su iniciativa de incidencia, hacer los ajustes apropiados a su plan y luego continuar.
Evaluar	Recopilar y analizar información para determinar si se han logrado o no los Productos y Efectos Directos.
Aprender	Identificar lecciones que se han aprendido sobre la marcha y registrar historias de éxito y de fracaso para mejorar.

- PASOS (VERSIÓN 2)
– TIEMPO MÍNIMO DE PREPARACIÓN
1. Coloque en exhibición un papel para papelógrafo y dibuje un círculo grande.
 2. Entregue a cada participante cinco a seis notas autoadhesivas o tarjetas en blanco.
 3. Pida a los participantes hacer una lluvia de ideas de las etapas o actividades clave involucradas en una iniciativa de incidencia, escribiendo cada etapa en una nota autoadhesiva o tarjeta en blanco por separado.
 4. Concluido esto, invítelos a colocar sus notas autoadhesivas o tarjetas en el círculo dibujado en el papel para papelógrafo en una secuencia lógica, agrupando las notas autoadhesivas o tarjetas según la similitud de su contenido.
 5. Haga un círculo alrededor de los grupos clave de notas o tarjetas que representen las etapas principales en el Ciclo de Incidencia. Distribuya la HERRAMIENTA 15: El Ciclo de Incidencia, a cada participante una vez que el ejercicio se haya realizado.



EJERCICIO 19 ¿Nuestra organización puede hacer incidencia?

Objetivo Evaluar, desarrollar las fortalezas y reducir las debilidades en las capacidades para hacer incidencia

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS Este ejercicio funciona mejor cuando trabajan juntas personas del mismo grupo u organización. Está diseñado para ser utilizado de manera participativa y no para trabajo individual.

MÉTODOS Trabajo en grupos pequeños, presentación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 16: Cuestionario de evaluación de capacidades para hacer incidencia

- PASOS**
1. Pida a los participantes trabajar con otras personas de su grupo u organización y hacer una lista de las limitaciones clave en cuanto a capacidades que consideran pertinentes en su trabajo (real o previsto) de incidencia.
 2. Utilizando la HERRAMIENTA 16: Cuestionario de evaluación de capacidades para hacer incidencia, invite a los participantes a otorgar una puntuación a su grupo u organización en una escala del 1–5 por cada indicador y agregar comentarios, según sea apropiado.
 3. Cuando terminen, pídeles debatir sobre los hallazgos y las implicancias. ¿Están de acuerdo con cada puntuación? ¿Qué les dicen las puntuaciones? ¿Cuáles son las tendencias, los temas y los problemas principales?
 4. Pida a los participantes enfocarse en las fortalezas y debilidades principales que han identificado. Complete un análisis FODA (SWOT) y cómo abordar cada una de sus áreas, si es necesario.
 5. Para las fortalezas, invítelos a analizar qué harán para aprovecharlas y para las debilidades, pídeles determinar cómo las reducirán.
 6. Invite a las personas a compartir una fortaleza principal y una debilidad principal como parte del debate plenario, junto con los planes relacionados.
 7. Facilite un debate plenario.
 8. Enfatique que es posible iniciar trabajo en incidencia, aunque sólo se cuente con la mitad de los criterios de capacidad.

D

Etapa 1 del Ciclo de Incidencia

Identificación de temas

La Sección D contempla la Etapa 1 del Ciclo de Incidencia. En esta sección se examina cómo identificar, y cómo priorizar, los posibles temas que podrían abordarse por medio de intervenciones de incidencia. La sección se concentra particularmente en cómo desarrollar una visión para el cambio como un modo de establecer en qué tema enfocarse.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Por qué es necesario identificar temas en incidencia? 68
- ¿Qué es un tema de incidencia? 68
- ¿Cómo identificamos posibles temas de incidencia? 69
- ¿Cómo priorizamos posibles temas de incidencia? 72
- ¿Cuál es la relevancia de desarrollar una “visión para el cambio”? 73



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas 75
- HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones 76
- HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas 78



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 20: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia 79
- EJERCICIO 21: “Pero ¿por qué?”, “¿Y qué?” 80
- EJERCICIO 22: Cómo desarrollar una “visión para el cambio” 81
- EJERCICIO 23: Imagínese el titular de periódico 82

SECCIÓN D Notas del facilitador

¿Por qué es necesario identificar temas en incidencia?

La identificación de los temas describe el proceso de identificar y priorizar las necesidades y los problemas en una comunidad. Esto lo puede realizar una comunidad misma o una organización o un grupo que ofrecen servicios en una comunidad. Por lo general, se hace con la ayuda de un facilitador.

Es el primer paso para llevar a cabo cualquier intervención de asistencia, desarrollo o incidencia. La identificación de temas sienta las bases que les permiten a una comunidad, a un grupo o a una organización desarrollar y crear proyectos y programas apropiados, con base en un tema cuidadosamente seleccionado. Si el tema no se selecciona bien, el proyecto o programa podrían enfrentar problemas, especialmente en incidencia, donde todo depende de identificar un tema apropiado.

Es improbable que una persona aislada conozca las necesidades y los problemas de todos en una comunidad, un grupo o una organización. En un contexto de comunidad o grupo, se debe tener cuidado de obtener los puntos de vista de una amplia gama de personas, incluidos hombres, mujeres y niños, y no sólo del líder comunitario. A las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas se les debe considerar para ofrecer sus ideas con relación a sus necesidades y problemas, y se las debe empoderar para identificarlos. Por lo general, las personas externas, aunque tienen buenas intenciones, no van a proporcionar soluciones perdurables ni tendrán un entendimiento a fondo. En un contexto organizacional, es importante asegurar que miembros del personal con diferentes roles participen en el proceso de toma de decisiones y no sólo lo haga el líder de la organización.

ESTUDIO DE CASO

ZAMBIA

Un grupo de líderes de iglesias en Mapalo, Zambia, sentía pasión por ver su comunidad transformada. Ellos trabajaron con su comunidad para identificar las necesidades de la zona y qué contribución podía hacer la comunidad misma para abordar esas necesidades. Esto lo hicieron reuniendo a los representantes de los grupos de niños, jóvenes y mujeres, iglesias, mercados, negocios, comités de residentes, líderes comunitarios y partidos políticos en reuniones comunitarias y debates con facilitadores. Juntos identificaron temas tales como la necesidad de pavimentar las calles, fundar una escuela secundaria, modernizar la clínica de salud para convertirla en un hospital e instalar tuberías para el suministro de agua.

A continuación, los líderes de iglesias crearon un Memorando de Entendimiento entre los candidatos locales que se estaban postulando para las elecciones como concejales y miembros del congreso, y su comunidad, detallando las necesidades de la comunidad y pidiendo a los candidatos comprometerse a ayudar a satisfacer las necesidades manifestadas en un período de tres años. Cada candidato para las elecciones terminó firmando el Memorando de Entendimiento en el período previo a las elecciones. Como resultado, la comunidad no sólo tenía una visión unificada de cuáles eran sus necesidades, sino que también tenía una poderosa herramienta para cabildear que utilizaron con sus recién electos concejales y miembros del congreso para hacerles rendir cuentas del cumplimiento de sus promesas electorales.

¿Qué es un tema de incidencia?

Un tema de incidencia es un problema que cambiará o una necesidad que será satisfecha si ocurre un cambio en una ley o política, o un cambio en la implementación o práctica de una ley o política. Por ejemplo, un tema de incidencia podría ser la falta de educación asequible, donde el problema únicamente cambiará cuando la política del gobierno de una educación gratuita para todos sea implementada en todo el país.

El proceso de identificación de temas resaltarán una variedad de necesidades y problemas que enfrenta una comunidad, un grupo o una organización. No todas las necesidades y los problemas requieren una respuesta de incidencia.

El tema principal es, por lo general, un problema que es demasiado grande para enfrentarlo de una sola vez. Regularmente está conformado por muchísimos problemas más pequeños. Por ejemplo, el tema principal podría ser la inseguridad alimentaria y los problemas más pequeños podrían ser una distribución desigual de las tierras, poca lluvia, insuficiente inversión en el riego, etc. Una parte importante del proceso es identificar los problemas más pequeños y seleccionar el que se puede abordar con un mayor impacto por medio de la incidencia. A veces, esto únicamente se pondrá de manifiesto en la Etapa 2 del Ciclo de Incidencia: Investigación y análisis.



Si se aborda tan sólo uno de los problemas, la amenaza de la inseguridad alimentaria se debilita.

Si recurrimos a una analogía médica, un tema de incidencia es un problema que únicamente se resolverá si se abordan las causas subyacentes y no sólo los síntomas evidentes. Por ejemplo, lo que podríamos ver es que la comunidad está sufriendo un brote de cólera, pero lo que quizás debamos identificar es que el tema subyacente es la contaminación del agua.



¿Cómo identificamos posibles temas de incidencia?

La identificación de temas implica dos pasos. En primer lugar, tenemos que reconocer e identificar posibles temas de incidencia. En segundo lugar, tenemos que seleccionar y priorizar un tema de incidencia específico.

Son muchos los factores que pueden contribuir a seleccionar temas para ser contemplados. Entre ellos se incluyen los siguientes:

- los puntos de vista de las comunidades y de los asociados
- los puntos de vista del personal, los voluntarios y los partidarios
- la experiencia del programa
- las prioridades de la organización
- las oportunidades estratégicas o acotadas en el tiempo
- las prioridades de los financistas y de los donantes

A veces, un tema se pondrá de manifiesto porque está fundamentado en nuestro trabajo actual de proyecto o programa y existe consenso respecto a que es un tema importante que abordar. Dichos temas podrían incluir la educación primaria universal o agua potable. En ocasiones, un tema requerirá que pensemos fuera del contexto inmediato, particularmente si desafía profundamente las percepciones, normas y prácticas de la sociedad. La abolición de la trata de esclavos es un ejemplo de la necesidad de una "visión profética" para provocar el cambio. Ejemplos modernos incluyen el cambio climático, la igualdad de género o las prácticas culturales perjudiciales, como la mutilación genital femenina.

Los posibles temas se identifican de diferentes maneras dependiendo de si la incidencia la realiza una comunidad, una comunidad con una organización o una organización en nombre de una comunidad.

- **Una comunidad** puede identificar sus necesidades utilizando una de las numerosas herramientas disponibles. A continuación, puede determinar si alguna de esas necesidades requiere un cambio en la política o práctica. Si es así, entonces dar respuesta a esa necesidad podría ser un tema de incidencia.

Las herramientas para hacer esto están incluidas en otros manuales de desarrollo comunitario, especialmente aquellos sobre la evaluación rural participativa y el aprendizaje y la acción participativos. Algunos ejemplos incluyen: conversar y escuchar, entrevistas semiestructuradas, grupos de debate, mapeo comunitario, paseos transectoriales, calendarios de las estaciones, diagramas de Venn o de Chapatti y clasificación de la riqueza. Todas estas herramientas requieren un cuestionamiento abierto, y no uno cerrado, y están explicadas en detalle en otros manuales.

Tearfund insta a las comunidades locales a identificar sus necesidades, en conjunto con las iglesias locales, utilizando un proceso denominado Movilización de la Iglesia y de la Comunidad. Estas necesidades podrían incluir temas de incidencia.

ESTUDIO DE CASO

KENIA

El asociado de Tearfund, Servicios Comunitarios Cristianos del Este de Monte Kenia [Christian Community Services of Mount Kenya East, CCSMKE], capacitó a las iglesias en una comunidad del distrito de Kerugoya en movilizar a la comunidad para identificar sus necesidades prioritarias. Lo hizo a través de un proceso conocido como Movilización de la Iglesia y de la Comunidad realizando una serie de reuniones en la iglesia, estudios bíblicos, debates con facilitadores y reuniones comunitarias, involucrando a niños, jóvenes, mujeres, hombres y líderes.

Inicialmente, la comunidad identificó que la falta de mujeres solteras para los hombres en edad de casarse era un problema importante para la comunidad. No obstante, CCSMKE les animó a identificar la razón oculta de este problema. Resultó que las mujeres de comunidades vecinas estaban desanimando a sus hijas a casarse con hombres de la comunidad debido a la distancia que tendrían que caminar cada día para buscar agua.

Con la ayuda de CCSMKE, la comunidad cabildeó a su miembro del congreso para obtener permiso con el fin de reparar un sistema de agua gubernamental abandonado. Debido a que esta alternativa no dio resultado, CCSMKE les ayudó a obtener acceso a fondos y a un permiso de la autoridad local para construir su propio sistema de agua, lo que luego realizaron.

- **Una organización** debe identificar las necesidades de las comunidades en las que está trabajando utilizando una o más de las herramientas antes detalladas. También debe decidir, junto con esas comunidades, cuáles de sus necesidades va a abordar por medio de sus proyectos y programas. Estas usualmente se presentan en una visión o en una declaración de misión de la organización.

Cuando los temas resaltados en una declaración de visión o misión son temas que necesitan un cambio en una política o práctica, podrían identificarse como temas de incidencia y la organización podría planear una intervención de incidencia en torno a uno o más de esos temas.

Lo importante es que el trabajo en incidencia de una organización debe ser coherente con su trabajo en asistencia y desarrollo. Esta labor debe estar basada en un tema relacionado y no en un tema que no coincida con su trabajo actual.

ESTUDIO DE CASO

RUSIA

En Rusia, unas agencias gubernamentales estaban adquiriendo medicinas para mejorar la calidad de vida de las personas, llamadas antirretrovirales (ARV), pero no se las estaban entregando a las personas que vivían con VIH, que eran quienes más las necesitaban. Esto constituía un motivo de preocupación para uno de los asociados de Tearfund, cuyo trabajo se concentra en ayudar y apoyar a las personas que viven con VIH.

El asociado descubrió que un problema clave era que las personas únicamente podían recibir asistencia médica, incluyendo los medicamentos ARV, en su pueblo de residencia permanente. Lamentablemente, sólo podía obtenerse documentación oficial que demostrara la residencia permanente si una persona era dueña de una propiedad en el pueblo o si estaba registrada en la propiedad con su familia o amigos. Esto restringía gravemente el acceso a los ARV para quienes se mudaban de sus pueblos para encontrar empleo, quienes tenían viviendas alquiladas o inseguras y para grupos como reclusos recientemente liberados y los inmigrantes, todos los cuales son grupos con los que trabaja el asociado de Tearfund.

Esto provocaba tanta inquietud que el asociado empezó una campaña, junto con otras organizaciones con intereses similares, para eliminar el requisito de demostrar residencia permanente, movilizándolo a las personas a que escribieran cartas y correos electrónicos, firmaran peticiones e incluso realizaran manifestaciones callejeras. Su compasión y bondad hacia las personas que viven con VIH era evidente, y la campaña complementó el carácter distintivo de su organización.

Como resultado de la campaña, el Ministro de Salud de Rusia emitió un decreto que expresaba que debido a que la epidemia del SIDA todavía estaba en aumento, debían tomarse varias medidas, una de las cuales era que habría ARV disponibles para todas las personas que cumplieran los requisitos, sin tomar en cuenta dónde vivan.

Ahora el asociado de Tearfund intenta asegurarse de que el decreto sea implementado, para que las personas que viven con VIH puedan beneficiarse del vital tratamiento, porque los ARV están disponibles para todos los que los necesiten, sin obstáculos burocráticos.

Para ver un diagrama que ilustra cómo se combinan diferentes factores para identificar posibles temas de incidencia, consulte la **HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas**.

¿Cómo priorizamos posibles temas de incidencia?

Todos tenemos capacidad limitada, tiempo limitado y recursos limitados para hacer nuestro trabajo, ya sea de asistencia, desarrollo, incidencia o una combinación de ellos. Por tanto, debemos ser estratégicos al decidir qué vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer.

Hay disponibles varias herramientas para las comunidades, los grupos y las organizaciones para ayudar a convenir las necesidades prioritarias. Lo que es importante recordar es que si la necesidad prioritaria requiere un cambio de política o de práctica, entonces podría ser un tema de incidencia.



Inicialmente, podría haber más de un tema principal. Si este es el caso, habrá que tomar decisiones respecto a enfrentar todos los temas principales simultáneamente o concentrarse en uno a la vez.

ESTUDIO DE CASO

TAILANDIA

Dos millones de inmigrantes de Myanmar viven y trabajan en el norte de Tailandia. Muchos llegan con sueños de superar la pobreza, mientras que otros son forzados a emigrar debido a conflictos. Todos son presa fácil para la explotación y la discriminación y muchos no tienen los documentos legales y no conocen las leyes laborales tailandesas.

Uno de los asociados de Tearfund, la Fundación Minoritaria de Mekong [Mekong Minority Foundation, MMF], integró la incidencia a sus programas para dar respuesta a esta necesidad y decidió abordar todos los temas principales simultáneamente.

El asociado estableció relaciones con las compañías que empleaban a trabajadores inmigrantes, para ayudarles a mejorar las condiciones laborales. Trabajó con los organismos gubernamentales locales responsables de las documentaciones legales para ayudar a los trabajadores inmigrantes a registrarse oficialmente, de modo que pudieran reclamar sus derechos a servicios básicos mientras estuvieran en Tailandia. Capacitó a líderes de iglesias y comunitarios en identificar a personas que podrían estar en riesgo de explotación o discriminación. Despertó la conciencia entre las comunidades inmigrantes sobre las leyes laborales tailandesas y los requisitos para los trabajadores inmigrantes. También tomó en cuenta a los niños inmigrantes, quienes eran vulnerables a la trata mientras sus padres estaban trabajando, por medio de la apertura de una guardería infantil.

A veces, establecer prioridades puede resultar difícil, incluso cuando contamos con herramientas adecuadas. Por ejemplo, podríamos identificar más de un tema prioritario o el tema que identificamos podría resultar no ser tan prioritario. Si esto ocurre, incluso si ya hemos pasado a la investigación y el análisis, la Etapa 2 en el Ciclo de Incidencia, se aconseja regresar a las herramientas de identificación y priorización de temas para que podamos aclarar o cambiar nuestra dirección.

Los temas de incidencia más estratégicos usualmente:

- Tienen significado e importancia para las personas en las comunidades afectadas;
- Se vinculan directamente con la experiencia programática de una organización y son coherentes con su visión y sus valores;
- Requieren un cambio de política o de práctica para provocar cambios;
- Serán un obstáculo para avanzar hacia el logro de cambios en otros temas, si no se abordan;
- Tienen el potencial de aumentar las posibilidades para lograr otros cambios, si se manejan satisfactoriamente;
- Son temas que las personas consideran de gran importancia y están de acuerdo con que deben cambiar;
- Tienen un problema y una solución que son fáciles de comunicar, en lenguaje simple, a diversos destinatarios;
- Son alcanzables o realizables, por lo menos a largo plazo, a pesar de que no lo sean a corto plazo;
- Hacen pleno uso de las oportunidades, como son los momentos de referencia, para influenciar el cambio.

Para ver una lista de verificación de criterios a tener en cuenta, consulte la **HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas.**



¿Cuál es la relevancia de desarrollar una "visión para el cambio"?

Una visión para el cambio se concentra en soluciones, no en problemas. Anima a las personas a soñar despiertas y les ofrece algo a lo cual aspirar. Les permite prever cómo podría ser su comunidad y sociedad si las cosas cambiaran para bien. Puede ser de mucha motivación.



Desarrollar una visión para el cambio es importante en el proceso de identificación de temas, porque ayuda a las comunidades, grupos y organizaciones a pensar sobre cuáles cambios quieren o necesitan lograr.

Tener un sentido claro del cambio que se quiere lograr es vital para determinar el tema que se va a seleccionar, el plan que se va a crear, los datos que se van a recolectar, el progreso que se va a monitorear y el impacto que se va a lograr. Una manera de percibir el cambio es imaginar lo que dirán los titulares de periódico si usted tiene éxito en su trabajo en incidencia. Esto puede ser útil, porque le obliga a utilizar lenguaje conciso y simple, que sea accesible al público.

Como parte del proceso de planificación (véase la Sección F1), usted debe tomar en cuenta los pasos que conducirán a este cambio y los indicadores de progreso que demostrarán que esos pasos han sido logrados.

También puede ser útil tener una visión para el cambio durante las otras etapas del Ciclo de Incidencia, porque las personas reaccionan al cambio de diferentes maneras. A veces, las personas se resisten al cambio, especialmente si se ven amenazadas las dinámicas de poder o cuando hay un malentendido o temor, quizás, respecto a las posibles implicancias. Cuando esto ocurre, las personas que comprenden la visión para el cambio desempeñarán un rol importante en persuadir y negociar con quienes se resisten.

ESTUDIO DE CASO

HAÍTÍ

Haití antes era uno de los muchos países donde la accesibilidad y asequibilidad eran dos de las mayores barreras para la educación. Muchas familias en situación de pobreza no tenían escuelas en sus comunidades y quienes sí las tenían no podían permitirse enviar a sus hijos a la escuela. Esto provocó inquietud en el asociado de Tearfund, la Federación de Escuelas Protestantes de Haití [Fédération des Ecoles Protestantes d'Haïti – FEPH]. Su visión era que la sociedad haitiana fuera transformada por medio de una educación básica de buena calidad para cada niño. Así que, como parte de la Fundación de Escuelas Privadas de Haití [Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé – FONHEP], y en coalición con otras partes, decidieron hacer incidencia para lograr un cambio.

Junto con otros representantes de la sociedad civil, la FEPH estableció relaciones por medio de reuniones y conversaciones con el Ministro de Educación de Haití y otros funcionarios clave del gobierno, presentándoles las necesidades de los niños más empobrecidos de Haití. Su solicitud era simple –querían una política nacional que se comprometiera a: reducir el costo de la educación privada para las familias en situación de pobreza de Haití; mejorar el acceso a la educación primaria y la calidad de esta en todo el país y promover escuelas con base en la comunidad–.

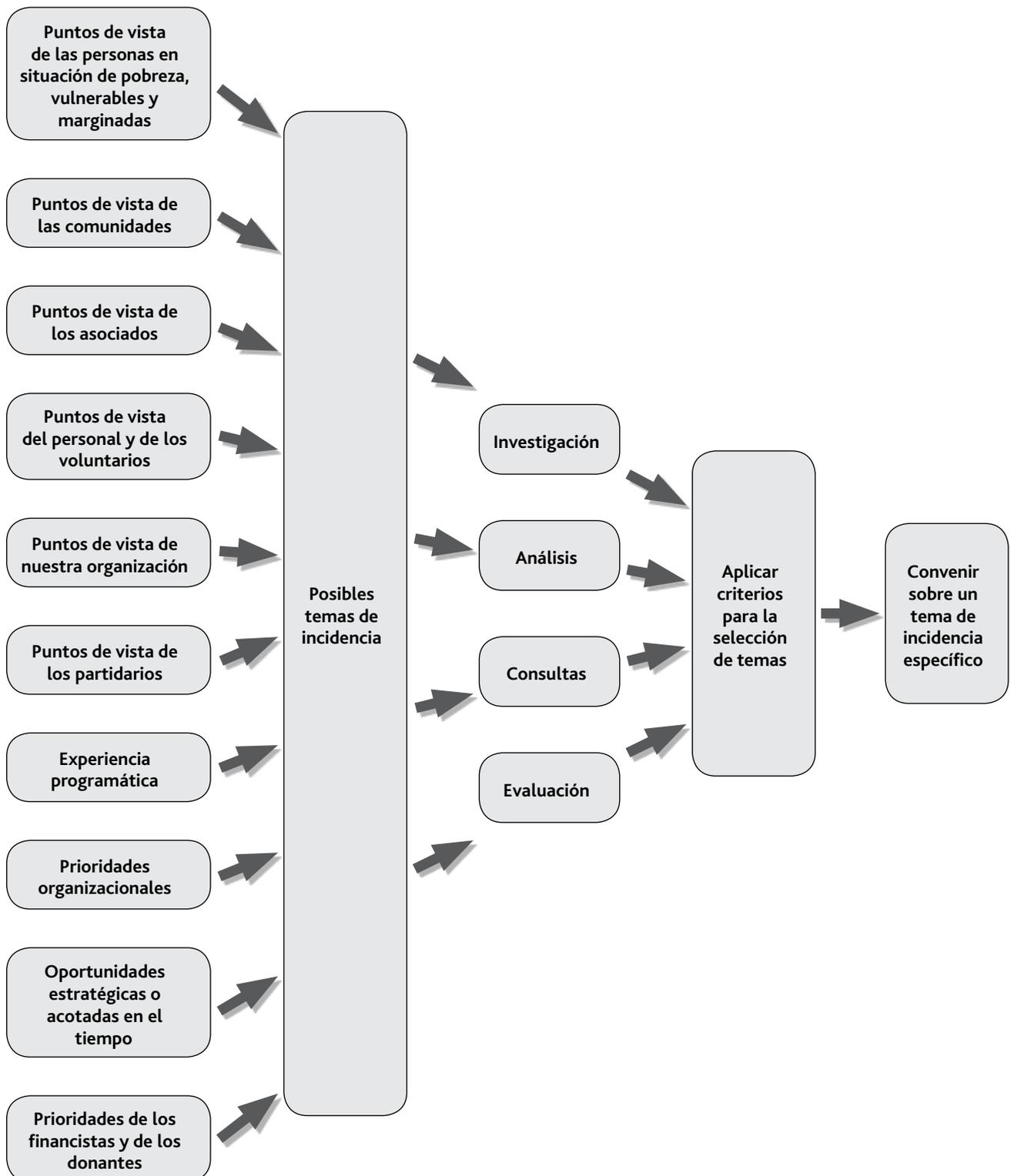
El resultado de este diálogo de todo el sector fue el establecimiento de una Organización Nacional para la Asociación de Educación [Office National du Partenariat en Education – ONAPE] y el desarrollo de una política nacional que ofrece educación para todos en Haití. ONAPE se convirtió en la institución oficial que maneja el sistema educativo de Haití y estableció una asociación operativa entre todos los interesados en mejorar la educación en el país. Y la FEPH, como parte de la FONHEP, está trabajando para exigir que el Ministerio de Educación rinda cuentas de la implementación de la política nacional de educación para todos. Esto continuará hasta que su visión para el cambio se cumpla, y todos los niños haitianos puedan acceder a una educación básica de calidad y asequible.



HERRAMIENTA 17

Diagrama de flujos de identificación de temas

Por lo general, los posibles temas de incidencia surgen a partir de una combinación de factores. El diagrama de flujos a continuación muestra cómo se combinan algunos de los principales factores para facilitar la identificación de temas.



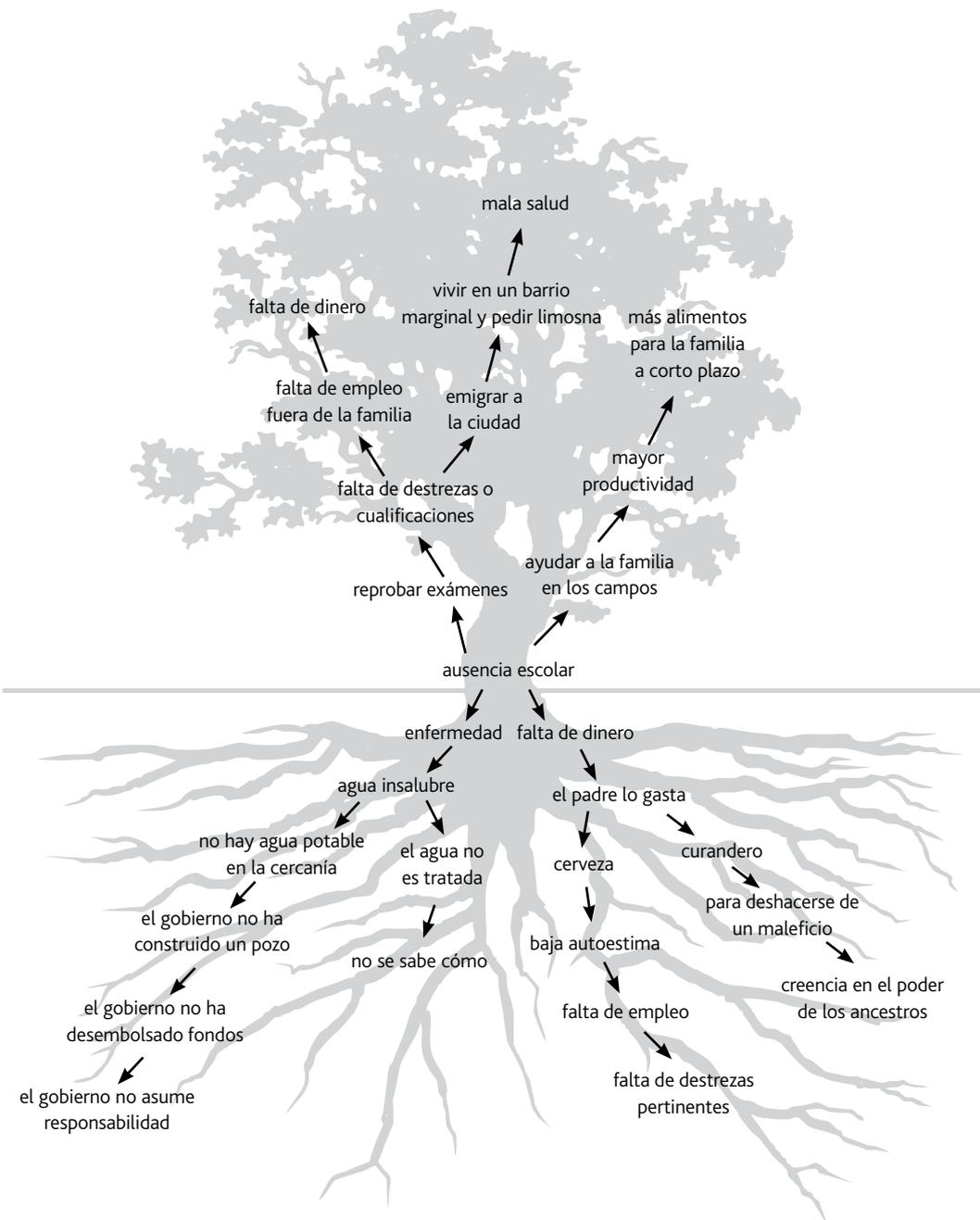


Árbol de problemas / árbol de soluciones

PASO 1 Un **árbol de problemas** es útil para analizar una situación de fondo y todos los temas relacionados, incluyendo las causas de un problema y los factores que lo están empeorando, así como los efectos de un problema y cómo están impactando a las comunidades en situación de pobreza y vulnerables. Es una poderosa y popular herramienta de representación visual.

El tronco del árbol de problemas representa el problema de fondo. Las raíces representan las causas del problema y se identifican haciendo la pregunta, “Pero ¿por qué?” Las ramas representan los efectos del problema y se identifican haciendo la pregunta, “¿Y qué?”

Ejemplo de efectos derivados en un árbol de problemas



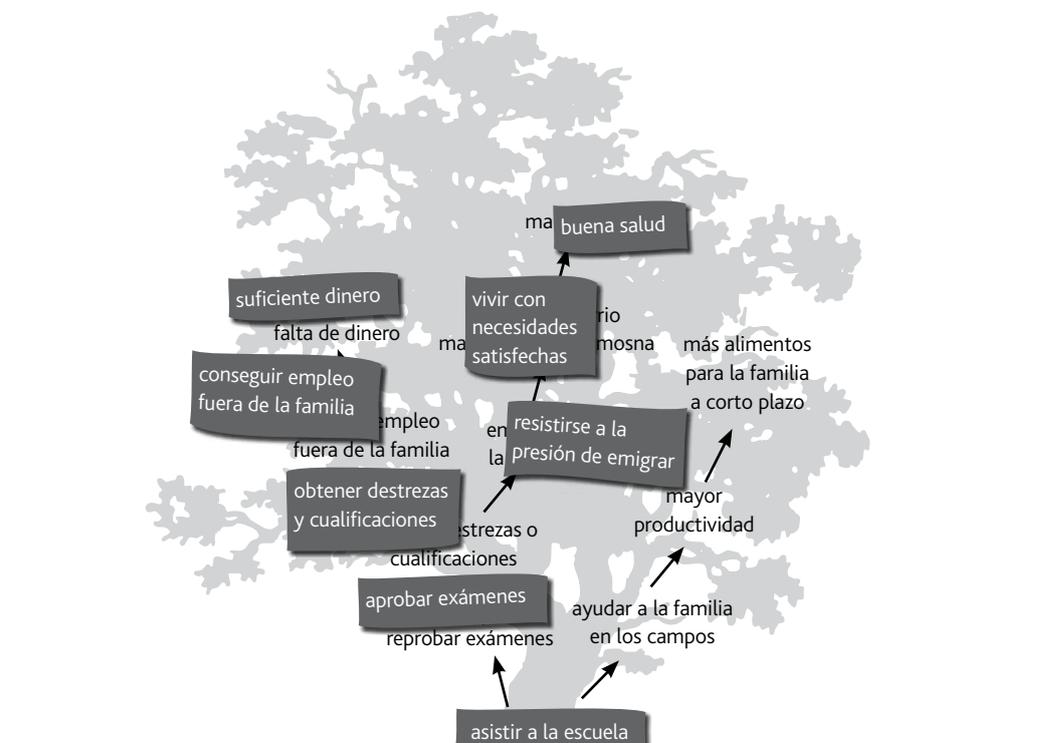
Ejemplo de causas fundamentales en un árbol de problemas

PASO 2 Un **árbol de soluciones** se basa en el árbol de problemas sugiriendo posibles soluciones a los problemas identificados, creando un nivel adicional. Es una herramienta valiosa para resolver lo que se debe hacer, y lo que se debe proponer, para superar un problema. Es útil para imaginar el cambio que queremos ver que ocurra.

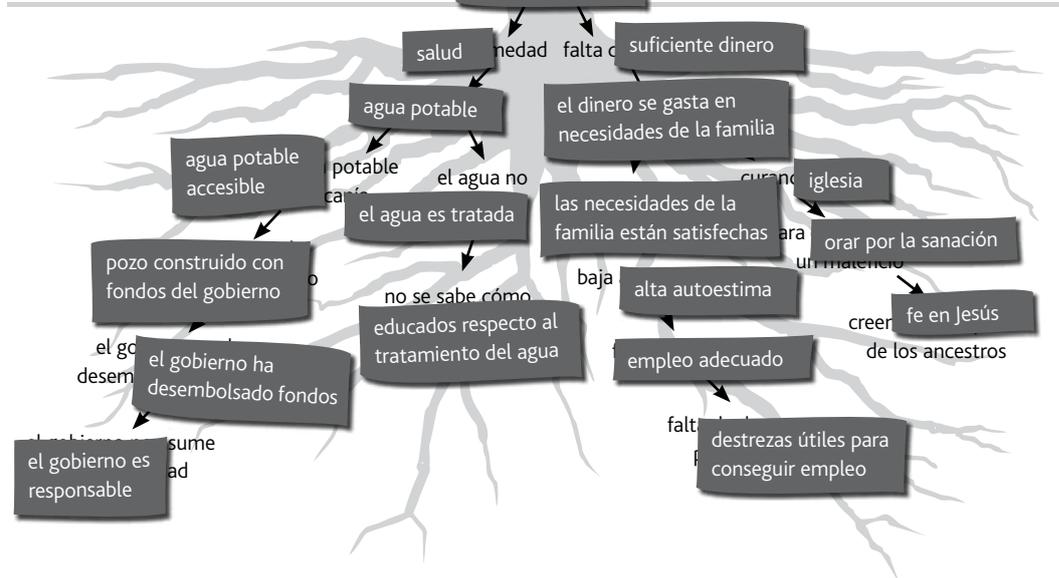
El tronco del árbol de soluciones expresa la visión para el cambio que se anticipa, si se da respuesta al problema de fondo. Los temas identificados en las raíces son donde podrían recomendarse medidas de incidencia y otras medidas de desarrollo preventivas. Los temas identificados en las ramas son donde podrían ser apropiadas medidas de asistencia y de desarrollo.

Al igual que con un árbol normal, hay raíces que están ocultas y ramas que son visibles. Intentar resolver por qué existe el problema de fondo es una parte vital de encontrar la solución correcta y ayuda a garantizar que se obtengan las respuestas correctas. Con frecuencia, es más fácil responder a los efectos de un problema, porque son visibles, como las ramas. Sin embargo, son las causas del problema las que nos permiten ver dónde es necesaria la incidencia.

Ejemplo de soluciones derivadas en un árbol de soluciones



Ejemplo de soluciones fundamentales en un árbol de soluciones



 HERRAMIENTA 19

Lista de verificación de criterios para la selección de temas

Los siguientes criterios pueden utilizarse para evaluar la idoneidad de un posible tema de incidencia. Es un marco sugerido y una fuente de guía, en lugar de una lista de verificación preceptiva.



¿Es una prioridad?	Sí	No
¿Darle respuesta a este tema ayudará a mejorar las vidas de las personas en situación de pobreza, vulnerables o marginadas?		
¿La incidencia contribuirá a lograr cambios en este tema?		
¿La incidencia es la mejor herramienta para abordar este tema? ¿Existe impulso en torno a este tema de parte de otros grupos u organizaciones?		



¿Es alcanzable?	Sí	No
¿Este tema tiene una meta específica y alcanzable (ya sea a largo o a corto plazo)?		
¿Existen, o podrían iniciarse, coaliciones efectivas para agregar valor al logro de la meta relacionada con este tema?		
¿Tenemos acceso a los encargados de adoptar decisiones que pueden influenciar el cambio respecto a este tema, ya sea por derecho propio o en coalición con otros?		



¿Es convincente?	Sí	No
¿El tema es lo suficientemente motivador y nuevo para atraer a públicos diversos?		
¿El tema es relevante a nuestro mandato y a nuestros destinatarios?		
¿Este tema podría ser interesante para los medios de comunicación?		
¿Los partidarios y los donantes están interesados en este tema?		
¿El tema se encuentra en la agenda política o es susceptible de acción política?		
¿Hay suficientes historias y ejemplos para atraer al público?		
¿Existe una variedad de destinatarios respecto al tema?		
¿Pueden hacerse enlaces con otros temas para ampliar los posibles públicos que podrían interesarse en el tema?		



¿Es pertinente?	Sí	No
¿El tema es compatible con nuestras prioridades organizacionales?		
¿Hacer incidencia sobre este tema nos permitirá cumplir con nuestros propósitos organizacionales?		
¿Tenemos claro cómo podemos contribuir (es decir, "valor agregado") para que ocurran cambios relativos al tema?		
Si otras organizaciones están trabajando en este tema, ¿cuál es la importancia de que también nosotros trabajemos en el tema?		
¿Hacer incidencia en este tema podría mejorar la reputación de nuestra organización?		

SECCIÓN D Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 20 Cómo identificar y priorizar temas de incidencia

Objetivo	Practicar cómo identificar y priorizar temas de incidencia
TIPO	Este ejercicio funciona bien en grupos pequeños, pero también puede hacerse de forma individual o por una organización que esté llevando a cabo una capacitación interna
MÉTODOS	Análisis de casos hipotéticos, debate en grupos pequeños, lluvia de ideas, clasificación de prioridades, comentarios en sesión plenaria
MATERIAL	Casos hipotéticos, marcadores y papel (Versión 1), notas autoadhesivas o tarjetas en blanco (Versión 2)
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas
PREPARACIÓN PREVIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Antes del ejercicio, desarrolle un conjunto de casos hipotéticos, escritos en hojas de papel separadas. Los casos hipotéticos deberían estar basados en las realidades del contexto en el que se está llevando a cabo el taller. Lo ideal sería que reflejaran los temas que están enfrentando en la vida real las organizaciones y comunidades de los participantes. ■ Antes del ejercicio, invite a los participantes a leer los casos hipotéticos y a seleccionar uno sobre el cual trabajar.
PASOS (VERSIÓN 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique cuáles participantes quieren trabajar en cuáles casos hipotéticos y divídalos en grupos pequeños, asignando a cada grupo uno de los casos hipotéticos. 2. Pida a los grupos pequeños leer sus casos hipotéticos juntos e identificar las necesidades y los problemas principales. Una persona debe escribir esto en una lista. 3. Pida a los participantes trabajar individualmente para clasificar los temas en la lista por orden de prioridad. La HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas podría ser útil. 4. Luego, los participantes deben presentar al resto de su grupo pequeño sus clasificaciones individuales y a continuación, el grupo debe debatir y convenir sobre una clasificación colectiva para los temas en la lista. 5. Luego, cada grupo pequeño debe presentar sus hallazgos al grupo en general. 6. Dé tiempo para comentarios y la reflexión.
PASOS (VERSIÓN 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completar la preparación previa y los Pasos 1–3, como para la Versión 1. 2. Escriba todos los temas identificados en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco separadas. 3. Pida a los participantes colocar las notas autoadhesivas o tarjetas en una fila, desde lo más importante hasta lo menos importante, por medio de un debate y proceso de negociación. Pueden utilizar la HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas, si les sirve de ayuda. 4. Invite a cada grupo pequeño a presentar sus hallazgos en una sesión plenaria. 5. Dé tiempo para comentarios y la reflexión.
CUANDO LOS PARTICIPANTES PUEDEN AGRUPARSE POR ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a los participantes trabajar con otras personas de su organización. 2. Pida a cada organización hacer una lluvia de ideas de las prioridades de su organización. 3. Convengan algunos criterios de clasificación comunes y dé cinco votos a cada participante. 4. Invítelos a usar sus votos para clasificar sus prioridades organizacionales por orden de importancia. 5. Anime a los participantes a ofrecer comentarios, a la reflexión y al debate.



EJERCICIO 21 “Pero ¿por qué?”, “¿Y qué?”

Objetivo En la etapa 1 de este ejercicio, el objetivo es encontrar y analizar las causas fundamentales y los efectos de un problema para poder abordar el problema de la manera más adecuada. En la etapa 2, el objetivo es convertir las causas y los efectos de un problema en soluciones.

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS Este ejercicio es ideal para llevarse a cabo después de un almuerzo, pues es interactivo y estimulante. Dé por lo menos dos a tres horas para la etapa 1 y una o dos horas para la etapa 2. Es importante hacerse tiempo para decidir cuál es el tema correcto y colocarlo en el tronco del árbol, ya que todo lo demás surge de este. El desafío final es decidir cuál de las muchas causas y efectos abordar y qué tipo de intervención tomar.

MÉTODOS Debate plenario, trabajo en grupos pequeños, dibujo

MATERIAL Hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo), marcadores, notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones

- PASOS (ETAPA 1)**
1. En sesión plenaria, pida a los participantes llegar a un consenso sobre los principales temas de incidencia que han sido identificados y luego divídalos en grupos pequeños para debatir sobre un tema por grupo. Entregue a cada grupo una hoja grande de papel para papelógrafo, algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco y una variedad de marcadores.
 2. Pida a cada grupo pequeño dibujar el tronco de un árbol en el centro del papel para papelógrafo y escribir el tema de incidencia que ha identificado en el centro del tronco. Es vital hacer bien este paso, pues en caso contrario, todo el ejercicio fracasará. Por tanto, dé suficiente tiempo para convenir las palabras que se utilizarán.
 3. Haga que cada grupo siga preguntando “¿por qué?” respecto al enunciado escrito en el tronco del árbol. A medida que identifican respuestas, deben escribirlas, individualmente, en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, e insertarlas debajo del tronco, como raíces del árbol. Deben continuar preguntando “Pero ¿por qué?” hasta que se agoten sus explicaciones sobre las causas del problema. Al utilizar notas autoadhesivas o tarjetas, pueden cambiarlas de posición, si es necesario. Utilice la HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones, como ayuda. Cada vez que preguntan “Pero ¿por qué?”, habrá varias posibles respuestas; por tanto, deben repetir el ejercicio varias veces para poder identificar tantas raíces del problema como sea posible.
 4. Cuando se hayan identificado las raíces, invite a los participantes a trabajar en sus grupos pequeños para identificar los efectos del problema, preguntando “¿Y qué?” respecto al enunciado escrito en el tronco del árbol. A medida que identifican respuestas, deben escribirlas, individualmente, en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, e insertarlas por encima del tronco, como ramas del árbol. Deben continuar preguntando “¿Y qué?” hasta agotar sus explicaciones sobre los efectos resultantes del problema. Al utilizar notas autoadhesivas o tarjetas, pueden cambiarlas de posición, si es necesario. De nuevo, utilice la HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones, como ayuda. Cada vez que preguntan “¿Y qué?”, habrá varias posibles respuestas; por tanto, deben continuar repitiendo el ejercicio hasta identificar tantas ramas del problema como sea posible.
 5. Facilite un debate plenario sobre esta primera etapa del ejercicio, haciendo énfasis en la importancia de identificar tantos factores contribuyentes como sea posible, para obtener una “visión general”.
- PASOS (ETAPA 2)**
1. Pida a los participantes permanecer en los mismos grupos pequeños en los que estuvieron en la etapa 1 y entregue a cada grupo pequeño un nuevo juego de notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, idealmente en un color diferente a las que utilizaron en la etapa 1, y varios marcadores.

2. Pida a cada grupo pequeño ponderar el enunciado del problema que está escrito en el tronco de su árbol y colocar sobre este una nota autoadhesiva o una tarjeta en blanco, en el que expresen su visión sobre la situación ideal que les gustaría que reemplazara el problema. (Es importante hacer esto correctamente, ¡porque será pertinente a la hora de la planificación!).
3. Explique que, hablando en términos generales, las raíces del árbol de problemas pueden convertirse en soluciones que serán abordadas por medio del trabajo de incidencia, mientras que las ramas del árbol de problemas pueden convertirse en soluciones que serán abordadas por medio del trabajo en desarrollo.
4. Tomando una raíz a la vez, pida a los participantes convertir las causas del problema en declaraciones de visión, identificando posibles soluciones; debatir sobre cómo las soluciones podrían mejorar la situación, y escribir las consecuencias en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, que serán colocadas sobre cada causa identificada. Utilice la **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**, como ayuda.
5. Para cada declaración de visión, pida a los participantes identificar qué soluciones son necesarias y dónde se requiere incidencia. (Por ejemplo: una intervención de incidencia podría implicar exigir que el gobierno rinda cuentas por el gasto de fondos asignados para construir un pozo y asegurarse de que el pozo sea construido y pagado por el gobierno. También podría implicar buscar un cambio en la manera en que los grupos comunitarios son representados en el proceso político local y pedir mayor rendición de cuentas por parte del gobierno).
6. Si hay tiempo, haga lo mismo para cada una de las ramas del árbol, identificando soluciones a los efectos y evaluando las consecuencias de esas soluciones.
7. Facilite un debate plenario sobre el ejercicio. Explique que no es posible abordar todos los problemas a la vez; por tanto, es importante escoger la solución que tenga el mayor impacto, sea la más fácil de lograr o sea un compromiso alcanzable. Tome en cuenta si las diversas soluciones son realistas y cuáles áreas podrían priorizarse para el trabajo en incidencia.



EJERCICIO 22 Cómo desarrollar una “visión para el cambio”

Objetivo Practicar el desarrollo de una visión para el cambio

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos pequeños, pero también puede hacerse de forma individual o por una organización que esté llevando a cabo una capacitación interna

MÉTODOS Reflexión individual, debate en grupos pequeños, debate plenario, dibujo, actuación

MATERIALES Casos hipotéticos del **EJERCICIO 20: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia** (opcional)

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas**
HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas

- PASOS**
1. Pida a los participantes trabajar individualmente, ya sea para contemplar el contexto en el que trabajan o, si no se sienten preparados para pensar sobre su contexto de este modo, contemplar el contexto según fue presentado en los casos hipotéticos utilizados en el **EJERCICIO 20: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia**. Deben contemplar las siguientes preguntas para el contexto que han seleccionado:
 - “¿Dónde queremos estar?” Esto significa pensar cómo sería un mundo perfecto para la comunidad o la sociedad en el contexto dado.
 - “¿Qué queremos lograr?” Esto significa pensar sobre lo que queremos que cambie para bien en el contexto dado.
 2. Cuando los participantes hayan contemplado el mismo caso hipotético que otros, divídalos en grupos pequeños e invítelos a intercambiar sus visiones para el cambio. Cuando no hayan estado trabajando en los mismos casos, anime a las personas a trabajar en grupos pequeños con otros que estén interesados en los mismos temas o en temas similares.

3. Trabajando juntos en grupos pequeños, los participantes deben crear una visión colectiva para el cambio. Deben decidir cómo van a presentarla y si lo harán por escrito, con un dibujo o una actuación. Pueden utilizar la **HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas**, como ayuda.
4. Cada grupo pequeño presenta sus hallazgos en sesión plenaria utilizando el método de presentación que ha seleccionado.
5. Dé tiempo para los comentarios y la reflexión.



EJERCICIO 23 Imagínese el titular de periódico

Objetivo Comprender los temas de incidencia desde la perspectiva de la solución, en lugar del problema, e imaginar el cambio que quiere lograr como un titular de periódico

CONTEXTO Este ejercicio puede ayudar a mostrar la relación que existe entre la identificación de temas, la investigación y el análisis, y la planificación. Es un ejercicio útil porque obliga a enfocarse en el cambio desde el inicio y asegura que se utilice lenguaje simple y accesible. Funciona bien en grupos pequeños o en parejas, pero puede hacerse de forma individual o por una organización que esté llevando a cabo una capacitación interna.

MÉTODOS Reflexión individual, trabajo en parejas, debate en grupos pequeños, presentación

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas**

PREPARACIÓN PREVIA

1. Busque una variedad de artículos con titulares de noticias que capten la atención, utilizando periódicos y sitios web de noticias. Lo ideal es que hablen sobre el cambio –a corto, mediano o largo plazo–.
2. Recorte o imprima una selección que muestre diferentes tipos de cambio y diferentes estilos de lenguaje.

PASOS

1. Divida a los participantes en parejas y entregue a cada pareja por lo menos un titular de noticia.
2. Pida a cada pareja decidir qué cambio describe el titular, qué tema se ha abordado y si el titular funciona bien o no y por qué. Dé unos cuantos minutos para esto.
3. Reúna de nuevo al grupo y seleccione algunas de las parejas para compartir los hallazgos que hicieron de sus titulares de periódico.
4. Ahora invite a las mismas parejas a pensar sobre el contexto en el que ellas trabajan o en el contexto según se presenta en los casos hipotéticos utilizados en el **EJERCICIO 20: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia**, y a contemplar las siguientes preguntas:
 - Si se dieran cambios significativos para bien en este contexto (o caso hipotético) durante los próximos cinco o diez años, ¿qué dirán los titulares de periódico?
 - Si hacemos incidencia por el cambio exitosamente en nuestro contexto (o en el caso hipotético), ¿qué dirán los titulares de periódico?

Pida a cada pareja usar sólo cinco a diez palabras y haga énfasis en la importancia de asegurarse de que el titular resuma bien el cambio. También es posible escribir un subtítulo, si tienen que ser más precisos o explicar su resultado en más detalle.
5. Reúna al grupo e invítelos a presentar su titular (y subtítulo, si es apropiado). Pida a todos los demás hacer comentarios y sugerir cómo mejorarlos.
6. Explique la importancia de concentrarse en las soluciones, en lugar de en los problemas, cuando se estén decidiendo los posibles temas de incidencia y cómo esto puede ser de ayuda a la hora de la investigación, el análisis y la planificación. Utilice las Notas del facilitador como ayuda.
7. Pegue los titulares juntos en la pared.

E1

Etapa 2 del Ciclo de Incidencia

Investigación y análisis – Descripción general

La Sección E1 presenta la Etapa 2 del Ciclo de Incidencia. Explica cómo una incidencia exitosa depende de información que sea precisa, confiable y adecuada. Asimismo, considera la importancia de tener un entendimiento más a fondo de los temas de incidencia identificados en la Etapa 1 del Ciclo de Incidencia, incluyendo las causas, los efectos y las posibles soluciones, dentro del contexto más amplio. También examina qué tipos y fuentes de información se deben encontrar y analizar y cómo evaluarlos para identificar su utilidad.

La Sección E1 presenta herramientas que pueden utilizarse en un taller de capacitación o en el análisis de documentación. Para encontrar herramientas que sean útiles para realizar investigaciones de campo se recomienda utilizar un manual sobre evaluación rural participativa o sobre aprendizaje y acción participativos.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Por qué es necesario realizar investigaciones y análisis en incidencia? 84
- ¿Cómo realizamos investigación y análisis? 85
- ¿Sobre qué necesitamos información? 87
- ¿Qué *tipos* de información se requieren? 88
- ¿Qué *fuentes* de información hay disponibles? 89
- ¿Cómo identificamos cuáles políticas y prácticas investigar y analizar? 90



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden utilizarse como material informativo.

- HERRAMIENTA 20: Percepciones de la información 92
- HERRAMIENTA 21: Análisis contextual 93
- HERRAMIENTA 22: Marco de capacidades, rendición de cuentas y capacidad de respuesta 94
- HERRAMIENTA 23: Marco de políticas y prácticas 96
- HERRAMIENTA 24: Marco de identificación de recursos 97



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 24: Cómo evaluar la imparcialidad y la utilidad de la información 99
- EJERCICIO 25: Recopilación de información 100
- EJERCICIO 26: Análisis de políticas y prácticas 101
- EJERCICIO 27: Análisis de recursos 101

SECCIÓN E1 Notas del facilitador



¿Por qué es necesario realizar investigaciones y análisis en incidencia?

Todo trabajo en incidencia tiene que fundamentarse en información precisa, confiable y adecuada. En la mayoría de casos, esta información sólo se puede obtener por medio de la investigación y el análisis. Esto implica recopilar, examinar y escudriñar la información. Para que la iniciativa de incidencia sea exitosa, debe ser oportuna, relevante y accesible para las personas que estamos tratando de influenciar.

Si realizamos una investigación y un análisis eficientes, nuestra iniciativa de incidencia estará basada en un argumento racional respaldado en pruebas. Si no hemos realizado investigación y análisis alguno, o si nuestra investigación y análisis han sido inadecuados, nuestra iniciativa de incidencia correrá el riesgo de fracasar. Por tanto, es de vital importancia realizar investigación y análisis en incidencia.





¿Cómo realizamos investigación y análisis?

La investigación implica la recolección de información y datos específicos, mientras que el análisis intenta comprender lo que muestran los datos y sacar conclusiones.

Dependiendo del tema, es posible que debamos realizar una investigación primaria o una investigación secundaria antes de realizar nuestro análisis.

El rol de muchas organizaciones no es realizar investigaciones ellas mismas, sino utilizar investigaciones acreditadas producidas por otras partes (incluidos las Naciones Unidas, universidades, centros de estudios y otras ONG) e incorporar la experiencia de las comunidades de base a los debates relativos al tema.



■ Investigación primaria

La investigación primaria proviene de fuentes originales. Es información de primera mano obtenida directamente de quienes están involucrados y afectados.

Si decidimos realizar investigación primaria, tenemos que identificar a quién entrevistar o encuestar, lo que vamos a preguntarle y de qué manera. Por ejemplo, podríamos decidir entrevistar o encuestar a una muestra representativa de la población o abordar a toda la población en una zona en particular.

La combinación de personas a las que abordemos debe ser amplia y representativa de la población general, tomando en cuenta el género, la edad, la situación familiar y otras características clave, de modo que se puedan sacar conclusiones precisas. No debemos depender del punto de vista de una persona aislada o de un grupo exclusivo de personas.

ESTUDIO DE CASO

ASIA CENTRAL

Después de recibir capacitación en incidencia de parte de un asociado de Tearfund en Asia Central, una líder comunitaria decidió realizar un estudio con una muestra representativa de los miembros de la comunidad en el que se consultaba a los participantes acerca de las necesidades prioritarias de la comunidad y de las causas y los efectos de esas necesidades. La investigadora también habló con ellos sobre posibles soluciones a sus necesidades y luego estableció conexiones con la autoridad local de la zona, junto con los miembros de la comunidad y en nombre de ellos.

Como resultado de los hallazgos de la investigación, se lanzó una campaña conjunta de incidencia en la que se solicitaba la provisión de caminos en dos áreas inaccesibles donde vivían las personas más vulnerables y en mayor situación de pobreza de la comunidad. La campaña argumentaba que los caminos abrirían las puertas a estos lugares para el comercio y aumentarían el estándar de vida, porque estos eran motivos de preocupación que la investigación había resaltado.

Inicialmente, los funcionarios del gobierno mostraron una actitud escéptica e intimidante. No querían ver la comunidad empoderada. Sin embargo, la líder comunitaria movilizó a las personas de los lugares inaccesibles para que expresaran su opinión y ellas se unieron a otros miembros de la comunidad en reuniones en las que se pedía la construcción de los caminos. Las autoridades locales no tuvieron más opción que escuchar y pasaron la solicitud al ministerio nacional de carreteras y transporte, el cual otorgó su aprobación y el presupuesto para financiar la obra. Como resultado, se construyeron los caminos.

■ Investigación secundaria

La investigación secundaria proviene de fuentes ya existentes. Es información de segunda mano que ha sido registrada. Con frecuencia, se la denomina investigación documental, porque puede realizarse utilizando sitios web, libros, informes, consultas, estadísticas o información reunida por otros investigadores.

Si decidimos realizar investigación secundaria, tenemos que encontrar fuentes fidedignas que sean fáciles de usar. Por ejemplo, podríamos decidir leer algunos sitios web clave o informes de investigación que sabemos que son correctos y creíbles y que están actualizados. Con frecuencia es útil pedir consejos y recomendaciones a otras personas sobre buenas fuentes. Una vez que estamos familiarizados con el tema, y con nuestras fuentes, se hace más fácil mantenernos al día con cualquier cambio posterior en la información.

ESTUDIO DE CASO

NÍGER

El asociado de Tearfund, JEMED [Jeunesse en Mission Entraide et Développement – Jóvenes con una Misión Ayuda Mutua y Desarrollo] trabaja en favor de muchas comunidades de pastores nómadas de Níger. Cuando el parlamento de Níger anunció su intención de crear una ley que afectaría los medios de subsistencia de los pastores nómadas, JEMED decidió pasar a la acción.

El asociado sabía que tenía que realizar una investigación para comprender las disposiciones de la ley y lo que significaría si la ley fuera aprobada. Por tanto, con la ayuda de Tearfund, accedió a asesoría legal gratuita como ayuda con su investigación. Gracias a ello, lograron determinar que la nueva ley restringiría seriamente los derechos sobre la tierra de las comunidades nómadas. También le permitió identificar maneras de mejorar la redacción de la ley.

Con esta información en mano, obtenida gracias a la investigación, JEMED realizó reuniones comunitarias para despertar la conciencia entre los pastores nómadas respecto a sus derechos sobre la tierra y a las responsabilidades del gobierno para con ellos. También se reunió con funcionarios del gobierno locales y nacionales para explicarles los problemas respecto a la propuesta de ley y para hacer recomendaciones sobre cómo podía mejorarse.

Inicialmente, sus recomendaciones fueron aceptadas. No obstante, más tarde, el gobierno amenazó con aprobar la ley sin adoptar las recomendaciones. Una vez más, JEMED se hizo oír y participó en un diálogo crucial. Esta vez, resaltó la necesidad de que se consultaran a las comunidades de pastores nómadas para tomar en cuenta de primera mano sus necesidades y derechos. A esto le siguió una consulta, facilitada en parte por JEMED, que condujo a que el gobierno desistiera de impulsar la ley.

■ Análisis

El análisis implica tomar la investigación que hemos recopilado, cuestionar la información, identificar patrones, temas y brechas –incluyendo lagunas de información– y sacar conclusiones y hacer recomendaciones clave que puedan divulgarse. El análisis nos permite entender a fondo lo que hemos investigado.

A veces, podemos vernos tentados a utilizar todo nuestro tiempo en recopilar información e investigarla y analizarla, sin dejarnos tiempo para actuar. Por lo que es importante encontrar un equilibrio y reunir suficiente información que nos permita pasar a la acción, en lugar de recopilar tanta información que se nos haga imposible aprovecharla.

ESTUDIO DE CASO

SUDÁN

Tearfund realizó un informe basado en las experiencias de su trabajo en Darfur por el cual se investigó y analizó el contexto medioambiental del lugar. Al hacer preguntas e identificar sistemáticamente dónde había puntos en común, se pudo descubrir cuáles serían las iniciativas más prácticas para respaldar el esfuerzo de asistencia y reducir las posibilidades de que se siguiera degradando el medio ambiente.

El análisis recomendó evaluaciones ambientales sistemáticas, la promoción de energía alternativa y de tecnologías de la construcción y mejorar la resiliencia frente a las sequías, para poder mitigar los daños al medio ambiente para las generaciones futuras. El mensaje del informe era claro: un uso más sostenible de los recursos naturales ayudaría a hacer frente a la pobreza y a reducir las posibilidades de nuevos conflictos en regiones como Darfur. El informe recibió una amplia cobertura y ejerció un impacto sustancial en la respuesta de la comunidad internacional en Darfur, en tal medida que todas las agencias, ya sea de la ONU u ONGI, empezaron a competir por ser consideradas las más ambientalmente sostenibles en su trabajo.

Luego, el plan de trabajo de la ONU para Darfur incluyó el medio ambiente como un tema clave. Como resultado de la investigación en el país, el Subsecretario General de la ONU ratificó el llamamiento de las agencias de ayuda humanitaria de que el gobierno de Sudán y los líderes de la sociedad civil pasaran a la acción con respecto al efecto significativo que el conflicto estaba teniendo sobre el medio ambiente, especialmente la cubierta forestal y los recursos hídricos, por medio de impactos como el desplazamiento masivo. Tearfund, como autor del informe, fue reconocido por promover una estrategia integral, mucho más amplia que una respuesta tradicional ante un desastre, ya que abordó una gama de temas complejos, incluyendo medios de subsistencia, conflicto, inestabilidad política y sostenibilidad ambiental.



¿Sobre qué necesitamos información?

Sólo se debe recopilar información si es precisa, confiable, relevante y adecuada. Debe conducirnos a ahondar más los conocimientos y el entendimiento sobre el tema. Siempre que sea posible, debemos intentar usar la técnica de la triangulación, que significa utilizar por lo menos dos diferentes tipos de fuentes de información para verificar nuestros datos.

Es buena práctica recopilar información acerca de lo siguiente, utilizando las herramientas más apropiadas:

- **Contexto**

¿Cuál es el contexto específico del problema identificado? ¿Cuál es la situación general en el país, en términos de factores socioeconómicos, culturales, económicos, religiosos y ambientales?

Utilice la **HERRAMIENTA 21: Análisis contextual**

- **Causas**

¿Cuáles son las causas del problema? ¿Qué factores lo están empeorando? ¿Son factores socioeconómicos, culturales, económicos, religiosos, ambientales o de otro tipo?

Utilice la **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**

- **Efectos**

¿Cuáles son los efectos del problema? ¿Cómo afecta el problema a las comunidades en situación de pobreza y vulnerables?

Utilice la **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**

- **Rol del gobierno**

¿Cuál es el rol del gobierno en el problema? ¿Qué leyes, políticas y prácticas se relacionan con el problema? ¿Qué información presupuestaria hay disponible respecto al problema?

Utilice la **HERRAMIENTA 23: Marco de políticas y prácticas**

■ **Destinatarios**

¿Quién tiene el poder y la autoridad para provocar el cambio? ¿Estas personas están dispuestas a hacer algo y son capaces de hacerlo? ¿Cómo vamos a acceder a ellas? ¿Están abiertas al debate? ¿Están de acuerdo con que tienen responsabilidad sobre esta área de políticas?

Utilice la **HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas**, y la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**, de la Sección E2.

■ **Soluciones**

¿Qué creemos que se debe hacer para solucionar el problema? ¿Qué vamos a proponer? ¿Nuestras propuestas son realistas? ¿Cómo vamos a defender nuestra posición? ¿Tenemos una visión clara para el cambio y un plan claro sobre cómo va a surgir el cambio?

Utilice la **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**

■ **Partes interesadas**

¿Quién más está interesado en el problema? Si están a favor de lo que estamos pidiendo, ¿cómo podemos trabajar con ellos como aliados? Si están indecisos, ¿cómo podemos persuadirlos para ayudarnos? Si se oponen a lo que estamos pidiendo, ¿cómo podemos abordar sus objeciones como opositores?

Utilice la **HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas**, y la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**, de la Sección E2.

■ **Recursos**

¿Qué recursos podría haber disponibles (incluidos dinero, equipos, voluntarios, suministros, espacio de edificios, etc.) para llevar a cabo nuestro trabajo de incidencia?

Utilice la **HERRAMIENTA 24: Marco de identificación de recursos**



¿Qué tipos de información se requieren?

Se necesita información que proporcione hechos, cifras, datos, historias y pruebas que puedan utilizarse para investigar y analizar la situación. Es importante reunir tanto información cuantitativa como cualitativa.

Utilizar varios tipos de información puede ayudarnos a hacernos una buena idea de la situación, verificar hechos, comprender los desarrollos más recientes, identificar posibles destinatarios y aliados y comprender los argumentos de los opositores.

Los diferentes tipos de información podrían incluir lo siguiente:



Es importante pensar en cómo utilizar los diferentes tipos de información. Cierta información podría considerarse más fidedigna o legítima que otra información. Esto puede influenciar la eficacia de nuestro trabajo en incidencia.

La **HERRAMIENTA 20: Percepciones de la información**, explica cómo los diferentes encargados de adoptar decisiones podrían percibir los diferentes tipos de información.



¿Qué fuentes de información hay disponibles?

Hay muchos lugares donde podemos buscar y muchas personas a quienes podemos preguntar, para encontrar información útil para nuestra iniciativa de incidencia. Alguna información será fácil de obtener, mientras que otra información podría requerir esfuerzo encontrar.

Se recomienda distinguir entre fuentes de información primarias y secundarias.

■ Fuentes de información primarias

Una fuente de información primaria es una fuente de información original y de primera mano. Nos permite obtener información directamente de las personas afectadas o impactadas por el tema o interesadas en el mismo. Es información que recolectamos nosotros mismos, sistemáticamente y con precisión, utilizando herramientas de recolección de datos, tales como entrevistas, cuestionarios, observación o análisis estadístico.

ESTUDIO DE CASO

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO (RDC)

En Goma, RDC, antes no había un sistema oficial de gestión de los residuos y era común ver grandes pilas de basura por todo el pueblo. Joel Tembo Vwira, un residente local, apoyado por la iniciativa denominada Individuos Inspirados, de Tearfund, decidió investigar si los habitantes de Goma podían y estaban dispuestos a pagar por un sistema organizado de gestión de residuos, y también cuál era la responsabilidad legal de las autoridades locales respecto a la recolección de la basura. Joel convocó a un grupo de estudiantes locales para realizar la investigación y descubrió que la mayoría de los hogares, negocios y ONG estaban dispuestos a pagar por un servicio profesional. También descubrió que las autoridades locales eran responsables de la limpieza general del pueblo.

Con los resultados de la investigación, Joel cabildeó a los funcionarios del municipio de Goma y al ministerio de medio ambiente provincial. Asimismo, Joel les proporcionó pruebas de que la gestión de los residuos era un gran problema, les recordó sus obligaciones legales y les pidió proporcionar un sistema organizado de gestión de los residuos. Como resultado, las autoridades de la ciudad designaron un lugar, a 15 kilómetros de Goma, donde podría llevarse a cabo el reciclaje. Joel trabajó con las autoridades, los propietarios de tierras y una empresa privada para ofrecerle a Goma un servicio profesional que recolectara, clasificara y reciclara la basura de miles de residentes. Gracias a una mejor gestión de los residuos en los hogares y a una disminución de vertederos de basura en el pueblo, se han conseguido logros positivos en la salud, y las personas que utilizan el servicio han comentado que hay menos mosquitos.

■ Fuentes de información secundarias

Una fuente de información secundaria es una fuente de información de segunda mano. Nos permite obtener información ya existente o que ha sido recopilada por otra persona. Entre las posibles fuentes de investigación secundaria se incluyen las siguientes:

- **INTERNET:** hay abundante información si sabemos cómo realizar búsquedas y dónde buscar
- **BIBLIOTECAS:** un bibliotecario puede ayudarnos a localizar lo que necesitamos
- **UNIVERSIDADES:** podríamos beneficiarnos de investigaciones académicas, seminarios y bibliotecas vinculadas a universidades
- **ORGANISMOS GUBERNAMENTALES** (oficinas locales, nacionales y de estadísticas): fuentes de información sobre políticas y estadísticas

- **ONG E INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN:** con frecuencia producen documentos investigativos y proporcionan información
- **DONANTES E INSTITUCIONES INTERNACIONALES:** proporcionan análisis detallados, con frecuencia en el transcurso de muchos años
- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN** (periódicos, revistas, radio, televisión): fuente adecuada para obtener historias y citas.

ESTUDIO DE CASO

NEPAL

En Nepal existe una ley de planificación nacional que tiene la intención de ser inclusiva, permitiendo a las comunidades locales colaborar en los planes y presupuestos locales y de distrito. Si bien el gobierno central aún está facultado para decidir sus propias prioridades, la ley ofrece un mecanismo que empodera a las comunidades locales para hacer valer sus propias prioridades y hacer que sus inquietudes sean formalmente escuchadas. Lamentablemente, se ha demostrado poco compromiso con este proceso. Muchas comunidades ni siquiera saben que existe este mecanismo y las decisiones las suele tomar un grupo de hombres con influencia política que se ha nombrado a sí mismo.

Un asociado de Tearfund, Misión Unida para Nepal [United Mission to Nepal, UMN], se enteró sobre la ley y se dio cuenta de que se relacionaba con el trabajo que estaba realizando con las comunidades locales en torno a temas relacionados con una buena gobernanza. Como resultado, realizó una investigación sobre la ley utilizando Internet, se puso en contacto con organismos gubernamentales y preguntó a otras agencias lo que sabían de la ley. Esto le ayudó a comprender por qué el compromiso con la ley era débil y le permitió pensar en modos de garantizar su implementación.

También decidió despertar la conciencia sobre la ley para permitir que la comunidad contribuyera al proceso de planificación local y para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno. Esto lo hizo por medio de reuniones comunitarias en las que participaron miembros y líderes de la comunidad, representantes de partidos políticos y los medios de comunicación, así como por medio de talleres de capacitación.

Después de aprender sobre su derecho a participar en la planificación local, las comunidades recibieron apoyo para desarrollar propuestas que reflejaban las necesidades y prioridades de la comunidad y presentarlas de conformidad con la ley. Estas reuniones participativas aseguraron que todas las voces fueran escuchadas y que las propuestas seleccionadas representaran realmente las inquietudes de la comunidad. También condujeron a que los miembros de la comunidad, ahora empoderados, continuaran el proceso ellos mismos después de haber concluido el apoyo.



**¿Cómo
identificamos
cuáles políticas
y prácticas
investigar y
analizar?**

La investigación y el análisis siempre deben involucrar una evaluación de las leyes, políticas y prácticas que se relacionan con el tema identificado. También deben contemplar el rol que desempeñan el gobierno nacional, los gobiernos extranjeros y las instituciones internacionales (como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y las Naciones Unidas) en la tarea de abordar este tema.

En la mayoría de los países, los gobiernos tienen políticas sobre una variedad de áreas que afectan las vidas de las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas, incluyendo compromisos de:

- proporcionar servicios básicos, como agua, saneamiento, educación y asistencia de salud
- establecer compromisos para la recolección de impuestos y para el gasto de los fondos públicos
- fijar las prioridades de asistencia y de desarrollo
- supervisar la regulación de medicamentos y combatir las enfermedades
- proteger el medio ambiente

- promover los derechos humanos y otros principios de igualdad y equidad
- regular el acceso al crédito y controlar la inflación.

ESTUDIO DE CASO

BOLIVIA

En Bolivia, un asociado de Tearfund, SETESUR, trabaja con el pueblo quechua, uno de los pueblos más vulnerables y marginados del país. SETESUR quería empoderarlo y, cuando realizó investigaciones, descubrió que el gobierno nacional había delegado facultades a las autoridades municipales a través de una política de descentralización. Esto transfería los fondos centrales a todas las autoridades municipales del país para que los emplearan en servicios públicos; las autoridades municipales fijaban sus propios presupuestos para asignar los gastos. Cuando SETESUR investigó y analizó la política de descentralización descubrió que fomentaba la participación de las comunidades en la elaboración del presupuesto de las autoridades municipales, por tanto, movilizó a los miembros de las comunidades quechuas a involucrarse. Cuando se involucraron, pudieron influenciar a las autoridades municipales para que priorizaran la ejecución del presupuesto a favor de la provisión de servicios a comunidades que estaban viviendo en situación de pobreza.

Las políticas gubernamentales pueden manifestarse en estrategias formales, planes de acción oficiales, declaraciones de intención o proyectos de propuestas. Sólo algunos de estos se convertirán en leyes oficiales. Por lo general, únicamente es posible acceder a dichos documentos de política si el gobierno opera de una manera abierta y transparente. En caso contrario, es posible que deba adoptar una de las siguientes estrategias:

Cuando sabemos que el documento de política existe:

- Enviar solicitudes formales por escrito a los organismos gubernamentales pidiendo acceso a los documentos de política. Asegúrese de mantener un registro de toda correspondencia.
- Hablar con otras agencias y organizaciones para averiguar si tienen copias de los documentos de política o si conocen a alguien que los tenga.
- Contactar a los medios de comunicación y pedirles informar acerca de las dificultades que están enfrentando para acceder a los documentos de política.
- Hablar con personas clave en los organismos gubernamentales pertinentes, o fuera del gobierno, para saber si ellas tienen copias de los documentos de política o si conocen a alguien que las tenga, o si podrían ejercer presión sobre otra persona para autorizar acceso a estos.

Cuando los documentos de política estén incompletos o sean poco confiables:

- Complementar los documentos de política con información proveniente de otras fuentes, como universidades, organizaciones de la sociedad civil u organismos internacionales.
- Entrevistar a funcionarios en los organismos gubernamentales relevantes para aclarar qué está incompleto, qué falta o qué no corresponde con otra fuente confiable.
- Pedirle a un experto, como por ejemplo, a un estadístico, evaluar cuáles aspectos de los datos pueden o no utilizarse.

Cuando no existan los documentos de política:

- Recopilar información sobre el tema directamente.
- Utilizar fuentes de información disponibles para extraer la información que se necesita.
- Pedirle al gobierno que empiece a registrar la información que se requiere.

Para obtener una descripción general de los diferentes tipos de política que se relacionan con temas de pobreza, consulte la **HERRAMIENTA 23: Marco de políticas y prácticas**.



Percepciones de la información

Raras veces la información se presenta con total objetividad tanto en contenido como en forma. Es importante comprender quién o qué es responsable de los diferentes tipos de información, por qué se ha producido y cómo y por qué ha llegado a sus conclusiones. Sería fácil aceptar toda la información por lo que aparenta, pero es importante analizarla en cada caso y decidir si es confiable.

Esta herramienta presenta algunas de las percepciones más comunes, a favor y en contra de diferentes tipos de información. (Hallazgos similares se aplican a diferentes fuentes de información). El objetivo es permitirnos ver lo que no siempre es evidente.

EJEMPLO

Tipo de información	Factores a favor – cómo lo perciben los demás	Factores en contra – cómo lo perciben los demás
Informes del gobierno	Investigación adecuada Acceso a información adecuada Ideales para actividades de cabildeo ante el gobierno	Parcialidad a favor del partido gobernante o de una política específica existente No muy autocríticos
Declaraciones de testigos presenciales	Añaden legitimidad y nuevos hechos	Subjetivos y unilaterales
Artículos periodísticos	En el dominio público De fácil acceso Ampliamente leídos	Predisposición política Podrían informar sólo un lado de la historia
Pruebas legales	Información fidedigna y de confianza	Pueden ser difíciles de comprender
Informes de ONG	Pruebas independientes Del lado de las personas en situación de pobreza	Defienden una línea específica (anti-gobierno/empresas) Amateur
Materiales de sindicatos	Representativos de los miembros Pruebas personales, testimonio de primera mano	Predisposición política Hostiles
Documentos de instituciones internacionales	Información precisa, confiable y completa	Tendencia hacia la posición propia de la institución, como la liberalización del comercio
Trabajos de investigaciones académicas	Independientes Minuciosos	Pueden ser difíciles de comprender y altamente especializados



HERRAMIENTA 21

Análisis contextual

Esta herramienta ofrece un método para analizar el entorno interno y externo en el que está operando la organización o comunidad. Ofrece información que es un prerrequisito esencial para la planificación estratégica. Es útil para los defensores, porque toma en cuenta todos los hechos, positivos y negativos, que podrían impactar una iniciativa de incidencia.

Economía	¿Cuál es el nivel de pobreza? ¿Cuál es el costo de los artículos de primera necesidad? ¿Quién está excluido de la actividad económica? ¿Cuál es el nivel de la deuda nacional? ¿Quién tiene poder económico?
Necesidades básicas	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso a servicios básicos como asistencia de salud, agua, saneamiento, educación y vivienda?
Espiritual	¿Qué religiones se practican? ¿Existe conflicto o cooperación entre los grupos religiosos?
Social	¿Son comunes los hogares monoparentales o encabezados por un niño? ¿Quién tiene poder en la familia? ¿Cuál es la tasa de ruptura familiar? ¿Cuál es el estatus de la mujer en la sociedad? ¿Quiénes son las personas más vulnerables en la sociedad? ¿Cómo se las trata?
Etnicidad	¿Cuáles son los principales grupos étnicos? ¿Cómo se relacionan unos con otros?
Salud	¿Cuál es la prevalencia de la malaria, tuberculosis y de otras enfermedades prevenibles? ¿Cuál es la prevalencia del VIH? ¿Cuál es la tasa de mortalidad infantil/materna?
Educación	¿Qué porcentaje de las personas asiste a la escuela primaria/secundaria? ¿Por qué las personas no asisten a la escuela? ¿Qué nivel de educación obtienen las niñas? ¿Cuál es el estatus económico y social de los maestros?
Empleo	¿Cuáles son los principales tipos de empleo? ¿Cuál es el nivel de desempleo? ¿Quién provee la mayoría de empleos, y qué nivel de influencia tienen gracias a ello? ¿Existen los sindicatos y son reconocidos por el gobierno?
Medio ambiente	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso a un saneamiento y un suministro de agua potable adecuados? ¿Cuáles son las principales amenazas ambientales? ¿Qué protección existe ante estas amenazas? ¿Cuánta tierra es apta para la agricultura? ¿Cuántas personas viven en estado de inseguridad alimentaria? ¿En qué medida el cambio climático está impactando las vidas y los medios de subsistencia de las personas?
Política	¿Quién tiene poder en la sociedad? ¿Quién toma las decisiones? ¿Qué tipo de sistema político existe? ¿Las elecciones son libres y justas? ¿Hay cristianos involucrados en política? ¿Qué preocupación existe por las personas que viven en situación de pobreza? ¿Qué participación en la política existe para quienes viven en situación de pobreza?
Seguridad/paz	¿Qué mecanismos existen para la paz? ¿Quién está involucrado? ¿Cuál es el rol de la iglesia? ¿Se puede confiar en la policía? Si ha habido una guerra, o si hay una en estos momentos, ¿cómo ha afectado esto al país?
Urbano/rural	¿Cuáles son las distintas situaciones de las poblaciones rurales y urbanas? ¿Cuál es el nivel de migración? ¿Existen los barrios marginales y cuáles son sus condiciones?
Derechos humanos	¿Existe un sistema legal independiente e imparcial? ¿Existe libertad de circulación, de religión y de expresión? ¿Existen medios de comunicación libres, fuera del control del gobierno?



Marco de capacidades, rendición de cuentas y capacidad de respuesta⁵

Esta es una herramienta analítica que permite evaluar las tres dimensiones específicas de la gobernanza que conducen a las capacidades, la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de los Estados. Es útil cuando el tema que ha sido identificado se relaciona con la provisión de servicios del gobierno en un sector específico, como agua, saneamiento, construcción de caminos, refugio, educación o asistencia de salud. Está diseñada para ser utilizada a lo largo del tiempo, ya que permite monitorear el desempeño del gobierno, pero también puede utilizarse en un taller de capacitación a fin de demostrar cómo utilizarla a más largo plazo.

El marco consta de tres partes:

- **CAPACIDADES** – La capacidad y autoridad de los líderes, gobiernos y organizaciones públicas para que se hagan las cosas
- **RENDICIÓN DE CUENTAS** – La capacidad de los ciudadanos de hacer rendir cuentas a los líderes, los gobiernos y las organizaciones públicas
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA** – El modo en que los líderes, los gobiernos y las organizaciones públicas se comportan en la práctica a la hora de abordar las necesidades y los derechos de los ciudadanos

	Preguntas clave	Respuestas
CAPACIDADES	¿Qué compromisos internacionales ha asumido el gobierno con respecto al tema?	
	¿El gobierno tiene una política nacional y una estrategia de implementación con relación al tema?	
	¿El tema está incluido en otros documentos de estrategia del gobierno?	
	¿Qué objetivos ha establecido su gobierno para el tema y qué avances está haciendo para lograrlos?	
	¿Son adecuados los sistemas de registro y monitoreo y en qué medida son precisos y públicos los datos?	
	¿Qué ministerios y organismos del gobierno y qué sectores empresariales están involucrados en el tema a nivel nacional y local, y cómo se dividen las responsabilidades entre ellos? ¿Cuál es el principal ministerio encargado del tema?	
	¿Hay un mecanismo de coordinación sectorial para el tema?	
	¿Qué rol desempeñan otros sectores respecto al tema?	
	¿El gobierno tiene recursos humanos adecuados disponibles para abordar el tema?	
	¿Se busca tener una agenda descentralizada? y, si es así, ¿cómo impacta esta agenda el tema?	
	¿Qué porción del presupuesto general del gobierno está asignada al tema? ¿Cómo ha cambiado esto conforme pasa el tiempo?	
	¿Dónde se canaliza la mayor parte de este dinero? ¿Los proyectos están dirigidos a las personas que viven en situación de pobreza?	
	Además del gobierno, ¿quién más está abordando el tema? ¿Cuál es la relación entre estos y el gobierno, en lo concerniente al tema?	

La HERRAMIENTA 22 continúa en la página siguiente

	Preguntas clave	Respuestas
RENDICIÓN DE CUENTAS	¿La sociedad civil tiene libertad de información y de asociación?	
	¿La sociedad civil puede participar en la planificación, la elaboración de presupuestos, el monitoreo y la evaluación del desempeño del gobierno respecto al tema?	
	¿Los medios de comunicación son útiles en lograr que el gobierno rinda cuentas?	
	¿Existen mecanismos para presentar quejas y reparaciones respecto al tema? En caso afirmativo, ¿son eficaces?	
	¿El gobierno ha conversado sobre el tema en el último año?	
	¿Qué información hay disponible sobre los derechos de los ciudadanos respecto al tema?	
	¿Qué mecanismos existen para rastrear los flujos financieros respecto al tema?	
	¿Cuáles otros actores, si es que los hay, están llevando a cabo actividades para estimular la rendición de cuentas en conexión con el tema?	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	¿El gobierno promueve políticas a favor de las personas en situación de pobreza respecto al tema?	
	¿El gobierno está utilizando una estrategia que aumenta la demanda de servicios adecuados y asequibles del gobierno por parte de las personas que viven en situación de pobreza?	
	¿Qué leyes o regulaciones existen para salvaguardar y regular la prestación de servicios del gobierno?	
	¿El gobierno está dispuesto a aprender de los demás?	
	¿Las políticas gubernamentales sobre el tema son sensibles con respecto al género y a los niños?	
	¿Asisten funcionarios del gobierno a eventos de ONG relacionados con el tema?	
	¿Existen procesos para intentar enfrentar la asignación incorrecta y el desvío de recursos destinados a servicios gubernamentales?	
	¿El gobierno está priorizando una agenda en contra de la corrupción?	

5 El análisis de capacidades, rendición de cuentas y capacidad de respuesta es una herramienta creada por el Ministerio de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, por sus siglas en inglés) para ser utilizada por sus oficinas nacionales, que fue enmendada por Tearfund para ser utilizada en el sector de agua, saneamiento e higiene en asociación con el DFID. Para ver un ejemplo de la guía para llevar a cabo un análisis de capacidades, rendición de cuentas y capacidad de respuesta en el sector de agua, saneamiento e higiene, visite el enlace: http://tilz.tearfund.org/~media/files/tilz/research/understanding_the_wash_sector_web.pdf

Marco de políticas y prácticas⁶

En líneas generales, existen seis tipos de políticas y prácticas que se relacionan con la pobreza. Es importante investigar y analizar cuáles son las más adecuadas para los problemas relacionados con la pobreza.



⁶ Adaptado de "Policies that may impact on poverty" en las páginas 16 y 17 de *Monitoring Government Policies*, un conjunto de herramientas de CAFOD, Christian Aid y Trocaire: www.cafod.org.uk/Media/Files/Resources/Policy/Monitoring-government-policy



Marco de identificación de recursos

Al igual que con todo trabajo en asistencia y desarrollo, es importante considerar de qué recursos disponemos antes de empezar una iniciativa de incidencia y también continuar evaluando y asignando recursos a lo largo del proceso.

	Preguntas clave	Respuestas
Financiación 	¿Cuánto dinero será necesario para implementar la iniciativa de incidencia?	
	¿Este presupuesto es realista y se basa en costos y cotizaciones reales?	
	¿Qué fuentes de financiación hay disponibles? ¿Habrá suficiente para cubrir el presupuesto?	
	¿Hay posibilidad de que se presenten problemas de flujo de efectivo o dificultades para obtener autorización?	
Recursos humanos 	¿Quién estará disponible para trabajar en la iniciativa de incidencia?	
	¿Estas personas tienen las destrezas, la experiencia y la aptitud necesarias?	
	Si la respuesta es no, ¿se las puede capacitar?	
	¿Debemos contratar a otras personas, por ejemplo personas con experiencia especializada respecto al tema?	
Relaciones 	¿Qué relaciones hemos establecido?	
	¿Qué contactos tienen nuestros miembros del personal, voluntarios, asociados y partidarios que podríamos utilizar, por ejemplo, con otras agencias interesadas en el tema?	
	¿Qué relaciones tenemos con encargados de adoptar decisiones y cómo podemos establecerlas y fomentarlas?	
	¿Conocemos personas que podrían ayudarnos de manera práctica, por ejemplo, con publicidad en los medios de comunicación?	

	Preguntas clave	Respuestas
Conocimientos 	¿Qué conocimientos e información tenemos entre todos?	
	¿Qué pruebas necesitamos en respaldo de nuestro trabajo en incidencia y, si no tenemos suficientes, cómo vamos a obtenerlas?	
	¿Qué investigación y análisis hemos podido realizar y son suficientes y sólidos?	
Reputación 	¿Qué reputación tenemos en las comunidades, con los asociados, los encargados de adoptar decisiones, los partidarios, los donantes, el público en general y los medios de comunicación?	
	¿Somos conocidos?	
	¿Necesitamos trabajar con otras organizaciones que sean más conocidas? ¿Qué tácticas podemos utilizar para desarrollar una buena voluntad?	
Tiempo 	¿Cuánto tiempo será necesario para implementar la iniciativa de incidencia?	
	¿Tenemos suficiente tiempo?	
	¿Hay fechas límites específicas que deberemos cumplir?	
	¿Existen oportunidades y eventos externos que podemos aprovechar, como elecciones locales, aniversarios, ciclos de planificación del gobierno o cumbres internacionales?	

SECCIÓN E1 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 24 Cómo evaluar la imparcialidad y la utilidad de la información

Objetivo	Comprender la tendencia de las diferentes fuentes y tipos de información y comprender cómo esto impacta en su utilidad
TIPO	Este ejercicio funciona bien en grupos grandes o pequeños, pero también puede hacerse de forma individual
MÉTODOS	Análisis de información, reflexión individual, debate en grupos pequeños, comentarios en sesión plenaria
MATERIAL	Información que muestra diferentes tendencias (Versión 1), ilusión óptica (Versión 2)
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 20: Percepciones de la información
PREPARACIÓN PREVIA (VERSIÓN 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busque una gama variada de artículos, informes y artículos de opinión de revistas, periódicos e Internet. 2. Recorte o imprima aquellos que muestran distintos tipos de tendencias.
PASOS (VERSIÓN 1) – EN EL DÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregue a cada participante por lo menos un artículo. No es necesario que todos tengan lo mismo. 2. Pida a los participantes trabajar juntos para poner la información por orden de utilidad. (Es posible que primero tengan que definir y convenir sobre lo que es útil o no). 3. Pregúnteles por qué han colocado la información en este orden. 4. Presente la siguiente lista de preguntas y pida a los participantes contemplar si les gustaría cambiar el orden que han escogido a la luz de sus respuestas: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Valores:</i> ¿Qué valores sustentan la fuente de cada artículo? ¿Está de acuerdo con ellos? • <i>Propósito:</i> ¿Por qué se ha elaborado esta información? ¿Cómo afecta esto a su tendencia? ¿Cómo la ve usted? ¿Confía usted en la fuente? • <i>Precisión:</i> ¿Qué hechos se describen en esta información? ¿Están respaldados por pruebas? ¿Están expuestos de manera justa? ¿La información está actualizada? ¿Se ha omitido algo? • <i>Conclusiones:</i> ¿Cómo se ha llegado a las conclusiones en este artículo? ¿Están basadas en pruebas? ¿Se han hecho presunciones, explícitas o implícitas? ¿Está de acuerdo con ellas? ¿Habría usted llegado a conclusiones diferentes? y, en caso afirmativo, ¿por qué? • <i>Percepción:</i> ¿Cómo percibirán otras personas esta información y por qué? • <i>Utilidad:</i> ¿De qué maneras podría usted utilizar la información? 5. Facilite un debate plenario sobre la importancia de evaluar toda la información para establecer si es fidedigna, utilizando la HERRAMIENTA 20: Percepciones de la información, antes de utilizarla en una iniciativa de incidencia.
PREPARACIÓN PREVIA (VERSIÓN 2) – SI NO HAY MUCHO TIEMPO	Seleccione una imagen famosa de ilusión óptica, como el dibujo de la mujer joven/mujer mayor.
PASOS (VERSIÓN 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestre el dibujo al grupo y pregunte lo que ven. 2. Facilite un debate plenario sobre la percepción y la tendencia, utilizando la HERRAMIENTA 20: Percepciones de la información, acerca de la importancia de evaluar todos los puntos de vista con respecto a la información antes de utilizarla en el trabajo en incidencia.



EJERCICIO 25 Recopilación de información

Objetivo Comprender que es necesario recopilar una gran variedad de información para investigar y analizar y saber dónde encontrarla y cómo identificarla

TIPO Este ejercicio puede realizarse de forma individual, en parejas o en grupos pequeños

MÉTODOS Reflexión, trabajo en parejas, grupos pequeños, lluvia de ideas

MATERIAL Papel y marcadores

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 20: Percepciones de la información
HERRAMIENTA 21: Análisis contextual
HERRAMIENTA 22: Marco de capacidades, rendición de cuentas y capacidad de respuesta

- PASOS**
1. Divida a las personas en parejas. Cada pareja debe escoger un tema de incidencia o trabajar en uno ya identificado.
 2. Entregue a cada pareja papel y marcadores y pídale dibujar una tabla de cuatro columnas, utilizando los títulos más abajo en cada columna. Invite a cada pareja a completar su tabla, utilizando la HERRAMIENTA 21: Análisis contextual, o la HERRAMIENTA 22: Marco de capacidades, rendición de cuentas y capacidad de respuesta (la elección dependerá del tiempo disponible, del tema escogido o identificado y de cualquier preferencia que exprese el participante relativa a probar una o ambas herramientas).
 3. Pida a cada pareja identificar lo que necesitan averiguar, y analizar qué tipo de información necesitan recopilar y cómo encontrarla.
 4. Facilite un debate del grupo completo. Recopile buenas sugerencias en un lugar central donde todos puedan verlas, como por ejemplo, escribiéndolas en papel para papelógrafo en la pared.

EJEMPLO

Asunto contextual	Tipo de información	Fuente de información	Hallazgos
Economía	Estadísticas Informes DELP	Estadísticas del gobierno Agencias similares	El 80% de las personas viven por debajo del nivel de pobreza. La deuda nacional es el 50% del PIB.
Necesidades básicas	Encuestas Censo Informes de derechos humanos	Encuestas del gobierno Internet	1 de cada 4 personas no tiene acceso a agua potable.
Social	Indicadores de pobreza Informes académicos	Bibliotecas universitarias Internet	Los hogares encabezados por un niño están aumentando cada año. La sociedad es patriarcal.
Política	Resultados electorales Constitución	Agencias de derechos humanos Gobierno Internet	La democracia es débil. Las elecciones no son libres ni justas. La participación de la sociedad civil es limitada.
Etc ...			



EJERCICIO 26 Análisis de políticas y prácticas

Objetivo Ayudar a identificar cuáles políticas y prácticas se relacionan con los temas de incidencia sobre la pobreza

TIPO Este ejercicio puede realizarse de forma individual, en parejas o en grupos pequeños

MÉTODOS Reflexión, trabajo en parejas, grupos pequeños, lluvia de ideas

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 23:** Marco de políticas y prácticas

- PASOS**
1. Divida a las personas en parejas y pídale seleccionar un tema de incidencia por pareja.
 2. Utilizando la **HERRAMIENTA 23: Marco de políticas y prácticas**, pida a cada pareja identificar cuáles políticas y prácticas se relacionan con el tema que les preocupa. Si no saben las políticas y prácticas actuales relacionadas con su trabajo en incidencia, pídale identificar cómo podrían averiguarlo.
 3. Pídale también tomar en cuenta cómo podrían localizar y obtener una copia de las políticas y prácticas identificadas, y cómo podrían utilizarlas en incidencia en torno al tema que han seleccionado.
 4. Pídale contemplar cómo las políticas y prácticas que han identificado se relacionan con los distintos niveles en los que se lleva a cabo incidencia. (Consulte la **HERRAMIENTA 3: La pirámide de la incidencia**, si sirve de ayuda). Por ejemplo, si el tema es la discapacidad, el gobierno nacional pudo haber firmado la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de la ONU, pero la incidencia podría estar llevándose a cabo a nivel local, por lo que sería recomendable saber si existe legislación nacional para implementar la Convención de la ONU en el país y si esa legislación nacional incluye disposiciones para ponerla en práctica a nivel local.
 5. Facilite un debate plenario sobre la mejor manera de identificar políticas y prácticas, e identifique los puntos clave del debate.



EJERCICIO 27 Análisis de recursos

Objetivo Reconocer de qué recursos dispone para apoyar su iniciativa de incidencia y analizar qué recursos son necesarios movilizar

TIPO Ejercicio en grupos o individual

MÉTODOS Reflexión individual, debate en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 24:** Marco de identificación de recursos

- PASOS**
1. Pida a las personas trabajar en grupos pequeños de un máximo de seis integrantes utilizando un ejemplo de sus propios contextos o experiencias, o un caso entregado por el facilitador.
 2. Distribuya copias de la **HERRAMIENTA 24: Marco de identificación de recursos**, a cada participante, señalando las seis secciones de la herramienta (Financiación, Recursos humanos, Relaciones, Conocimientos, Reputación, Tiempo).
 3. Pida a cada grupo dividir las secciones de la herramienta de modo que cada persona tenga una sección (si hay menos de seis personas en un grupo es más fácil pedirles seleccionar la sección con la que quieren trabajar y dejar afuera las que sobren).
 4. Cada persona debe reflexionar individualmente sobre las preguntas de la sección de la herramienta que le ha sido asignada y anotar sus respuestas. Si es necesario, puede hacer suposiciones sobre la información disponible para ayudarle a responder las preguntas. Anime a que este trabajo se realice en silencio.

5. Cuando todos hayan tenido tiempo de responder las preguntas de la sección que les fue asignada, anime a los grupos a reunirse e compartir las secciones de la herramienta.
6. Si hay tiempo, invite a uno o dos de los grupos a compartir sus reflexiones sobre el uso de la herramienta. ¿Cuáles recursos van a ser fáciles de identificar y cuáles van a ser difíciles de identificar?
7. Explique la importancia de destinar recursos a la iniciativa de incidencia, lo que significa garantizar que tengamos suficientes fondos, personas, relaciones, conocimientos, reputación y tiempo para implementarla. Utilice las Notas del facilitador como ayuda.

E2

Etapa 2 del Ciclo de Incidencia

Investigación y análisis – Partes interesadas

La Sección E2 amplía la Etapa 2 del Ciclo de Incidencia. Aquí se explica cómo deben aplicarse la investigación y el análisis al conjunto de partes interesadas –personas que tienen un interés en nuestro trabajo en incidencia–. La sección contempla quiénes están afectados por el tema de incidencia, los encargados de adoptar decisiones que tienen el poder de lograr un cambio en el tema de incidencia y quiénes podrían apoyarnos u oponerse a nuestro trabajo en incidencia.

La Sección E2 presenta herramientas que pueden utilizarse en un taller de capacitación o en investigación documental. Para encontrar herramientas que sean de utilidad para realizar investigaciones de campo se recomienda utilizar un manual sobre evaluación rural participativa o sobre aprendizaje y acción participativos.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué son “partes interesadas”? 104
- ¿Qué son “aliados” y “opositos” y por qué son importantes? 105
- ¿Por qué es importante trabajar con otros en incidencia? 106
- ¿Cuáles son las distintas maneras de trabajar con otros? 107
- ¿Qué son los “destinatarios” de la incidencia y por qué son importantes? 108



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 25:** Matriz de mapeo de partes interesadas 109
- HERRAMIENTA 26:** Matriz de aliados y opositores 111
- HERRAMIENTA 27:** A favor y en contra de la incidencia conjunta 112
- HERRAMIENTA 28:** Lista de verificación de incidencia colaborativa 113



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 28:** Cómo tener una visión completa 114
- EJERCICIO 29:** Mapeo y análisis de partes interesadas 114
- EJERCICIO 30:** Análisis de aliados y opositores 115
- EJERCICIO 31:** Rutas de influencia 116
- EJERCICIO 32:** Mapeo del poder e identificación de destinatarios 116
- EJERCICIO 33:** Incidencia conjunta – ¿sí o no? 117
- EJERCICIO 34:** Cómo trabajar con otros 118

SECCIÓN E2 Notas del facilitador



¿Qué son “partes interesadas”?

Las partes interesadas pueden ser individuos, grupos, organizaciones, instituciones, organismos o ministerios que tengan intereses (reales o posibles) en un proyecto o programa. Se denominan partes interesadas porque tienen un interés en el proyecto o programa, lo que por lo general, significa que tienen algo que ganar o perder por medio de los mismos.

En el contexto de incidencia, las partes interesadas son personas que están afectadas por el tema de incidencia identificado, están interesadas en el mismo o pueden influenciarlo. Incluyen los actores que podrían resultar directamente o en última instancia afectados, ya sea positiva o negativamente, por el proceso de incidencia, así como aquellas personas que son simplemente intermediarias.

En el desarrollo de una iniciativa de incidencia se deben identificar todas las partes interesadas. Sus intereses se deben evaluar, incluso si son excluidas de los procesos de toma de decisiones. Deben tenerse en cuenta las maneras en que sus intereses afectan la viabilidad de nuestros planes de incidencia y deben establecerse relaciones con ellas.

ESTUDIO DE CASO

HONDURAS

El gobierno de Honduras presentó una propuesta de reforma de las leyes forestales que habría permitido que grandes porciones del bosque nacional fueran vendidas a compañías de explotación forestal que podían escoger reforestar o no la tierra. Se ignoró la importancia que tienen los bosques nacionales de Honduras para los agricultores que viven en situación de pobreza y los grupos indígenas en estas zonas.

Viendo las consecuencias posiblemente devastadoras, el asociado de Tearfund, Asociación para una Sociedad más Justa se unió a representantes de varios sectores (grupos indígenas, cooperativas, una red evangélica, ecologistas agrícolas y grupos de agricultores) para formar una alianza que presionara a favor de enmiendas a la propuesta de ley. Contrató asesores para analizar la propuesta y presentar contrapropuestas razonables al gobierno. También inició una campaña mediática para educar al público acerca del problema y presionar al gobierno a negociar.

El gobierno acordó que no llevaría al Congreso de Honduras una reforma a las leyes forestales hasta que esta fuera aprobada por un comité conformado por representantes de la alianza, así como del gobierno y de las compañías de explotación forestal. La alianza participó en las negociaciones dentro de este comité y continuó educando al público, a los medios de comunicación y a los miembros del comité. La mayoría de sus propuestas fueron aceptadas y grupos marginados, como los agricultores en situación de pobreza, las cooperativas y los grupos indígenas, pudieron participar por primera vez en la formulación de una ley que les afectaba directamente, a pesar de que los grupos indígenas todavía opinaban que sus derechos debían tomarse en cuenta más explícitamente.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas**.

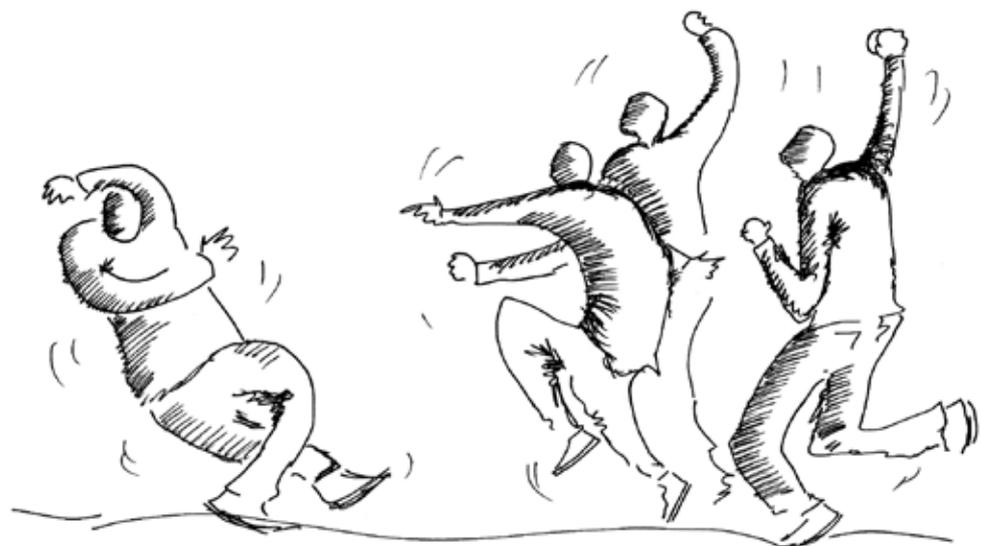


¿Qué son “aliados” y “opositos” y por qué son importantes?

Los aliados son personas, grupos, organizaciones o instituciones que nos pueden ayudar a lograr nuestras metas y objetivos de incidencia. Ellos apoyan nuestra causa y están de acuerdo con el tema sobre el que estamos haciendo incidencia. Son importantes porque con frecuencia incluyen a personas que pueden ejercer influencia sobre los encargados de adoptar decisiones y, si están organizados, pueden formar la base de un grupo de interés o de una coalición que puede hacer un llamado a favor del cambio.



Los opositores son individuos, grupos, organizaciones o instituciones que se oponen a lo que queremos lograr. Ellos se oponen a nuestra posición y no están de acuerdo con nuestras peticiones específicas. Aunque no sean directamente responsables de la toma de decisiones, podrían ejercer una influencia considerable. Son importantes porque pueden suponer un gran riesgo para nuestra incidencia. No son necesariamente inflexibles en cuanto a su oposición, por tanto, es importante que los persuadamos, en lugar de irritarlos.



También hay un gran número de personas que son neutrales, quizás no hayan expresado interés en el asunto o no están enterados. Debemos persuadir a estas personas de convertirse en aliadas, en lugar de opositores.



Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**.

¿Por qué es importante trabajar con otros en incidencia?

El trabajo en incidencia con frecuencia es más eficaz cuando trabajamos junto con otros que están preocupados por el mismo tema de incidencia que nosotros y que pueden ayudarnos a crear e implementar un plan de incidencia.

Trabajar con otros presenta ventajas y desventajas, pero las principales razones por las que es importante son porque es un enfoque estratégico y práctico y porque desarrolla las capacidades. Consulte la **HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta**.

ESTUDIO DE CASO

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO (RDC)

Kinshasa, la capital de la República Democrática del Congo, durante años ha sufrido inundaciones de los ríos después de fuertes lluvias. Esto es problemático porque las precipitaciones tienden a estar por encima del promedio por lo menos ocho meses al año. Al tener sistemas de alcantarillado inadecuados y unidades de eliminación de los residuos ineficientes, muchos de los habitantes de Kinshasa deben soportar terribles condiciones insalubres cada vez que hay inundaciones severas.

El asociado de Tearfund, Iglesia de Cristo en Congo [Eglise du Christ au Congo, ECC], se hizo cargo del problema y reunió una red de grupos y organizaciones para cabildear a políticos para la acción. Lo que tenían en común era la pasión por abordar el problema del saneamiento deficiente en Kinshasa. Juntos se reunieron con el ministro nacional de medio ambiente, el ministro de salud, el ministro de energía y miembros del parlamento para obtener su apoyo para conseguir una nueva ley que permitiera mejorar el saneamiento en Kinshasa. También cabildearon al gobernador de la provincia y al presidente del consejo directivo de la empresa nacional que suministra agua.

Durante varios años fomentaron buenas relaciones que finalmente condujeron a una disposición política concertada para dar respuesta a las condiciones de insalubridad en la capital. Se introdujo una ley provincial para regir el saneamiento, la disposición de los residuos, el alcantarillado y la limpieza general de Kinshasa, y desde entonces la ECC y otros en la red han intentado garantizar que esta ley sea implementada.

Una de las razones más comunes citadas para *no* querer trabajar con otros en incidencia conjunta son las diferencias de fe o políticas. Es importante ser claros: sin importar la fe o la política, si hay personas, grupos y organizaciones que están preocupados por el mismo tema de incidencia que nosotros y que pueden ayudarnos a crear y a implementar un plan de incidencia, ¡deberíamos intentar trabajar con ellos! Si tenemos dudas, temores o reservas, debemos identificar maneras de superarlos.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta**, y la **HERRAMIENTA 28: Lista de verificación de incidencia colaborativa**.



¿Cuáles son las distintas maneras de trabajar con otros?

Trabajar con otras personas implica identificar a personas, grupos y organizaciones adecuados y hacer contacto y establecer relaciones estratégicas con ellos. Ya sea que esto se haga de manera formal o informal, es conveniente aclarar la naturaleza de las relaciones involucradas.



ESTUDIO DE CASO

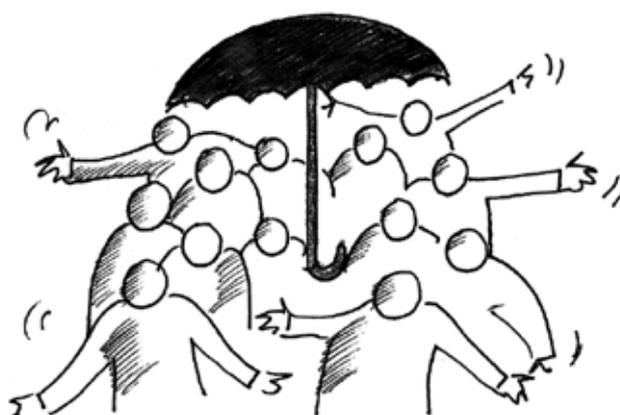
COLOMBIA

Durante muchos años, Colombia no tenía política nacional para la infancia, a pesar de que el gobierno había firmado la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU. Como parte de una red de ONG, Red Viva, uno de los asociados de Tearfund estableció relaciones con los ministerios del gobierno responsables de los asuntos relacionados con la niñez y les ayudó a redactar una política nacional para la infancia, que luego fue adoptada como ley. También compartió información con la iglesia nacional sobre los procesos de la política y recopiló contribuciones de parte de la iglesia nacional para ser incluidas en la propuesta de política. Después de que la política se convirtió en ley, Red Viva y la alianza capacitaron a los funcionarios del gobierno locales mientras lanzaban la implementación de la política en diferentes regiones de Colombia. También movilizaron a la iglesia nacional para trabajar con los niños y para defender los derechos de la infancia por medio de una serie de talleres de capacitación en cada región de Colombia.

Hay muchas maneras distintas de trabajar con otras personas en incidencia y es importante conocer los diferentes tipos de modelos disponibles para poder tomar una decisión informada respecto a cuál es el más adecuado. Si es necesario, posiblemente debemos crear un acuerdo por escrito que establezca las expectativas de cada persona, grupo y organización involucrados y las maneras en las que van a cooperar unos con otros.

Los siguientes modelos son algunas de las maneras más comunes de trabajar con otros para hacer incidencia:

- Red
- Alianza
- Coalición
- Sociedad
- Foro
- Asociación
- Grupo de trabajo
- Organización coordinadora.



Para ver una descripción de cada modelo y obtener información acerca de sus características consulte la **HERRAMIENTA 28: Lista de verificación de incidencia colaborativa.**

 ¿Qué son los “destinatarios” de la incidencia y por qué son importantes?

Los destinatarios de la incidencia son las personas, grupos u organizaciones con quienes necesitamos comunicarnos. Por lo general, son encargados de adoptar decisiones en posiciones de poder y podrían incluir ministros del gobierno, empleados públicos y funcionarios de autoridad local. Nos referimos a ellos como “destinatarios”, porque son las personas a quienes está dirigida, o a las que tiene como “objetivo”, nuestra estrategia de incidencia.



Los destinatarios de nuestra incidencia son importantes porque ellos tienen el poder o la responsabilidad de crear la situación que ha conducido al tema de incidencia identificado y el poder o la responsabilidad de encontrar una solución.

ESTUDIO DE CASO

CAMBOYA

Uno de los mayores problemas que enfrentan las familias en situación de pobreza de Camboya es su falta de acceso a asistencia de salud adecuada y asequible. Sin embargo, una investigación realizada por uno de los asociados de Tearfund en Camboya reveló que el gobierno de Camboya había establecido un programa especial para que las familias marginadas pudieran recibir asistencia de salud adecuada y asequible. Lamentablemente, la investigación también demostró que era muy poca la conciencia sobre el tema. Muchas personas que reunían los requisitos para recibir ayuda no sabían que el programa existía y aquellas que sí lo sabían no entendían cómo funcionaba.

El asociado contactó al Ministerio de Salud, pero había antecedentes de tensiones entre el gobierno y las ONG, lo que tuvo como consecuencia que el contacto inicialmente fuera rechazado. Sin embargo, el asociado redactó una carta y pidió una cita. Al utilizar a todos sus posibles contactos gubernamentales, tanto directos como indirectos, finalmente consiguieron una reunión. Esta perseverancia finalmente dio frutos: la reunión fue satisfactoria y los funcionarios del gobierno acordaron visitar algunos de los propios proyectos de asistencia de salud del asociado. Luego de ver el trabajo de primera mano y de ser testigos del espíritu de colaboración y del respeto mutuo demostrado por el personal del asociado, los funcionarios se dieron cuenta de que la manera de trabajar del asociado era un modo de hacer que el programa del gobierno fuera más eficaz y convinieron trabajar con el asociado para implementarlo.

Como parte de la nueva iniciativa, el asociado despertó la conciencia e impartió capacitación para ayudar a las iglesias y comunidades a identificar familias que podrían cumplir los requisitos y mostrarles cómo registrarse. También acompañó a grupos comunitarios durante visitas de evaluación. Como resultado, muchas personas en situación de pobreza pudieron obtener asistencia de salud gratuita financiada por el gobierno, incluidos chequeos médicos, tratamiento, cirugía y hospitalizaciones, si estaban enfermos.



HERRAMIENTA 25

Matriz de mapeo de partes interesadas

PASO 1 Realice una lluvia de ideas de todas las personas, grupos, organizaciones e instituciones relevantes para el tema de incidencia identificado.

Esto puede realizarse utilizando una tabla de categorización como la siguiente:

EJEMPLO

Partes interesadas de la sociedad civil	Partes interesadas del sector público	Partes interesadas del sector privado
Comunidades afectadas	Ministros y asesores de ministros	Corporaciones y empresas
Medios de comunicación	Empleados públicos y organismos del gobierno	Asociaciones comerciales
Iglesias	Representantes del Congreso	Asociaciones profesionales
Otros grupos religiosos	Jueces y tribunales	Líderes empresariales individuales
Escuelas, institutos de estudios superiores y universidades	Partidos políticos	Cámaras de comercio
Movimientos sociales	Gobierno local y municipios	Empresarios sociales
Grupos de incidencia	Fuerzas armadas	Donantes
Sindicatos	Organizaciones a las que han sido delegadas facultades y comisiones del gobierno	Instituciones financieras
ONG nacionales	Organización de las Naciones Unidas	
ONG internacionales	Banco Mundial	
	Fondo Monetario Internacional	

PASO 2 Identificar:

- ¿Quién es la persona de contacto relevante en cada grupo u organización? (Si hay más de una persona, p. ej., si un ministro tiene dos asesores, uno a favor y otro en contra, anote a ambos).
- ¿Cuál es su interés específico en el tema? ¿Por qué el tema tiene importancia para ellos?
- ¿Cuál es la posición de estas personas con respecto al tema?
- ¿Cuál es el posible impacto o influencia de estas personas sobre el tema? ¿Cuánto poder tienen realmente estas personas para conseguir cambios?
- ¿Están a favor [+] o en contra [-] de su posición? (El ejemplo en la página 110 sugiere utilizar una escala del 1 al 5 positivo [+] o del 1 al 5 negativo [-]).

Esto puede hacerse utilizando una tabla de mapeo como la que se encuentra más abajo, que ha sido cumplimentada parcialmente en función de un ejemplo de propuesta de desarrollo económico que amenaza con obligar a una comunidad a abandonar sus tierras.

Esta tabla ha sido intencionalmente dividida en cuatro grupos de partes interesadas:

1. Partes interesadas que están directamente afectadas por el tema de incidencia identificado, como las comunidades locales.
2. Partes interesadas que son responsables de crear la situación o que tienen una responsabilidad formal de encontrarle una solución a la situación, como el gobierno, los empleados públicos o las autoridades locales. Por lo general, estos son los *destinatarios* de nuestro trabajo de incidencia, pero también podrían ser *aliados*.

3. Partes interesadas que se preocupan por el bienestar de los demás, y otros grupos interesados, como ONG, grupos de iglesia, empresas, medios de comunicación. Estos son posibles *aliados* y también podrían ser *destinatarios*.
4. Actores internacionales, como donantes, organismos de la ONU y ONG. Estos pueden ser *destinatarios*, *aliados* u *opositores*.

Tipo de parte interesada	¿Quién? (Individuos, organizaciones, instituciones)	Persona de contacto clave	Por qué les importa el tema	Posición	Posible nivel de influencia + hasta +++++ - hasta -----
Aquellas personas directamente afectadas					
Sociedad civil	3.000 personas en la comunidad local que podrían estar afectadas	Insertar el nombre de la persona relevante	Riesgo de ser desplazadas de sus tierras, perder vivienda y fuente de subsistencia	Aseguran que no pueden hacer nada	+++
Sociedad civil	Pequeños agricultores locales	Insertar el nombre de la persona relevante	Peligro de hacinamiento	No quieren más personas en las tierras	+
Sector privado	Responsables de desarrollo de negocios	Insertar el nombre de la persona relevante	La tierra será rentable para negocios	Quieren obligar a la comunidad a abandonar la tierra	+++++
Gobierno y encargados de adoptar decisiones del Estado					
Sector público	Ministerio de Agricultura	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: política sobre tierras	Asegura que no pueden hacer nada	--
Sector público	Ministerio de Comercio	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: desarrollo de negocios	Quiere explotar las tierras	-----
Sector público	Autoridad local	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: bienestar de las comunidades	Sin poder para ejercer influencia	-
Sector público	Comité nacional sobre política de tierras	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: evaluación de impacto de actividades comerciales	Preocupado, pide evaluación de impacto	---
Otras organizaciones principales					
Sociedad civil	ONG de medioambiente	Insertar el nombre de la persona relevante	Preocupada por la contaminación del río	En contra del desarrollo	+++
Sociedad civil	Grupo de derechos humanos	Insertar el nombre de la persona relevante	Preocupado por los abusos a los derechos humanos	En contra de que se obligue a las personas a abandonar sus tierras	++
Sociedad civil	Principal periódico independiente	Insertar el nombre de la persona relevante	Interesado en que el público conozca los hechos	Preocupado por las propuestas	+++++
Sociedad civil	Diócesis local de iglesia anglicana	Insertar el nombre de la persona relevante	Tiene miembros en la comunidad afectada	Quiere una consulta completa	++
Sector privado	Cámaras de comercio	Insertar el nombre de la persona relevante	Quiere ver una explotación comercial	Apoya la propuesta de explotación	+++
Organizaciones internacionales					
Sector privado	Donante de la Unión Europea	Insertar el nombre de la persona relevante	Provee fondos para unidad de salud comunitaria	Preocupado de que se desaproveche la subvención	++
Sociedad civil	ONG del Reino Unido	Insertar el nombre de la persona relevante	Apoyan financieramente a las comunidades afectadas	Preocupada por el desplazamiento	+
Sector público	Fondo Monetario Internacional	Insertar el nombre de la persona relevante	Desea obtener ganancias con el intercambio de divisas	Apoya la inversión empresarial	-----

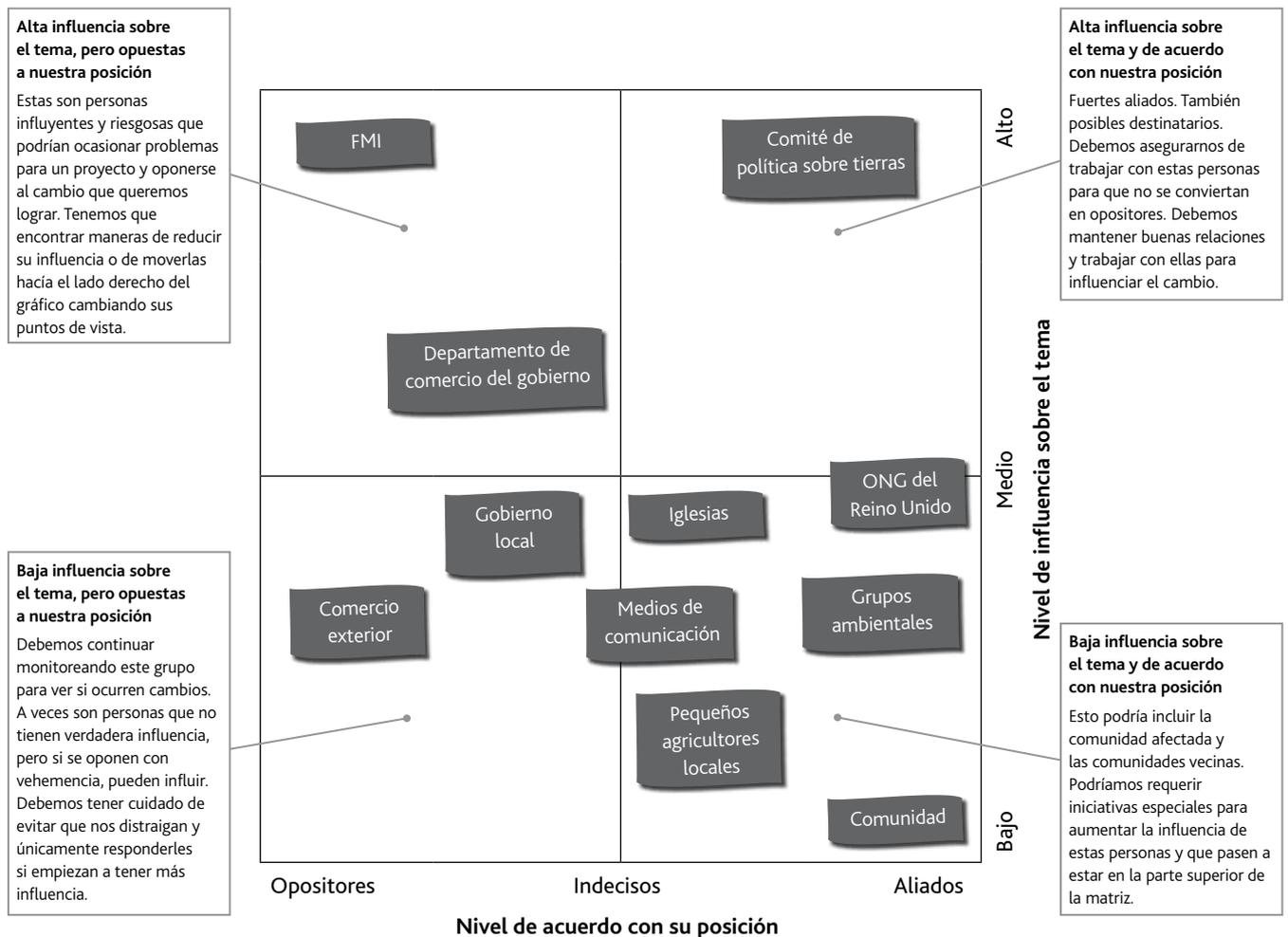


HERRAMIENTA 26

Matriz de aliados y opositores

Una matriz de aliados y opositores es una herramienta diseñada para ser utilizada después de haber realizado un mapeo y análisis de partes interesadas. Representa en un diagrama a todas las partes interesadas. La matriz permite ver fácilmente quién apoya nuestros puntos de vista (nuestros aliados) y quién se opone a ellos (nuestros opositores). Es una herramienta importante, porque los aliados y los opositores no son posiciones fijas; las personas están abiertas al cambio. El objetivo es utilizarla para poner de nuestro lado a todas las partes interesadas.

- PASO 1 Dibuje una matriz, dividida en cuatro cuadrados de igual tamaño. Esto puede hacerse con un marcador en papel, con un palito en el suelo, o con cinta sobre un tapete.
- PASO 2 Escriba todas las partes interesadas en notas autoadhesivas, tarjetas en blanco o en hojas de papel (que debió haberse realizado como parte del mapeo y análisis de partes interesadas).
- PASO 3 Coloque a las partes interesadas en la matriz. Los opositores estarán a la izquierda y los aliados a la derecha de la línea del medio. Las personas neutrales estarán en el centro (ya sea porque desconocen o no se han decidido sobre el tema). Mientras más influencia tengan, más alto en la matriz deben colocarse. Cada tarjeta u hoja de papel puede moverse dependiendo de los resultados de los debates acerca de dónde colocarlas.
- PASO 4 Analice el enfoque a adoptar con las partes interesadas dependiendo de dónde se encuentran en la matriz.



A favor y en contra de la incidencia conjunta



	Beneficios	Desventajas
Estratégicos	<p>Crea una poderosa voz unísona con la cual influenciar a los encargados de adoptar decisiones</p> <p>Reduce la vulnerabilidad y el riesgo y aumenta la protección contra posibles respuestas negativas por medio de la idea de que se está más seguro en un grupo grande</p> <p>Diferentes miembros reúnen una variedad de experiencia y pericia</p> <p>Mayor credibilidad, legitimidad y representación debido a la combinación de comunidades con las que trabajan los miembros</p> <p>Fortaleza en la diversidad</p> <p>Unidad y solidaridad en torno a un tema de incidencia común</p> <p>Desarrolla valores compartidos y afinidad</p>	<p>Altas expectativas que no siempre se cumplen</p> <p>Intereses distintos</p> <p>Tendencia a que las organizaciones grandes dominen y que las organizaciones pequeñas se sientan dejadas de lado</p> <p>Falta de un objetivo común o de un enfoque estratégico</p> <p>Depende del buen liderazgo, que quizás no siempre esté presente</p> <p>Mala coordinación o falta de dirección pueden conducir a la desilusión y al descontento entre los miembros</p> <p>Falta de identidad organizacional, lo que puede conducir a comprometer los valores, las actitudes, los métodos, etc.</p> <p>La toma de decisiones puede ser lenta cuando se requiere un consenso</p> <p>Posibilidad de daños a la reputación al asociarse públicamente con otros miembros de una iniciativa conjunta</p>
Prácticos	<p>Intercambio de información</p> <p>Forja y fomenta relaciones</p> <p>Agrupación de destrezas, habilidades y contactos</p> <p>Minimiza la duplicación y la competencia</p> <p>Aumenta la eficiencia financiera de la movilización y la agrupación de recursos</p> <p>Asegura una logística coordinada</p>	<p>Las relaciones requieren un fuerte compromiso y deben identificarse las personas correctas para establecerlas, fomentarlas y mantenerlas</p> <p>Lleva tiempo, incluso cuando se la maneja bien</p> <p>Puede ser costoso</p> <p>Puede hacer que se desvíen personas y recursos de otros trabajos</p> <p>Posibilidad de demasiadas reuniones y no suficiente acción</p> <p>Requiere capacidades (financieras y humanas) que las organizaciones pequeñas quizás no posean</p>
Colaborativos	<p>Crea oportunidades para observar y aprender de otros que tienen más experiencia en incidencia</p> <p>Ofrece un lugar seguro donde probar las destrezas para la incidencia</p> <p>Ayuda a los miembros a superar el temor y otros factores que los frenan en la incidencia</p> <p>Promueve la búsqueda de maneras de trabajar en colaboración</p>	<p>Dificultades cuando las personas no trabajan con otros que no comparten sus creencias religiosas/fe o sus puntos de vista políticos</p> <p>Falta de tiempo o inclinación entre miembros experimentados para acompañar o servir de mentores a quienes tienen menos experiencia</p>

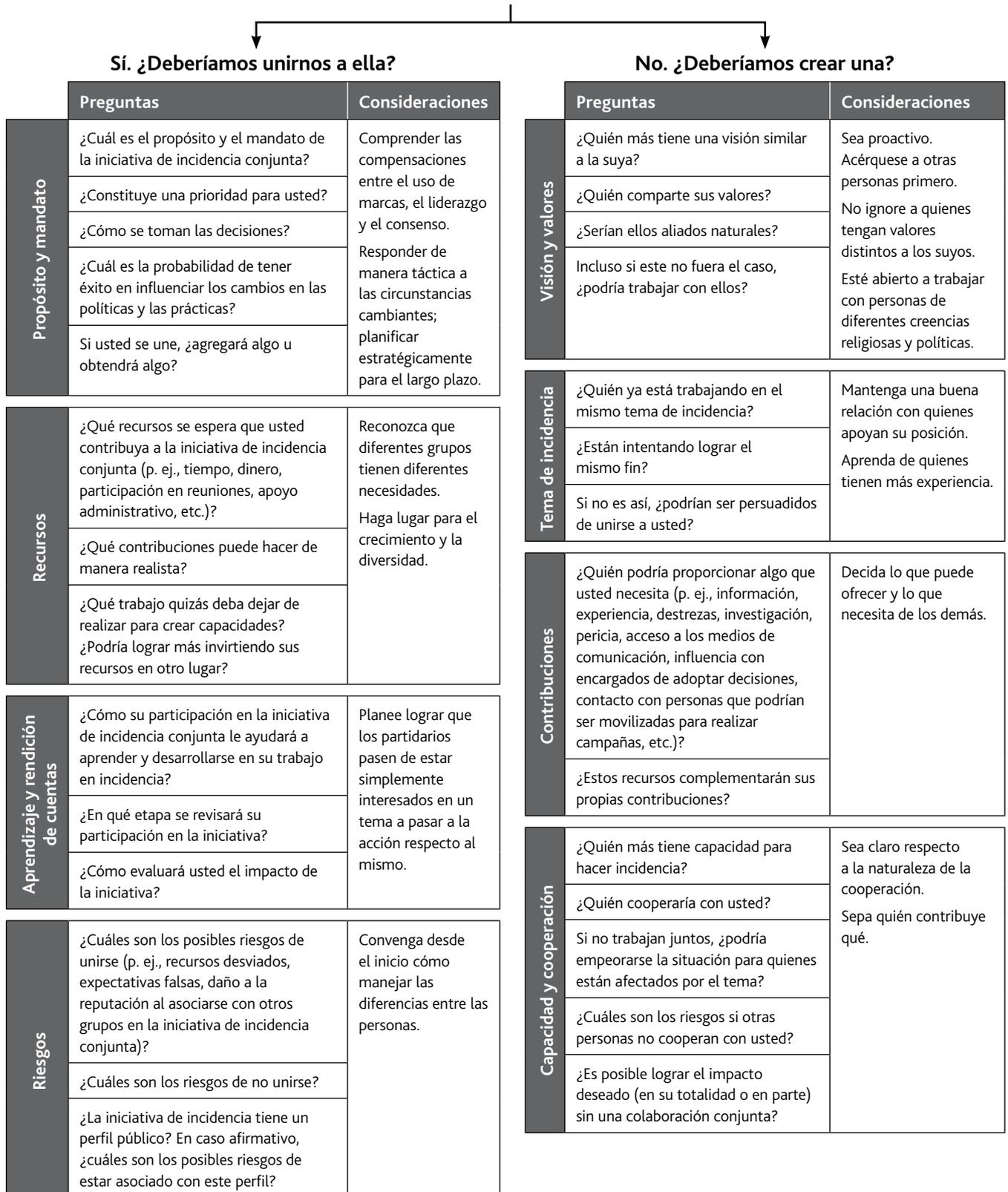


HERRAMIENTA 28

Lista de verificación de incidencia colaborativa

Cuando se esté contemplando si trabajar o no con otras personas, grupos, organizaciones e instituciones, puede ser útil hacerse las siguientes preguntas:

¿Ya existe una iniciativa de incidencia conjunta?



SECCIÓN E2 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 28 Cómo tener una visión completa

Objetivo Comprender la importancia de tener una visión completa y precisa de un tema de incidencia y del rol que pueden desempeñar otras personas en aportar diferentes puntos de vista

TIPO Ejercicio en grupos

MÉTODOS Descripción, debate plenario

- PASOS**
1. Pida a un voluntario sentarse en un lugar fijo en el centro del grupo. Invite a tres voluntarios más a actuar como observadores. Pídeles sentarse alrededor del voluntario central, uno al frente, uno al lado y uno detrás.
 2. Pida a los tres observadores describir a la persona, uno a la vez, basándose únicamente en lo que pueden ver, no en lo que ya saben (p. ej., “tiene cabellos negros rizados, pero no tiene rostro”, o “tiene una nariz y sólo un ojo”).
 3. Solicite otro voluntario y haga que camine alrededor de la persona en el centro, describiendo todo lo que puede ver acerca de la persona.
 4. Reúna a todos y facilite un debate:
 - ¿Qué podemos aprender de este ejercicio?
 - ¿Con qué frecuencia sólo vemos parte de una situación?
 - ¿A veces hacemos juicios basándonos en información limitada?
 - ¿Qué riesgos implica esta estrategia?
 - ¿Cómo podemos obtener una imagen más completa de una situación?
 - ¿Por qué podría esto ser importante en el trabajo en incidencia?



EJERCICIO 29 Mapeo y análisis de partes interesadas

Objetivo Identificar a personas que tengan un interés en un tema de incidencia y comprender sus diferentes puntos de vista

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos grandes o pequeños, pero también puede hacerse de forma individual

MÉTODOS Lluvia de ideas, debate plenario

MATERIAL Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas

- PASOS**
1. Seleccione un tema de incidencia, ya sea uno nuevo o uno que ya se haya identificado en ejercicios de capacitación anteriores.
 2. Pida a los participantes hacer una lluvia de ideas de todas las personas, grupos, organizaciones e instituciones que tengan un interés en el tema, colocando sus respuestas en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco. (Tenga en cuenta que debe guardar estas notas autoadhesivas o tarjetas si tiene planeado realizar los Ejercicios 30, 32 o 34 de esta sección).
 3. Recopile las respuestas utilizando una tabla como la que se muestra en el Paso 1 de la HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas.

4. Anime a que se realice un debate participativo para asegurarse de que se haya incluido a toda posible parte interesada y de que no se haya excluido a nadie de importancia.
5. Dibuje una tabla de mapeo como la que se muestra en el Paso 2 de la **HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas** (p. 110). Escriba el título horizontal y el enunciado vertical de cada columna, pero deje el resto de la tabla en blanco.
6. Complete la tabla para todas las partes interesadas identificadas por los participantes. Concéntrese en analizar sus cargos y su nivel de influencia sobre el tema.
7. Genere un debate para identificar:
 - Quiénes están afectados y cómo vamos a trabajar con ellos en nuestra incidencia
 - Quiénes deben ser los principales destinatarios de nuestra estrategia de incidencia
 - Cómo dirigir nuestro tiempo y recursos hacia los contactos más importantes
 - Cómo evitar poner todos nuestros esfuerzos en trabajar con quienes están muy de acuerdo, pero tienen poca o ninguna influencia.



EJERCICIO 30 Análisis de aliados y opositores

Objetivo Analizar cuáles partes interesadas deben ser influenciadas y la mejor manera de influenciarlas

TIPO Ideal para realizar en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona cuando ya se ha realizado un mapeo y análisis de partes interesadas.

MÉTODOS Lluvia de ideas, debate plenario

MATERIALES Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**

- PASOS**
1. Tome los resultados del mapeo y análisis de partes interesadas y escriba una parte interesada en una nota autoadhesiva o tarjeta en blanco separada.
 2. Dibuje una matriz con un marcador en papel, con un palito en el suelo o con cinta sobre un tapete. Utilice la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**, como ejemplo.
 3. Facilite un debate sobre dónde colocar cada nota autoadhesiva o tarjeta en la matriz. Coloque las notas autoadhesivas o tarjetas que representan a los opositores a la izquierda de la línea central y las notas autoadhesivas o tarjetas que representan a los aliados a la derecha. Si tienen mucha influencia sobre el tema de incidencia, deben ser colocados cerca de la parte superior; si sólo es muy baja, deben ser colocados cerca de la parte inferior. Mueva las notas autoadhesivas o tarjetas en consonancia con el debate. Si es necesario, coloque una parte interesada en dos lugares diferentes en la matriz.
 4. Utilizando la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**, como base para el debate, establezca qué debe hacerse:
 - Para mover a tantas partes interesadas como sea posible hacia la casilla superior derecha
 - Para mantener la posición y la influencia de quienes están en la casilla superior derecha
 - Para influenciar a quienes todavía no son partes interesadas a unirse
 - Para utilizar acceso indirecto a encargados de adoptar decisiones, p. ej., influenciar a un obispo por medio de un líder de iglesia.



EJERCICIO 31 Rutas de influencia

Objetivo Comprender la importancia de las rutas de influencia

- TIPO** Más indicado para un grupo. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona cuando ya se ha realizado un análisis de aliados y opositores.
- MÉTODOS** Trabajo en grupos pequeños, lluvia de ideas, debate plenario
- MATERIAL** Hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo), marcadores
- PASOS**
1. Asegúrese de que todos puedan ver los resultados del análisis de aliados y opositores.
 2. Divida a los participantes en grupos pequeños y entregue a cada uno una hoja de papel para papelógrafo y algunos marcadores.
 3. Pida a cada grupo escoger a un aliado o a un opositor, ya sea a un individuo o una organización, colocarlo en el centro del papel y luego unirlos con líneas a las personas (p. ej., jefe, cónyuge, familiares, sacerdote, etc.) y las ideas (p. ej., punto de vista de economía, titulares de periódico, etc.) que los influyen. ¡Sea tan creativo como sea necesario!
 4. Haga que cada grupo utilice esta información para identificar cómo pueden influenciar a la persona en el centro y cómo sus opositores estarán intentando influenciarla.
 5. Deben repetir esto para tantos aliados y opositores como les dé tiempo.
 6. Facilite un debate plenario sobre la importancia de identificar y comprender las rutas de influencia y quién y qué influyen a nuestros aliados y opositores. También haga énfasis en la importancia de hacer esto para identificar a un individuo o una organización específicos como el destinatario de nuestra incidencia.



EJERCICIO 32 Mapeo del poder e identificación de destinatarios

Objetivo Comprender quién tiene el poder con relación a un tema de incidencia (tanto formal como informalmente) y utilizar esta información para identificar a quién dirigirse en su trabajo en incidencia

- TIPO** Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio depende de haber realizado ya los Ejercicios 29 y 30 de esta sección.
- MÉTODOS** Análisis de información, debate en grupos pequeños, debate plenario
- MATERIAL** Papel, marcadores, tijeras, masilla pegatodo o pegamento, hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo)
- MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas
HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores
- PASOS**
1. Utilizando los mismos grupos pequeños que se formaron para los Ejercicios 29 y 30 de esta sección, pida a los participantes consultar las notas autoadhesivas o tarjetas y la tabla que incluyen a todas las personas, los grupos, las organizaciones y las instituciones que tienen un interés en el tema de incidencia que han seleccionado.
 2. Entregue a cada grupo una selección de papeles y marcadores y pídale recortar círculos del papel. Cada círculo debe representar a una parte interesada. El tamaño del círculo debe relacionarse con el nivel de influencia que ellos perciben.
 3. Cuando se hayan recortado todos los círculos, deben colocarlos en papel para papelógrafo y disponerlos de acuerdo con las relaciones entre ellos. Deben dibujar líneas entre los círculos para mostrar cómo las partes interesadas se relacionan entre sí.

4. Anime a los participantes a identificar y debatir sobre quién tiene qué nivel de poder. Específicamente ¿quién establece la agenda para el tema de incidencia, ya sea directa o indirectamente? ¿El poder de quién domina e influencia el tema de incidencia? ¿Cómo podemos influenciar a esas personas, ya sea directa o indirectamente?
5. Pida a cada grupo utilizar esta información para determinar quiénes deben ser sus principales destinatarios de la incidencia.
6. Reúna a todos para que compartan sus hallazgos y recomendaciones.

También consulte la Sección B2 sobre poder y política y la Sección G5 sobre contextos políticos difíciles.



EJERCICIO 33 Incidencia conjunta: ¿Sí o no?

Objetivo Comprender los beneficios y las desventajas de trabajar en conjunto con otras personas en incidencia

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual

MÉTODOS Reflexión individual, discusión rápida en grupos, debate en grupos pequeños, clasificación, debate plenario

MATERIAL Papel para papelógrafo, papelógrafo (opcional), notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, marcadores

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta

- PASOS**
1. Dibuje una línea desde arriba hacia abajo por el centro de una hoja de papel para papelógrafo. Etiquete un lado "a favor" y el otro lado "en contra".
 2. Divida a los participantes en dos grupos.
 3. Entregue a cada grupo algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco y marcadores.
 4. Pida a un grupo hacer una lluvia de ideas de las razones para trabajar en conjunto con otras personas en incidencia y al otro grupo hacer una lluvia de ideas de las razones en contra de esta idea.
 5. Pida a cada grupo registrar los beneficios o las desventajas en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, una por cada nota autoadhesiva o tarjeta.
 6. Pida a cada grupo colocar sus notas autoadhesivas o tarjetas en el lado apropiado de la línea en el papel para papelógrafo.
 7. Reúna de nuevo al grupo. Facilite un debate plenario sobre por qué cada grupo llegó a sus conclusiones. Permita que los grupos se desafíen entre sí y que debatan sobre si los beneficios son mayores que las desventajas y por qué.
 8. Enfatice la importancia de las relaciones en la incidencia; no sólo contactos aislados, sino un compromiso continuo con las personas. Revele el hecho de que la incidencia es más exitosa y eficaz cuando las personas combinan de manera estratégica diversas habilidades, experiencia, contactos y recursos.
 9. Distribuya la HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta.

**EJERCICIO 34** **Cómo trabajar con otros****Objetivo** **Identificar las mejores opciones para llevar a cabo incidencia conjunta**

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS Funciona mejor si ya se ha realizado un mapeo y análisis de partes interesadas

MÉTODOS Análisis de información, debate en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL
INFORMATIVO **HERRAMIENTA 28:** Lista de verificación de incidencia colaborativa

- PASOS
1. Utilizando información recopilada anteriormente en un mapeo y análisis de partes interesadas, pida a los participantes identificar partes interesadas (tanto partes interesadas individuales como grupos de partes interesadas) que podrían contactarse para hacer trabajo en conjunto.
 2. Divida a las personas en grupos pequeños y asigne entre ellos a las partes interesadas identificadas.
 3. Distribuya la **HERRAMIENTA 28:** Lista de verificación de incidencia colaborativa, a cada grupo pequeño.
 4. Pida a la mitad de los grupos pequeños hacer una lluvia de ideas de las posibles iniciativas de incidencia conjunta actuales y completar las preguntas en la mitad izquierda de la herramienta. Pida a los demás grupos pequeños completar la mitad derecha de la herramienta.
 5. Reúna de nuevo a las personas para que debatan sobre si quieren o no proceder con la incidencia conjunta con las partes interesadas que han identificado. En caso afirmativo, ¿por qué? En caso contrario, ¿por qué no?

F1

Etapa 3 del Ciclo de Incidencia

Planificación – Integración

La Sección F1 contempla la Etapa 3 del Ciclo de Incidencia. Aquí se explica cómo utilizar la información acerca del tema que se ha investigado y analizado en la Etapa 2 para planificar un proyecto o programa de incidencia. La sección describe por qué la planificación es tan importante en el trabajo de incidencia y lo que debemos saber antes de decidir si la iniciativa de incidencia es una respuesta apropiada a un tema.

Es importante consultar la Sección H durante la planificación, porque muchas de las consideraciones que surgen durante el proceso de planificación también surgen durante el monitoreo, la revisión, la evaluación y el aprendizaje.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué es un plan de incidencia y por qué es necesario tener uno? 120
- ¿Qué debemos saber *antes* de hacer un plan de incidencia? 120
- ¿Cómo podemos desarrollar un plan de incidencia utilizando una teoría del cambio? 121
- ¿Cómo se asemeja un plan de incidencia a un plan regular de programa o proyecto? 122
- ¿Cómo difiere un plan de incidencia de un plan regular de programa o proyecto? 123
- ¿Qué marcos podemos utilizar para nuestro plan de incidencia una vez que tenemos una teoría del cambio? 124
- ¿Qué son indicadores de incidencia y por qué son importantes? 124
- ¿Cuáles son los desafíos de establecer indicadores de incidencia? 125
- ¿Cómo es un buen indicador de incidencia? 126



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden utilizarse como material informativo.

- HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia 128
- HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia 129
- HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia 130
- HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia 132
- HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades 133
- HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia 134



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 35: Cómo decidir si hacer o no incidencia 135
- EJERCICIO 36: Cómo planificar para lograr impacto 135
- EJERCICIO 37: Cómo preparar mensajes de incidencia 136
- EJERCICIO 38: "Discurso del ascensor" 137
- EJERCICIO 39: Desafíos al establecer indicadores de incidencia 137
- EJERCICIO 40: Cómo desarrollar indicadores de incidencia y formas de medición 138

SECCIÓN F1 Notas del facilitador



¿Qué es un plan de incidencia y por qué es necesario tener uno?

Un plan o una estrategia es un documento escrito que establece lo que se quiere lograr y para cuándo, cómo sabremos si hemos avanzado o logrado el objetivo y quién será responsable de cada aspecto. Un plan es como una hoja de ruta. Nos ayuda a ver de dónde venimos, cuánto hemos recorrido y hacia dónde vamos. Es esencial saber dónde estamos para tomar decisiones sabias.



Un plan de incidencia es un marco que determina qué políticas y prácticas queremos que cambien, cómo queremos cambiarlas y el modo en que vamos a realizar nuestro trabajo en incidencia para lograr los cambios que deseamos. Se necesita una versión completa para el personal y los voluntarios que están involucrados en el trabajo en incidencia, mientras que para las comunidades, los aliados y los donantes es más adecuada una versión resumida.

Planificar es importante porque:

- Aclara lo que estamos tratando de lograr y cómo vamos a lograrlo
- Asigna recursos y responsabilidades, incluidos tiempo, personal y fondos
- Asegura una rendición de cuentas a los aliados, a las comunidades y a los donantes, y su participación
- Nos obliga a pensar por anticipado y a prepararnos para eventualidades, incluyendo posibles problemas y oportunidades
- Nos ayuda a comprender cualquier riesgo o suposición
- Nos ofrece un punto de referencia en función del cual se pueden medir y evaluar el rendimiento y los avances.



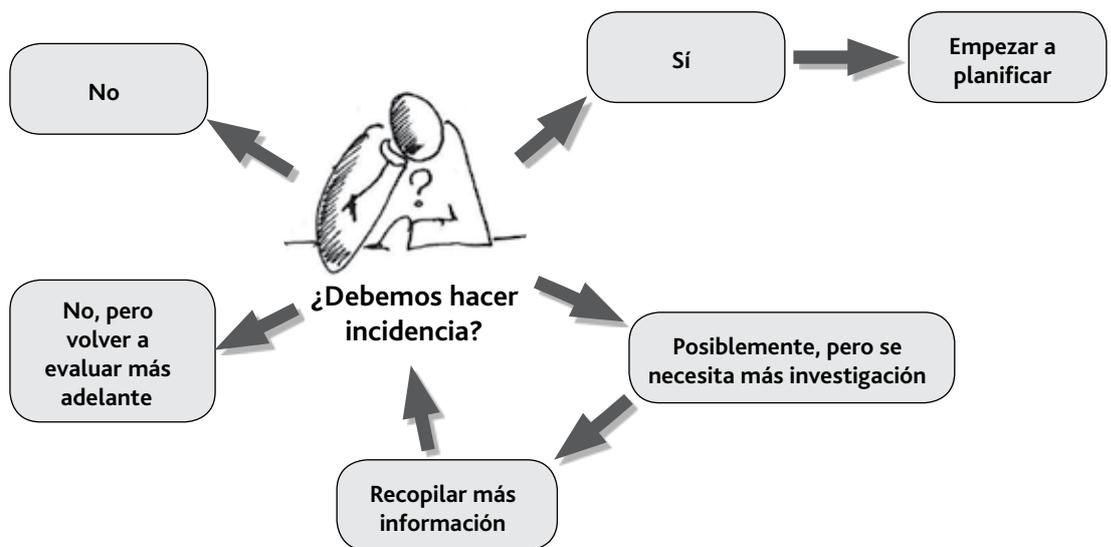
¿Qué debemos saber antes de hacer un plan de incidencia?

Antes de planificar una iniciativa de incidencia es importante verificar si hemos recolectado suficiente información, si la hemos analizado con exactitud y si la comprendemos. Esto debería ser posible si hemos completado las Etapas 1 y 2 del Ciclo de Incidencia (véanse las Secciones D y E). Luego debemos decidir si hacer o no incidencia, respondiendo las siguientes preguntas:

- **TEMA** ¿Realmente debe abordarse ahora? ¿Es un asunto prioritario?
- **CAUSAS** ¿Tenemos una buena comprensión de las causas del problema y de cómo pueden abordarse?
- **EFFECTOS** ¿Podemos identificar los efectos del problema y respaldar esto con información confiable?
- **ALTERNATIVAS** ¿Cuáles son las maneras alternativas de abordar este tema específico? y ¿La incidencia es la mejor manera disponible?

- **DESTINATARIOS** ¿Tenemos claro quiénes son responsables de este problema y quiénes tienen el poder para provocar cambios? ¿Tenemos acceso a estas personas y la oportunidad de influenciarlas?
- **HITOS** ¿Qué signos de cambio estamos buscando? ¿Cómo vamos a evaluar si estamos encaminados hacia el logro de nuestra meta final?
- **ALIADOS** ¿Tenemos claro quién nos va a apoyar y qué ayuda nos va a dar?
- **COMUNIDADES** ¿Las comunidades afectadas serán movilizadas e involucradas en la propuesta de incidencia?

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia.**



¿Cómo podemos desarrollar un plan de incidencia utilizando una teoría del cambio?

En todo trabajo en incidencia, es importante saber cuáles estrategias tienen mayor posibilidad de ser exitosas en influenciar a los encargados de adoptar decisiones que tenemos como destinatarios, y también saber si hemos tenido éxito o no, y poder adaptar nuestras tácticas como corresponde. Esto nos permitirá sacar el mayor provecho de nuestros recursos y tener el máximo de posibilidades de provocar el cambio que deseamos. Una manera de hacer esto es desarrollando una teoría del cambio.

Una teoría del cambio es un proceso que ayuda a identificar todos los aspectos interconectados que deben cumplirse para lograr una meta a largo plazo. Expresa con claridad las relaciones entre nuestras propuestas de acciones y los resultados que esperamos obtener. Es importante porque cambia la manera en que pensamos sobre las iniciativas de “lo que vamos a hacer” a “lo que queremos lograr” y “cómo vamos a lograrlo”.

Desarrollar una teoría del cambio beneficia el modo en que realizamos nuestra planificación porque:

- Hace explícitas nuestras suposiciones y procesos preferidos de cambio para que todas nuestras actividades puedan entenderse en términos del objetivo general a largo plazo.
- Se concentra en el impacto, en lugar de las actividades.
- Compara nuestra suposición y procesos preferidos de cambio con otros posibles procesos de cambio y permite cuestionarlos para poder adoptar los más apropiados.
- Garantiza un proceso claro para adaptar nuestro trabajo, si el contexto cambia.

ESTUDIO DE CASO

BRASIL

Cuando la región nordeste de Brasil sufrió una grave sequía –la peor en cincuenta años– el nivel de agua se vio afectado, los embalses colapsaron, una tubería principal de distribución de agua se deterioró y los suministros de agua se contaminaron con heces. Esto provocó un brote de enfermedades, especialmente diarrea aguda, y dos personas murieron. Al sistema de salud pública se le hizo difícil manejar esta situación.

Diaconia, un asociado de Tearfund, trabajaba con comunidades afectadas por la sequía. En su labor descubrió que no había agua suficiente para beber y producir alimentos, especialmente en las zonas rurales. También descubrió que el gobierno tenía la responsabilidad de proporcionar a las personas acceso a agua de buena calidad.

Diaconia reunió a grupos de mujeres, sus representantes legales, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, grupos de jóvenes, escuelas, iglesias y miembros de las comunidades afectadas. Todos compartieron sus experiencias y juntos crearon un plan. Decidieron pedirle al gobierno que considerara la sequía como una emergencia y obligar a las empresas de agua a descontaminar los suministros de agua afectados. También decidieron solicitar una serie de audiencias públicas con la Procuraduría Pública.

Se exigió a los funcionarios del municipio de las zonas afectadas, los representantes del Ministerio de Salud y a representantes de las empresas de agua asistir a las audiencias públicas. Como resultado, se pidió al Organismo Nacional para Proyectos de Lucha Contra la Sequía actuar con urgencia para reparar la tubería de agua dañada, el Secretario de Salud estatal decidió revisar de manera regular la calidad del agua en las zonas afectadas y las empresas de agua fueron obligadas a proporcionar camiones cisterna a las comunidades que no tenían agua. La Procuraduría Pública también convino movilizar al gobierno para iniciar una campaña dirigida a despertar la conciencia acerca de la conservación del agua.

Diaconia insistió en que todos estos acuerdos fueran puestos por escrito en un documento titulado "Términos de conducta". Diaconia también intensificó su estrategia de capacitar a los agricultores y líderes comunitarios para involucrarse en los consejos municipales y en otros foros de toma de decisiones. Esto condujo a que más personas influenciaran el establecimiento y destino de los presupuestos del gobierno local. También condujo a que Diaconia revisara su planificación de modo que todos sus programas futuros incluyeran actividades dirigidas a empoderar a las personas para participar en foros municipales y monitorear las acciones del gobierno.



¿Cómo se asemeja un plan de incidencia a un plan regular de programa o proyecto?

Una teoría del cambio le proporciona los componentes a un plan de incidencia. Estos componentes son los mismos que los de otros tipos de planes:

- Los **INSUMOS** son los recursos humanos y financieros utilizados en un proyecto o programa: dinero, tiempo, materiales, equipos, investigación existente, información, experiencia, pericia, contactos, etc.
Ejemplos de incidencia: cantidad de tiempo del personal, fondos, relaciones con los aliados
 - ¿Cuáles Insumos tenemos y cuáles debemos encontrar para poder realizar nuestras Actividades?
- Las **ACTIVIDADES** son tareas paso a paso. Son las acciones realizadas en un proyecto o programa, que utilizan los Insumos para producir servicios, productos, actividades, etc.
Ejemplos de incidencia: investigación, cabildeo, movilización, uso de los medios de comunicación, monitoreo
 - ¿Cómo nuestras Actividades ejecutarán los Productos?
- Los **PRODUCTOS** son los artículos, servicios o eventos que se producen como resultado de los Insumos combinados con las Actividades. Son necesarios para lograr los Efectos Directos esperados. (Para quienes están familiarizados con los marcos lógicos, los Productos son lo mismo que los objetivos).

Ejemplos de incidencia: niveles de conciencia pública, número de reuniones de cabildo, número de personas movilizadas

- ¿Qué Productos podemos realizar en el calendario programado para lograr el Efecto Directo?

- Los **EFFECTOS DIRECTOS** son los cambios específicos que resultan del proyecto o programa en beneficio de las personas afectadas por el tema, tales como cambios en conocimientos, destrezas, actitudes, comportamiento, conciencia, prácticas y políticas. Responden a la pregunta, “¿Y qué?”. Un Efecto Directo describe el cambio que logrará el trabajo, es decir, los logros deseados del proyecto o programa. (Para quienes están familiarizados con los marcos lógicos, los Efectos Directos son lo mismo que el propósito).

Ejemplos de incidencia a corto plazo: el tema se debate en el ámbito público, las recomendaciones de investigaciones son priorizadas por encargados de adoptar decisiones

Ejemplos de incidencia a mediano plazo: nueva política promulgada, ley actual enmendada

- ¿Qué Efectos Directos queremos lograr y cómo van a contribuir hacia el Impacto planeado?

- **IMPACTO** es el efecto acumulado a más largo plazo de los programas sobre lo que finalmente tenemos como objetivo cambiar. El Impacto raras veces, o nunca, es el resultado de un único programa. No obstante, un programa puede contribuir al Impacto. El Impacto con frecuencia se siente a nivel nacional. Es el resultado final a largo plazo, deseado y esperado. (Para quienes están familiarizados con los marcos lógicos, el Impacto es lo mismo que la meta).

Ejemplo de incidencia: implementación de cambios en una política o práctica

- ¿Cuál cambio a largo plazo queremos finalmente obtener en la sociedad?

- **SUPOSICIONES** son creencias sobre los factores o riesgos que podrían afectar el avance o éxito de un proyecto o programa.

Ejemplos de incidencia: encargados de adoptar decisiones permanecerán en el poder, los aliados continuarán queriendo trabajar en iniciativas de incidencia conjunta

- ¿Qué estamos dando por sentado?



¿Cómo difiere un plan de incidencia de un plan regular de programa o proyecto?

La planificación de la incidencia requiere no sólo una comprensión de lo que se debería hacer, y de cuándo y cómo lo va a hacer, sino también una comprensión de cómo ocurrirá el cambio y qué rol desempeñarán su organización o comunidad. Es posible crear un plan de incidencia sin esta aclaración, pero supondrá un desafío monitorearlo y evaluarlo, y el impacto de la incidencia probablemente se verá afectado.

Los planes de incidencia deben adaptarse continuamente en respuesta a los cambios en el ambiente externo, ya se trate de oportunidades u obstáculos. Las oportunidades podrían incluir invitaciones inesperadas a reunirse con funcionarios del gobierno y un obstáculo podría ser que el gobierno restrinja la participación de la sociedad civil en los procesos políticos.

Algunos componentes de un plan de incidencia son únicos del trabajo de la incidencia y deben tenerse en cuenta cuando estemos desarrollando nuestra teoría del cambio:

- **DESTINATARIOS** son las personas, los grupos o las organizaciones que deben ser influenciados por medio del proyecto o programa para poder lograr los resultados deseados.

Ejemplos de incidencia: miembros del Congreso, ministerios del gobierno, funcionarios del distrito

- ¿A quién tenemos que influenciar?

- **ALIADOS Y OPOSITORES** son los individuos, los grupos y las organizaciones que deben ser persuadidas de apoyar el tema por medio del proyecto o programa para poder lograr los resultados deseados.

Ejemplos de incidencia: periodistas, iglesias, ONG, sindicatos

- ¿A quién tenemos que persuadir?

- **MENSAJES** son un conjunto de argumentos persuasivos que son preparados, enmarcados y diseñados para influenciar a los destinatarios dependiendo de su posición con respecto al tema y de lo que están dispuestos a escuchar.

Ejemplo de incidencia: debe implementarse una política gubernamental en ciertos distritos

- ¿Qué deben escuchar los destinatarios, aliados u opositores?

- **MENSAJEROS** son los defensores: personas que comunican los mensajes con impacto y credibilidad, ya sea debido a experiencias personales o a su experiencia profesional.

Ejemplos de incidencia: miembros de la comunidad, miembros del personal de ONG

- ¿Quién hará llegar los mensajes?



¿Qué marcos podemos utilizar para nuestro plan de incidencia una vez que tenemos una teoría del cambio?

Una vez que hayamos desarrollado nuestra teoría del cambio, hay dos marcos principales que podemos utilizar para desarrollar un plan de incidencia y se aplican los mismos principios que cuando estamos desarrollando una estrategia de incidencia o un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o programa. Lo importante es que utilicemos un método que nos ayude a planificar de una manera lógica y que nos ayude a medir los avances para poder monitorear, revisar y evaluar eficazmente (véase la Sección H).

Los métodos más comúnmente utilizados incluyen los siguientes:

- **Modelo lógico** (también conocido como cadena de resultados), el cual presenta un proyecto o un programa de manera pictórica o esquemática. El modelo utiliza un diagrama para representar de manera clara y simple lo que se espera lograr por medio del proyecto o programa y cómo cada paso se conecta con los demás para lograr los resultados deseados. Muestra los recursos y la inversión requeridos, las actividades que se realizarán durante el proyecto o programa, los destinatarios de las actividades y los cambios que se esperan lograr a corto y a largo plazo. Consulte la **HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia**, para ver un ejemplo.
- **Marco lógico**, el cual ofrece una manera establecida de analizar detalladamente y presentar un plan o una estrategia. Nos ayuda a tener una visión general de nuestro plan o estrategia, pero no debe reemplazar la redacción de un plan o una estrategia completos. Consulte la **HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia**, para ver un ejemplo y los ejemplos puestos en prácticas de los asociados de Tearfund.



¿Qué son indicadores de incidencia y por qué son importantes?

Un **indicador** es una señal de cambio. Es prueba de que existe cierta condición. Un indicador nos dice que está ocurriendo un cambio en el que estamos interesados, pero no puede explicar por qué ni cómo ocurre ese cambio. Por ejemplo, si queremos saber que el viento está soplando, un buen indicador es las copas de los árboles moviéndose. Esto podría decirnos que la estación pronto va a cambiar o que es un buen día para volar una cometa o que pronto podrían caerse los nidos de las aves de un árbol. Los árboles que se mueven nunca nos dirán *por qué* el viento está soplando ni si esto se debe a que viene una tormenta desde muy lejos en el mar o debido a cambios complejos en los patrones climáticos.



Un **indicador de incidencia** es una señal de que está ocurriendo un cambio debido a nuestro trabajo de incidencia. Medimos estos cambios a través de **las pruebas** o de **los medios de verificación**; es decir, información que podemos utilizar para demostrar que nuestro trabajo de incidencia ha dado resultado.

Cuando desarrollamos un plan de incidencia es importante tomar decisiones sabias acerca de qué señales de cambio esperamos ver y cómo mediremos los cambios. Esto nos ayudará a monitorear y revisar la implementación de nuestro proyecto o programa de incidencia y a evaluarlo cuando esté finalizado.

Los indicadores no son lo mismo que **las metas**. Los indicadores nos dicen qué medir, pero las metas asignan un valor específico a la medición. A veces, las metas son simplemente una conjetura, especialmente si no tenemos experiencia o investigación sobre las cuales basarnos. Por ejemplo, un indicador podría ser "un aumento en los conocimientos sobre los métodos de prevención del VIH entre los jóvenes", mientras que una meta podría ser "un aumento en los conocimientos sobre los métodos de prevención del VIH entre el 80% de los jóvenes en la zona A".



¿Cuáles son los desafíos de establecer indicadores de incidencia?

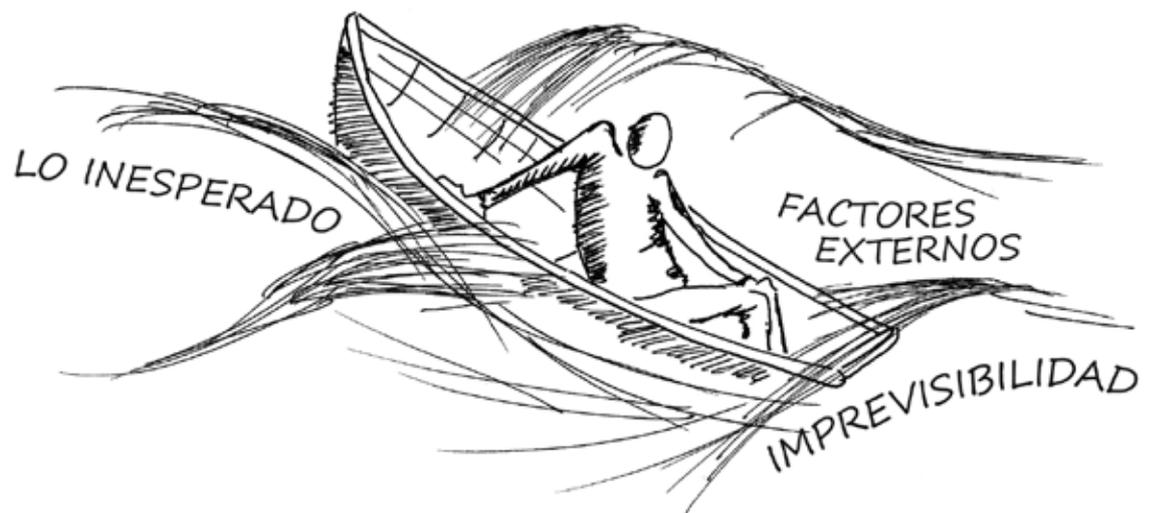
Por lo general, se reconoce y se acepta que es difícil planificar, medir, evaluar y demostrar el impacto del trabajo en incidencia. Sin embargo, es bueno ser conscientes de los desafíos más comúnmente aceptados para poder adaptar un plan de incidencia:

- **La incidencia es "desorganizada"**

El cambio no ocurre de una manera organizada y ordenada. Con frecuencia, el cambio es inesperado, difícil de atribuir y no siempre fácil de identificar. Si se hace énfasis en lograr metas planificadas, podría haber menos flexibilidad para aprovechar oportunidades que se presenten inesperadamente.

- **Los plazos de la incidencia son largos**

Los proyectos de desarrollo tradicionales con frecuencia hacen demasiado énfasis en las metas a corto plazo, pero la incidencia es un proceso a largo plazo con plazos posiblemente impredecibles. Muchos de los objetivos de un proyecto de incidencia podrían no lograrse dentro del período del proyecto.



- **Los factores externos son impredecibles**

La incidencia se relaciona con cambios sociales complejos. Con frecuencia, es difícil determinar exactamente qué provocó un cierto impacto o el efecto completo de una acción de incidencia, incluso después del evento. Los procesos de toma de decisiones con frecuencia son ocultos y muchos diferentes factores pueden provocar cambios, incluyendo interacciones complejas, decisiones tomadas por otros actores y eventos externos. Puede parecer que estamos navegando en aguas turbulentas.

- **La incidencia depende de la colaboración**
Es ampliamente aceptado que una voz conjunta tiene poder cuando se trata de influenciar a las personas en el poder, por tanto, la incidencia con frecuencia se realiza en conjunto con otras personas con los mismos intereses. Sin embargo, esto dificulta atribuir el éxito a cualquier organización individual, porque cada una depende de la colaboración con todas las demás.
- **La reducción de la pobreza es multidimensional**
La pobreza es multidimensional y la reducción de la pobreza raras veces se produce por un solo tipo de intervención aislada. La incidencia, por lo general, tiene lugar junto con otras intervenciones diseñadas para abordar la pobreza y todas deben tenerse en cuenta en las mediciones del cambio.
- **A veces el cambio es sólo parcial**
Es raro obtener una victoria absoluta o rotunda en la incidencia. Lamentablemente, es difícil medir los avances intermedios, los cambios progresivos, los acuerdos negociados o los logros parciales.
- **El monitoreo tradicional es inadecuado**
Las herramientas convencionales para monitorear, revisar y evaluar el trabajo en desarrollo son inadecuadas para el trabajo de incidencia, porque no logran reflejar la complejidad de lo que ha ocurrido en incidencia, especialmente cuando ocurre lo inesperado o cuando hay situaciones que no resultan como fueron planeadas. Tampoco logran representar las distintas maneras en las que una organización ha aprendido y se ha desarrollado como resultado del proceso de llevar a cabo incidencia. En algunas ocasiones, los indicadores tradicionales de presentación de informes realmente limitan la discusión y no ayudan a una organización a analizar detalladamente y de manera estratégica en qué posición se encuentra en términos de su incidencia.
- **Recolectar datos es complicado**
Puede ser difícil saber qué punto de referencia utilizar para evaluar el impacto de la incidencia. Es posible que no haya suficientes datos objetivos disponibles y puede ser costoso obtener y analizar los datos disponibles.

Una manera de abordar estos desafíos es asegurarse de haber desarrollado una teoría del cambio sólida y tomar en cuenta el uso del modelo lógico o del mapeo de resultados, en lugar de depender del marco lógico tradicional como la herramienta para apoyar nuestra teoría del cambio.



¿Cómo es un buen indicador de incidencia?

Para superar estos desafíos, los indicadores deben:

- **Ser claros, estar causalmente vinculados y no ser muy ambiciosos**
Por ejemplo, para poder garantizar que nuestra incidencia está basada en pruebas sólidas, debemos asegurarnos de no ser demasiado ambiciosos en lo que queremos lograr fuera de nuestra base empírica.
- **Ser una mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos**
Los indicadores cuantitativos miden la cantidad de algo. Se presentan como números o porcentajes. Por ejemplo, cuánta cobertura de los medios de comunicación ha tenido un tema o cuántas personas han sido movilizadas para realizar campañas. Los indicadores cualitativos son descriptivos y miden la calidad. Están escritos en palabras. Por ejemplo, los registros de las interacciones con un encargado de adoptar decisiones, la evaluación del desempeño de una coalición, citas de personas en una comunidad afectada por un problema.
- **Ser desglosados**
Esto toma en cuenta el género, la edad, la comunidad, la etnicidad, entre otros factores. Por ejemplo, el número de mujeres y hombres involucrados en los procesos de toma de decisiones, el nivel de participación pública en el tema por parte de los jóvenes, las personas de mediana edad y los ancianos.
- **Enfocarse en el proceso de incidencia, así como en el resultado final**
Por ejemplo, si las personas son empoderadas gracias a cabildear juntas sobre un tema o al trabajar juntas en una campaña, puede ser, de por sí, valioso, sin importar el resultado.

- **Ser útiles, basándose en información disponible en el momento oportuno**

Por ejemplo, no sirve de nada tener un indicador que dependa de las estadísticas nacionales del gobierno que únicamente se publican cada diez años, si queremos lograr cambios a nivel provincial anualmente.

- **Ser rentables, económicos, claros y guardar proporción con el presupuesto general**

Los indicadores no deben ser tan difíciles de medir que tomen demasiado tiempo o requieran demasiadas personas para medirse, ni tan complicados que las comunidades afectadas no puedan utilizarlos.

Los indicadores pueden y deben ser aplicados a cada aspecto de un plan de incidencia. Puede ser una tentación concentrarse únicamente en indicadores que midan los Efectos Directos, pero es aconsejable también incluir indicadores para los Productos y las Actividades. Esto se debe a que una combinación de indicadores nos permite demostrar el avance que está logrando nuestro proyecto o programa y cómo está contribuyendo al Impacto.

Indicadores de las Actividades de incidencia	Miden el alcance con el cual las tareas y acciones planeadas se han implementado según el plan, el cronograma de tiempo y el presupuesto.	Ejemplos: iniciativas de desarrollo de capacidades llevadas a cabo, informes de investigaciones realizados y distribuidos, reuniones de cabildeo, cartas / correos electrónicos / postales / peticiones enviadas y recibidas, comunicados de prensa
Indicadores de Productos de incidencia	Indican en qué medida los servicios, procesos, productos o eventos han sido logrados o prestados como resultado de las Actividades	Ejemplos: número de nuevas relaciones forjadas con aliados, personas movilizadas, acciones de campañas emprendidas, referencias públicas a informes de investigación, artículos periodísticos y artículos de opinión (p. ej., artículos en blogs)
Indicadores de Efectos Directos de incidencia	Miden los cambios a corto y a mediano plazo que han sido logrados gracias a los Productos.	Ejemplos a corto plazo: el tema se está debatiendo en el ámbito público, los encargados de adoptar decisiones están contemplando el tema en foros de formulación de políticas, la capacidad de la sociedad civil ha sido fortalecida para hacer incidencia, el espacio de la sociedad civil está abierto o es mantenido para futuro trabajo en incidencia, se han establecido relaciones con funcionarios del gobierno, una propuesta de ley está lista para consulta Ejemplos a mediano plazo: creación de una nueva ley, enmiendas a una política actual, reforma de un marco o de una constitución
Indicadores del Impacto de la incidencia	Indican qué contribución se ha hecho hacia el cambio a largo plazo.	Ejemplos: implementación de una política o de una práctica que han sido cambiadas (p. ej., acceso a asistencia de salud para todos, provisión de agua y saneamiento para todos, reducción importante en la violencia de género, etc.)

Lamentablemente, no hay un número correcto de indicadores. A veces, es posible que necesitemos más de un indicador para medir un aspecto de nuestro plan. En otras ocasiones, es posible que debamos medir los cambios progresivos, tales como el grado de implementación de nuestras Actividades o el grado de ejecución de los Productos. La mejor estrategia es identificar los aspectos principales de nuestro plan que queremos medir y limitar el número de indicadores como corresponda. Esto significa preguntar:

- ¿Qué necesitamos saber realmente?
- ¿Quién utilizará esta información y para qué?

Si no hay razón obvia para el indicador, ¡elimínalo!



Lista de verificación de planificación de la incidencia

Esta herramienta ofrece una reseña fácil y rápida que puede ser de utilidad para decidir si hacer o no incidencia. Es únicamente una guía de referencia y no debe utilizarse como sustituto del cumplimiento de todas las etapas en el Ciclo de Incidencia y de desarrollar un plan de incidencia apropiado. (Puede ser útil como guía de referencia para redactar un informe de investigación o para desarrollar un documento de posición)

¿Cuál es el problema? **Sección D**

¿Es grave? ¿Es urgente?

¿Cuáles son los efectos del problema? **Sección E1**

¿Cómo afecta el problema a las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas? ¿Impacta a ciertos grupos más que a otros? En caso afirmativo, ¿a quién y cómo? ¿Tenemos suficiente información para verificar esto?

¿Cuáles son las causas del problema? **Sección E1**

¿Cuál es el rol de las políticas y prácticas del gobierno nacional? ¿Cuál es el rol de la iglesia y de otros grupos? ¿Qué influencia tienen los factores culturales, ambientales y socioeconómicos? ¿Tenemos suficiente información para verificar esto?

¿Qué creemos que debe hacerse? **Sección E1**

¿Cuál es nuestra visión para el cambio? ¿Cuáles soluciones sugerimos? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estas soluciones? ¿Podemos defender nuestra posición? ¿Nuestras propuestas son realistas? ¿Tenemos suficiente información en apoyo a nuestras sugerencias?

¿Quién tiene el poder para provocar el cambio? **Sección E2**

¿Quién es responsable del problema y de las soluciones? ¿Tenemos acceso a estas personas? ¿Están abiertas al debate? ¿Están de acuerdo en que son responsables de lograr el cambio? ¿Pueden hacer algo?

¿Quién más está trabajando en el problema? **Sección E2**

¿Con quién podemos trabajar para abordar el problema? ¿Están ejerciendo algún impacto? ¿Hay personas que todavía no están dando respuesta al tema, pero que podrían ser persuadidas de ayudarnos? ¿Quién podría oponerse a nosotros y cómo vamos a responder a su oposición?

¿Qué riesgos podríamos enfrentar? **Sección F2**

¿Qué hemos hecho para identificar, evaluar y reducir los riesgos? ¿Los riesgos son mayores si no hacemos nada que si procedemos con el trabajo de incidencia? ¿Qué suposiciones hemos hecho? ¿Tenemos información adecuada para un análisis de riesgos?

¿Tenemos un plan de incidencia? **Sección F1**

¿Tenemos claro el Impacto, los Efectos Directos, los Productos, los Insumos y las Actividades deseados? ¿Qué cambios estamos buscando? ¿Cómo mediremos esos cambios? ¿Contamos con suficientes indicadores relevantes? ¿Tenemos confianza en nuestras propuestas de actividades de incidencia? ¿Han funcionado antes? ¿Existen alternativas? ¿Tenemos las destrezas y los recursos que necesitamos?

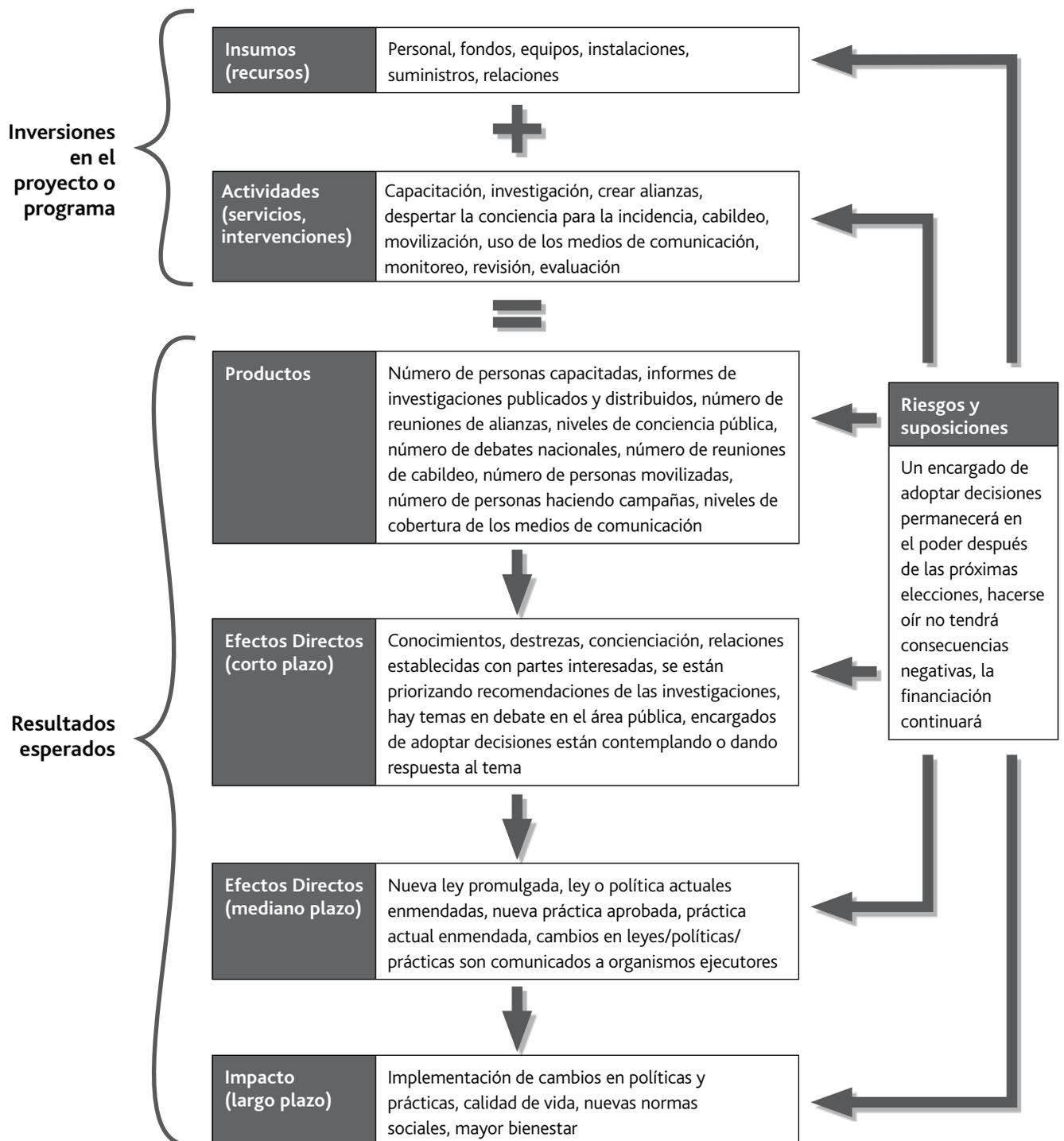


HERRAMIENTA 30

Modelo lógico de incidencia (también conocido como cadena de resultados)

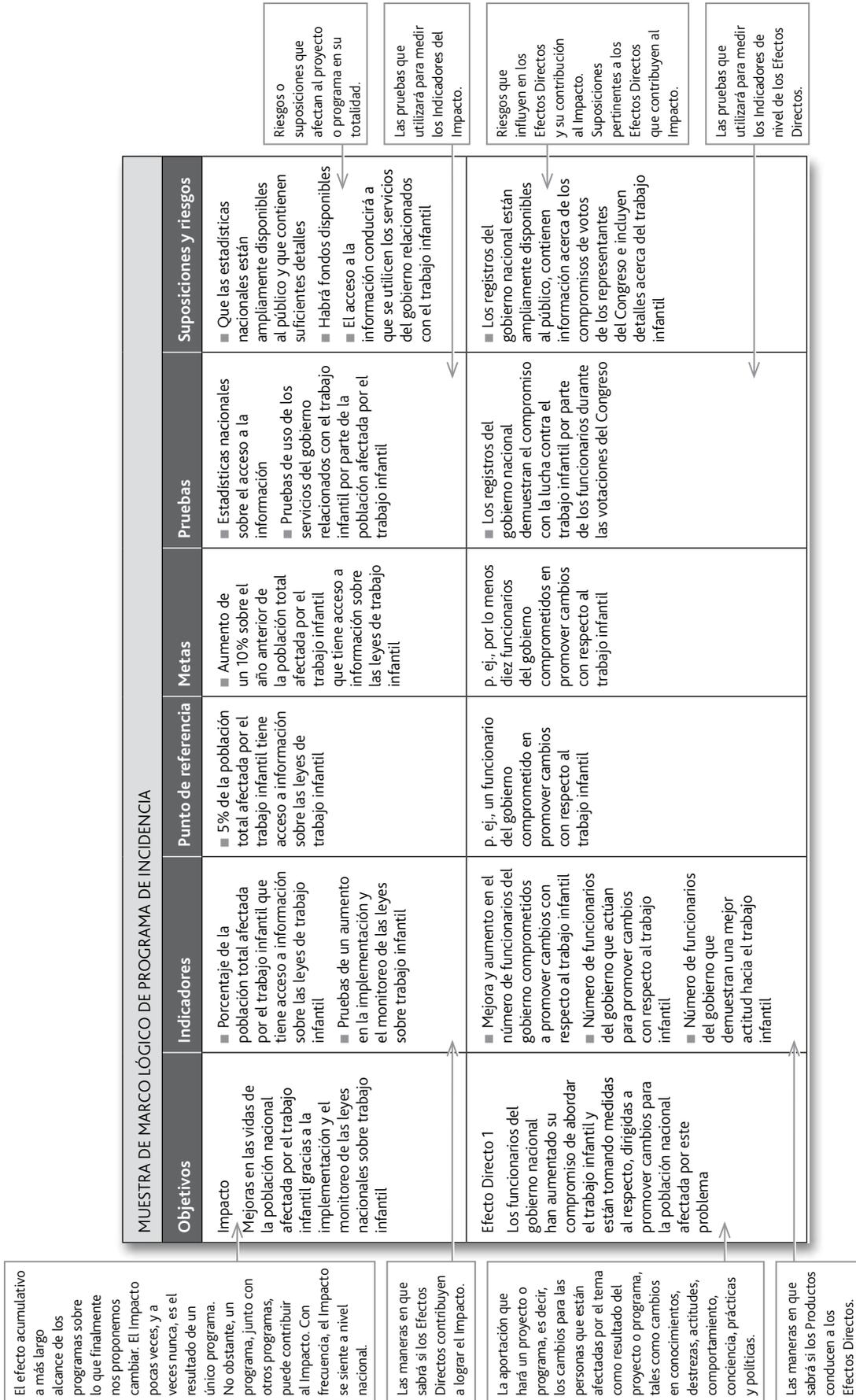
La mejor manera de crear un modelo lógico es contar con la participación de todas las partes interesadas clave. Únicamente se debe desarrollar cuando ya se ha llevado a cabo un análisis contextual o de situación. Con frecuencia, desarrollarlo nos puede ayudar a obtener un entendimiento y un consenso acerca de:

- los procesos con los que debemos contar
- los resultados que queremos lograr
- las suposiciones que estamos haciendo acerca de cómo lograremos los Efectos Directos deseados y de cuál será el Impacto.





Marco lógico de incidencia



La HERRAMIENTA 31 continúa en la página siguiente

MUESTRA DE MARCO LÓGICO DE PROGRAMA DE INCIDENCIA					
Objetivos	Indicadores	Punto de referencia	Metas	Pruebas	Suposiciones y riesgos
<p>Información acerca de lo que se entregará en el marco de tiempo del proyecto o programa, p. ej., los productos, servicios o eventos que se producen como resultado de los insumos y las Actividades, los cuales son necesarios para lograr los Efectos Directos deseados.</p> <p>Producto 1.1 El asociado ha establecido relaciones con miembros del Congreso responsables del trabajo infantil y los influencia de manera regular con el fin de promover cambios con relación al trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de relaciones entre el asociado y los miembros del Congreso responsables del trabajo infantil Aumento en el nivel de influencia de los miembros del Congreso con respecto a asuntos relacionados con el trabajo infantil Aumento en el nivel de apoyo a favor de cambios en materia de trabajo infantil por parte de los miembros del Congreso 	<p>p. ej., el asociado está influenciando una de sus relaciones con los miembros responsables del trabajo infantil</p>	<p>p. ej., el asociado está influenciando por lo menos cinco de sus relaciones con los miembros del Congreso responsables del trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniones entre el asociado y los miembros del Congreso Agendas para las reuniones entre el asociado y los miembros del Congreso Minutas de las reuniones Registros de conversaciones Registro de llamadas telefónicas Cobertura de los medios de comunicación (televisión, periódicos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Los cambios de miembros del Congreso podría significar que cambian las prioridades Podrían ocurrir malentendidos entre diferentes miembros del Congreso acerca del trabajo infantil El asociado podría tener dificultades para tener acceso a los miembros del Congreso <p>Riesgos que afectan los Productos y la manera en que estos conducen a los Efectos Directos. Suposiciones pertinentes a los Productos que conducen a los Efectos Directos.</p>
<p>Las maneras en que sabrá si las Actividades están conduciendo a la entrega de los Productos.</p> <p>Producto 1.2 El asociado ha solicitado formalmente al consejo religioso nacional influenciar el compromiso del gobierno nacional de abordar los asuntos relacionados con el trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en el compromiso del consejo religioso nacional de lograr cambios en materia de trabajo infantil Aumento en el nivel de apoyo del gobierno nacional a favor de cambios en materia de trabajo infantil 	<p>p. ej., un líder del consejo religioso nacional consta en acta como persona comprometida a abordar el trabajo infantil</p>	<p>p. ej., por lo menos cinco líderes del consejo religioso nacional constan en acta como personas comprometidas a abordar el trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> Declaraciones del consejo religioso nacional Agendas para las reuniones del consejo religioso nacional Minutas de las reuniones Registros de conversaciones Registro de llamadas telefónicas Cobertura de los medios de comunicación (televisión, periódicos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo religioso quizás no quiera priorizar el trabajo infantil Cambios en los miembros del consejo religioso podría significar que cambian las prioridades Podrían ocurrir malentendidos entre los miembros del consejo religioso Se presume que el asociado puede obtener acceso al consejo religioso <p>Las pruebas que utilizará para medir los Indicadores de los Productos.</p>
<p>Las tareas y acciones, paso por paso, que se llevarán a cabo en un proyecto o programa, que utilizan los insumos para producir servicios, productos, etc.</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Despertar la conciencia Desarrollo de materiales de aprendizaje sobre el trabajo infantil Talleres de capacitación sobre incidencia en trabajo infantil Investigación para identificar a los miembros del Congreso responsables del trabajo infantil 	<ul style="list-style-type: none"> Insumos (recursos) Destrezas y tiempo del personal del asociado Dinero Materiales de aprendizaje Lugar del taller Lugar de las reuniones Acceso a fuentes de investigación de información acerca de los miembros del Congreso 	<p>No corresponde</p>	<p>No corresponde</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes de actividades Planificación horaria del taller Recibos de pago en efectivo Minutas de las reuniones Registro de llamadas telefónicas Fotografías Cobertura de los medios de comunicación (televisión, periódicos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> El personal del asociado tendrá suficientes destrezas y tiempo El presupuesto no se agotará Las solicitudes de reuniones se otorgarán al personal del asociado sin ningún obstáculo Será fácil acceder a todas las fuentes de información requeridas <p>Riesgos que afectan a las Actividades y la manera en que estas entregan Productos. Suposiciones pertinentes a las Actividades que entregan Productos.</p>



Marco de planificación de mensajes de incidencia

Para que la incidencia sea exitosa es importante planificar y desarrollar mensajes que sean simples, claros y específicos. Las personas que reciban el mensaje deben saber lo que se está pidiendo, por qué se lo está pidiendo, quién debe ejecutar la acción y en qué plazo. También deben comprender con facilidad lo que se les pide que hagan.

Funciona mejor cuando su mensaje es claro y conciso. Una forma de ponerlo a prueba es por medio del “discurso del ascensor”, es decir, poder comunicar su mensaje de incidencia en el tiempo que toma subir del primer al sexto piso por ascensor.

Una manera de planificar y desarrollar su mensaje de incidencia es aplicar el marco de más abajo, donde se ilustra un ejemplo:

El problema	Escriba un breve enunciado que describa el problema que ha identificado. Ejemplo: No se permite educar a los niños con impedimentos visuales o auditivos en el sistema escolar gubernamental. No hay suficientes cupos en las escuelas especiales para el número de niños con estas discapacidades.
Los efectos del problema	Resuma brevemente los efectos del problema. Si cuenta con estadísticas importantes que respalden su argumento como resultado de su investigación, inclúyalas aquí. Ejemplo: Los niños con impedimentos visuales o auditivos reciben una educación deficiente y no tienen la oportunidad de participar plenamente en la vida comunitaria y de encontrar empleo más tarde en la vida. Se ha generado un estigma que conduce a la exclusión social. En la mayoría de las comunidades, los niveles de pobreza son más altos entre las familias que tienen niños con discapacidad.
Las causas del problema	Resuma las causas que ha identificado del árbol de problemas. Ejemplo: La política del gobierno impide una educación inclusiva. Las escuelas no tienen la capacitación para incluir a niños con discapacidad en sus clases y temen que distraigan a los demás estudiantes. Hacen falta fondos para una educación inclusiva.
Las partes interesadas clave	Haga una lista de las partes interesadas clave aquí. Estos grupos tienen influencia sobre el tema o un interés en él. Ejemplos: Niños con discapacidad y sus familias Ministerio de Educación del gobierno Escuelas primarias y secundarias del gobierno Escuelas especiales (operadas por ONG) Donantes bilaterales que financian el sistema educativo
Lo que creemos que debe cambiar y por qué	Este es su mensaje clave. Ejemplo: El gobierno debe permitirles a las escuelas en la zona A trabajar con la ONG B que opera una escuela especial para niños con impedimentos visuales y auditivos. Esta ONG ofrecerá capacitación y apoyo a los maestros y demostrará cómo los niños que viven con una discapacidad pueden ser incluidos en la educación regular. El gobierno y los donantes bilaterales deben estar dispuestos a evaluar este programa piloto un año después con la visión de cambiar la política y de ampliar el programa a nivel nacional, en caso de ser exitoso.
Quién puede solucionar el problema	¿A quién le está pidiendo usted cambiar su política o práctica como resultado de haber comprendido su mensaje? El Ministerio de Educación desempeña un rol clave en otorgar permiso para actividades fuera de la política actual. Con el apoyo de ONG y de donantes estamos solicitando que este programa sea permitido como piloto, con la visión de hacer un cambio en la política y de implementarlo a nivel nacional, en caso de ser exitoso.



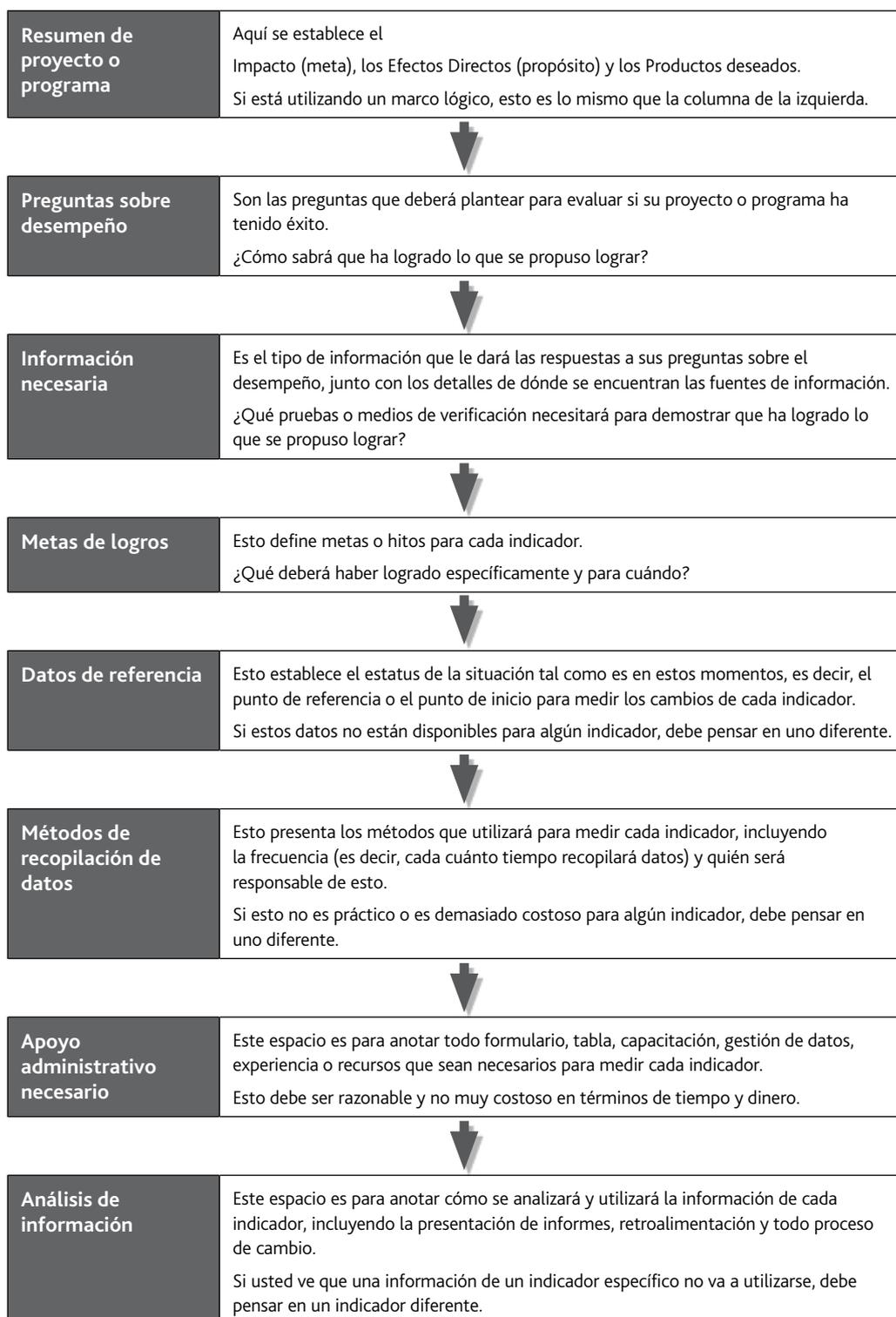
Hoja de trabajo de planificación de actividades

Esta herramienta puede ser útil para registrar los detalles de todas las diferentes Actividades que serán necesarias como parte de un plan de incidencia, que no sería adecuado registrar en el resumen del marco lógico. Ha sido completada en base a un ejemplo puesto en práctica para un Producto específico de un programa de un asociado.

Impacto (meta)	Que las personas en los barrios marginales lleven una vida sana						
Efectos Directos (propósito)	Asegurar la provisión de servicios básicos en 30 barrios marginales						
Producto 3	Mujeres empoderadas y capaces de enfrentar los problemas por sí mismas						
Actividades	Fecha de inicio y finalización	Personal involucrado	Horas de tiempo personal	Materiales/ elemento de la línea presupuestaria	Costos	Persona responsable	Suposiciones, riesgos o limitaciones
3.1 Iniciar y movilizar grupos de acción de mujeres para abordar asuntos relacionados con la salud y otros problemas en los barrios marginales Recolectar información sobre asuntos relacionados con la salud para presentarla a las mujeres Reuniones iniciales para promover la idea Encontrar activistas o defensores locales Convenir sobre los lugares, fechas y horas, etc., de las reuniones	6 ene. – 2 mar.	Gerente de proyectos Asistente de investigaciones Activistas comunitarios				Gerente de proyectos	Los datos sobre la salud posiblemente no sean lo suficientemente específicos Es posible que no se encuentren lugares adecuados para las reuniones
3.2 Capacitar a las mujeres en la resolución de problemas, actividades de incidencia y destrezas organizacionales Encontrar un lugar adecuado Contratar a un capacitador externo y capacitar a diez activistas comunitarios para capacitar a los grupos de mujeres Capacitar a 60 grupos, una hora por semana Apoyo de seguimiento después de la capacitación, etc.	4 feb. – 31 mayo	Activistas comunitarios Capacitador externo		Honorarios para el capacitador Alquiler del salón para la capacitación Alimentos para 12 días de capacitación	\$1200 \$200 \$300	Gerente de proyectos	Las mujeres tienen tiempo para reunirse y sus esposos y otros hombres influyentes les permiten reunirse
3.3 Empoderar a los grupos de mujeres para hacer incidencia por sí mismas con los arrendadores del barrio y con las autoridades locales Acompañar a las mujeres a las reuniones las primeras veces Charlas posteriores a las reuniones Análisis de los métodos alternativos para la incidencia Trabajo en red de los grupos con los aliados, etc.	6 mayo – 29 jun.	Activistas comunitarios		Transporte	\$250	Gerente de proyectos	Los arrendadores están dispuestos a reunirse con un tercero presente
3.4 Hablar con las personas en los barrios marginales que se sienten amenazadas por el hecho de que las mujeres se estén organizando Identificar a las personas que se sienten amenazadas y analizar la mejor estrategia Actuar en base a la estrategia convenida, etc.	21 ene. – 31 mayo o según sea necesario	Gerente de proyectos				Gerente de proyectos	Podría haber amenaza de violencia y riesgos personales para el gerente de proyectos y las mujeres

Diagrama de flujos de indicadores de incidencia

Este diagrama de flujos puede ser útil para establecer los indicadores de incidencia por primera vez. Requiere claridad acerca del punto de inicio (es decir, el punto de referencia) para medir los cambios. También presenta el modo en que los indicadores serán medidos, quien será responsable de medirlos y los métodos que serán utilizados para analizar e informar sobre los cambios.



SECCIÓN F1 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 35 Cómo decidir si hacer o no incidencia

Objetivo Reconocer cuándo la incidencia es (o no es) un curso de acción adecuado en respuesta a un tema identificado

TIPO Este ejercicio puede hacerse de forma individual, no sólo como trabajo en grupos. Tenga en cuenta que se asume que ya se han completado las Etapas 1 y 2 del Ciclo de Incidencia.

CONSEJOS Funciona mejor cuando personas de la misma organización trabajan juntas o cuando se está trabajando con una organización a la vez

MÉTODOS Reflexión individual, debate en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia

- PASOS**
1. Invite a los participantes a trabajar solos o en grupos pequeños, utilizando la HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia, para identificar respuestas a cada una de las preguntas en la lista. Pídale marcar las preguntas que todavía no sea posible responder.
 2. Facilite una sesión de comentarios en sesión plenaria y dirija un debate, preguntando “¿Cuándo es adecuada la incidencia como enfoque de un tema identificado? ¿Cuáles preguntas son vitales responder antes de proceder con la planificación y cuáles pueden omitirse y por qué?”.



EJERCICIO 36 Cómo planificar para lograr impacto

Objetivo Comprender la importancia de tener el fin en mente cuando se planifica y de aprender a planificar para lograr impacto de incidencia

TIPO Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio supone que se ha realizado un ejercicio de árbol de problemas / árbol de soluciones en la Etapa 1 del Ciclo de Incidencia y se desarrolla a partir de ese ejercicio.

CONSEJOS Se debe dar suficiente tiempo para hacer bien el ejercicio

MÉTODOS Trabajo en grupos pequeños, presentación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones
HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia, o la HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia (o ambos, si es apropiado)
HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades

- PASOS**
1. Invite a los participantes a reflexionar sobre el tema identificado y a mirar el árbol de problemas / árbol de soluciones que han realizado anteriormente.
 2. Pídale imaginar cuál sería la situación si el problema en el centro del árbol de problemas ya no existiera y si se lograra la solución en el centro del árbol de soluciones. Anime el debate. Dé tiempo a las personas para hacer preguntas. Explique la importancia de saber lo que estamos tratando de lograr antes de empezar nuestro trabajo en incidencia. El impacto deseado es el tronco del árbol de soluciones (es decir, el tronco del árbol de problemas ya deja de existir).
 3. Si los participantes necesitan ayuda, comparta ejemplos de Impactos (metas), p. ej., “Los niños viven vidas saludables y reciben servicios adecuados de los centros de asistencia de salud”, “Las mujeres tienen una representación justa en los procesos de toma de decisiones”, “La vida pública está libre de corrupción”, etc.

4. Tome una decisión respecto a utilizar o no la **HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia**, o la **HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia**, o ambas. Si utilizará ambas, divida el grupo en dos y entregue a una mitad la **HERRAMIENTA 30** y a la otra mitad la **HERRAMIENTA 31**. Si sólo utilizará una de las herramientas, entregue copias a todo el grupo.
5. Pida a los participantes intentar llegar a un consenso acerca del Impacto (meta) convenido e insertarlo en el lugar apropiado, ya sea en la **HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia**, o la **HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia**.
6. En grupos pequeños, traten de hacer lo mismo para los Efectos Directos (propósito) y los Productos, utilizando las raíces y las ramas del árbol de problemas y el árbol de soluciones.
7. Luego haga lo mismo utilizando la **HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades**.
8. Reúna a todos en una sesión plenaria y debatan sobre qué fue fácil y por qué, y qué fue difícil y por qué.



EJERCICIO 37 Cómo preparar mensajes de incidencia

Objetivo Comprender cómo planificar, desarrollar y presentar mensajes de incidencia claros

TIPO Este ejercicio funciona mejor en grupos, para practicar las técnicas de expresión

CONSEJOS Se debe dar suficiente tiempo para utilizar adecuadamente la **HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia**

MÉTODOS Trabajo en grupos pequeños, presentación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia**

PREPARACIÓN Busque artículos y anuncios apropiados de periódicos y de otros medios de comunicación.

- PASOS**
1. Anime a los participantes a examinar una selección de artículos y anuncios de periódicos y de otros medios de comunicación y a debatir sobre lo que los hace persuasivos e influyentes.
 2. Facilite un debate acerca de lo que les hace cambiar de opinión y comprar un producto o contratar un servicio.
 3. Ahora haga que apliquen estos principios al problema y a la solución que han sido identificados: ¿cómo pueden comunicarse de una manera persuasiva? ¿Qué hará que las personas cambien de opinión acerca del tema y estén de acuerdo con nuestras sugerencias? Haga énfasis en la importancia de planificar y de desarrollar un mensaje de incidencia que sea claro y simple.
 4. Facilite un debate acerca de maneras de transmitir mensajes apropiadas al contexto.
 5. Distribuya la **HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia**. Pida a los participantes trabajar en parejas o en grupos de tres para planificar y desarrollar mensajes de incidencia utilizando la **HERRAMIENTA 32** como guía de referencia.
 6. Si hay tiempo, pida a las personas practicar entre ellas cómo presentar sus mensajes de incidencia.
 7. Reúna a todos y facilite un debate acerca de la importancia de planificar cuando se están desarrollando mensajes de incidencia.

- PASOS ALTERNATIVOS**
1. En lugar de los Pasos 1–4 anteriores, pida a los participantes responder tres preguntas simples acerca del cambio que quieren lograr:
 - ¿Qué quieren que sepan las personas?
 - ¿Qué quieren que ellas sientan?
 - ¿Qué quieren que ellas hagan?
 2. Explique que los mensajes basados en *saber-sentir-hacer* pueden garantizar que no sólo estemos educando a las personas (saber), sino también motivándolas (sentir y hacer).
 3. Siga los Pasos 5–7 al igual que los pasos anteriores.



EJERCICIO 38 “Discurso del ascensor”

Objetivo Practicar la elaboración de mensajes de incidencia claros y concisos

TIPO Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio asume que ya se han cubierto las Secciones E1 y E2.

CONSEJOS Miren de nuevo los titulares de periódicos creados en el EJERCICIO 23: Imagínesse el titular de periódico

MÉTODOS Reflexión individual, discusión rápida en grupos, representaciones de roles, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 32:** Marco de planificación de mensajes de incidencia

- PASOS**
1. Invite a los participantes a reflexionar sobre el tema identificado y sobre la investigación y el análisis que han realizado. Si han realizado esto en grupos pequeños, deben permanecer en sus grupos pequeños. En caso contrario, puede realizarse individualmente.
 2. Distribuya la **HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia**.
 3. Pida a los participantes preparar un mensaje de incidencia que superaría la prueba del “discurso del ascensor” –una prueba en la que deben ser capaces de comunicar su mensaje de incidencia en el tiempo que toma ir en un ascensor desde el primer piso hasta el sexto piso– basándose en la información que tienen disponible.
 4. Dé tiempo para que hagan esto y luego invite a dos personas a participar en una representación de roles. Una persona debe comunicar su mensaje y la otra persona debe escuchar. Pueden pararse al frente o en el centro del salón, imaginándose que se encuentran en un ascensor. Asigne a una persona controlar el tiempo para asegurarse de que la persona que está comunicando el mensaje no tenga más de 30 segundos para hacerlo. Invite a los demás grupos a observar. Cuando una persona haya terminado, intercambie los roles de modo que la otra persona tenga la oportunidad de intentar hacer la misma prueba.
 5. Al final de la representación de roles, invite a los demás a hacer comentarios y facilite un debate.
 6. Repita con una discusión rápida en grupos, si hay suficiente tiempo. Asegúrese de que cada persona tenga únicamente 30 segundos para compartir su mensaje.
 7. Resalte la importancia de hacer un mensaje de incidencia claro y conciso.



EJERCICIO 39 Desafíos al establecer indicadores de incidencia

Objetivo Comprender algunos de los desafíos de evaluar el impacto de la incidencia y cómo superarlos

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS La versión alternativa requiere preparación previa

MÉTODOS Trabajo en parejas, clasificación, debate plenario

MATERIALES Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

- PASOS (VERSIÓN 1)**
1. Invite a los participantes a trabajar en parejas.
 2. Cada pareja debe pensar en tres de los desafíos que surgen cuando se está evaluando el impacto de la incidencia y escribir cada desafío en una nota autoadhesiva o tarjeta en blanco separada.
 3. Invite a las parejas a colocar sus notas autoadhesivas o tarjetas en la pared. Utilice las Notas del facilitador para resaltar cualquier desafío que haya sido olvidado o pasado por alto.

4. Todos deben clasificar las notas autoadhesivas o tarjetas utilizando una marca o una etiqueta autoadhesiva para indicar la priorización de los desafíos desde el más relevante al menos relevante.
5. En sesión plenaria, debatan sobre cómo se podrían superar los desafíos. Utilice las Notas del facilitador como guía.

PREPARACIÓN PREVIA (VERSIÓN 2)	Antes del ejercicio, utilice las Notas del facilitador para preparar algunas afirmaciones, cuyas respuestas sean verdadero o falso. Por ejemplo: "Establecer indicadores de incidencia es bastante simple". Respuesta: Falso "Es difícil atribuir el éxito de la incidencia al trabajo realizado en una coalición". Respuesta: Verdadero "No es importante evaluar el proceso de incidencia, sino que únicamente el resultado final". Respuesta: Falso
PASOS (VERSIÓN 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divida el grupo en dos, aproximadamente por la mitad. Pida a las personas en cada mitad pensar en un nombre de equipo. 2. Lea las afirmaciones que ha preparado una a la vez, pidiendo a cada mitad responderlas a su vez. 3. Celebre el lado ganador y luego debatan, en sesión plenaria, sobre cómo se podrían superar los desafíos, utilizando las Notas del facilitador como guía.

EJERCICIO 40 **Cómo desarrollar indicadores de incidencia y formas de medición**

Objetivo Poder crear indicadores de incidencia y métodos de medición como parte de un plan de incidencia

TIPO Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona como parte del desarrollo más amplio de un plan de incidencia, en el que ya se han determinado el Impacto (meta), los Efectos Directos (propósito) y los Productos.

MÉTODOS Trabajo en grupos pequeños, presentación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia
HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia

- PASOS**
1. Divida a los participantes en tres grupos.
 2. Asigne a un grupo ponderar el Impacto (meta) del plan de incidencia, al segundo grupo los Efectos Directos (propósito) y al tercer grupo los Productos.
 3. Distribuya la HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia, a cada grupo.
 4. Invite a cada grupo a realizar una versión pro forma de la HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia, respondiendo las preguntas y desarrollando indicadores y métodos de medición adecuados para cada sección, para la parte asignada del plan. Utilice la HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia, y la HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia, como ayuda.
 5. Invite a cada grupo a presentar sus hallazgos en sesión plenaria.
 6. Facilite un debate plenario sobre las áreas con las que estén de acuerdo y en desacuerdo y los aspectos que resultaron fáciles y difíciles y por qué.

F2

Etapa 3 del Ciclo de Incidencia

Planificación – Riesgos, inquietudes y desafíos

La Sección F2 contempla algunas de las amenazas, los riesgos, las inquietudes y los desafíos más comunes que podríamos enfrentar en nuestro trabajo de incidencia, junto con sugerencias sobre cómo mitigarlos y superarlos.

Esta sección está incluida en la Etapa 3 del Ciclo de Incidencia y es una parte integral de la planificación y de la decisión de hacer o no incidencia. Si es adecuado, se debe contemplar junto con la Sección G5 sobre la incidencia en contextos políticos difíciles.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué riesgos implica la incidencia? 140
- ¿Cuáles son algunas inquietudes comunes para los cristianos involucrados en hacer incidencia? 142
- ¿Cómo mitigamos y manejamos los riesgos y las inquietudes? 143



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia 146
- HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia 148



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 41: Cómo identificar y reducir los riesgos en incidencia 149
- EJERCICIO 42: Cómo superar inquietudes comunes sobre el trabajo de incidencia 150
- EJERCICIO 43: Cómo dar respuesta a desafíos que enfrentan los cristianos en la incidencia 150

SECCIÓN F2 Notas del facilitador



¿Qué riesgos implica la incidencia?

Todo lo que hacemos implica riesgos. Constantemente tratamos de evitar, reducir o mitigar los riesgos, ya sea de manera consciente o no. Por ejemplo, corremos un riesgo cuando conducimos un automóvil, porque sabemos que ocurren accidentes. Sin embargo, podemos reducir el riesgo utilizando un cinturón de seguridad, asegurándonos de no estar muy cansados y conduciendo durante el día.

Lo mismo ocurre con la incidencia. Debemos ponderar cuáles son los principales riesgos que enfrentamos como organización antes de emprender nuestro trabajo en incidencia.

Algunos de los principales riesgos de la incidencia incluyen los siguientes:

■ Riesgos para la reputación

Con frecuencia, el trabajo de incidencia puede ser de alto perfil. Si una organización comete cualquier error, este puede ocurrir en el dominio público, dando lugar a que posiblemente se perjudique la reputación de la organización. Por ejemplo: si una organización se basa en información incorrecta, compromete su mensaje, afirma estar hablando en nombre de personas que no han sido consultadas, no logra representarlas adecuadamente o no cumple las promesas hechas.

■ Riesgos para las personas

Cuando una organización habla abiertamente en un entorno operativo difícil o sobre temas controversiales, puede ser un riesgo para las personas involucradas en el trabajo de incidencia y a veces para amigos y colegas en otras partes del mundo. Por ejemplo: actos de violencia, amenazas de violencia, encarcelamiento e incluso amenazas de muerte en contra de las personas que están llevando a cabo el trabajo de incidencia, sus amigos y familiares, y en contra de personas en las comunidades afectadas por los temas de incidencia. También podría cometerse abuso psicológico en contra de todas las personas involucradas, incluyendo aislamiento en la comunidad o en la iglesia.

■ Riesgos contra la propiedad

A veces los mensajes de incidencia de una organización podrían provocar a los opositores. En circunstancias extremas, esto puede conducir a la violencia, a amenazas de violencia o a daños de las propiedades de la organización o bienes personales, especialmente en países donde el cumplimiento de la ley es débil. Por ejemplo: cierre forzoso de edificios, confiscación de documentación, incendios provocados en una oficina, hurto de documentos clave, robo de ganado, quema de cosechas o contaminación del suministro de agua.

■ Riesgos para las relaciones

A veces el trabajo nuevo en incidencia puede dañar relaciones existentes con nuestros aliados de incidencia, partidarios y encargados de adoptar decisiones, si estos no están de acuerdo con la posición de la política o práctica que una organización ha adoptado sobre un tema particular.

ESTUDIO DE CASO

ZIMBABUE

En Bulawayo hubo una época en la que los suministros de agua se agotaron. No llovía, las presas que suministraban agua a la ciudad se deterioraron y las tuberías hacia los hogares de las personas sufrieron fugas. No había productos químicos para purificar el agua y no había bombas de agua. Los habitantes de la ciudad se encontraban sin suministro de agua.

Los pastores de Iglesias en Bulawayo [Churches in Bulawayo, CIB], un asociado de Tearfund, decidieron pasar a la acción. Contrataron camiones, cruzaron la frontera en los camiones y compraron tanques cisterna. A su regreso, se reunieron con funcionarios de la autoridad local, líderes comunitarios y líderes de iglesia para identificar las comunidades que más necesitaban agua. Luego localizaron pozos de perforación cercanos y colocaron los tanques donde todos pudieran tener acceso a ellos.

A la vez, cabildaron al ministerio del gobierno responsable del agua para que hiciera algo con respecto a la grave escasez de agua, empezando por ordenar la reparación de las presas, sobre la base de que todos en Bulawayo tenían derecho por ley a tener acceso a agua potable. Sus esfuerzos de incidencia fueron publicitados en el periódico y en la radio. Lamentablemente, los funcionarios del gobierno se negaron a colaborar. CIB realizó una evaluación de riesgos, la cual concluyó que debería continuar haciendo incidencia, de modo que, no obstante, prosiguió con su trabajo.

■ Riesgos para las finanzas

El trabajo en incidencia a veces puede desviar los recursos de otro trabajo, dificultando la eficacia de ese trabajo. A veces, se podrían sacrificar oportunidades de obtener fondos por emprender trabajo en incidencia. Ocasionalmente, el trabajo en incidencia puede conducir a que las personas involucradas pierdan sus empleos, medios de subsistencia o negocios, o a que una organización pierda su financiación. También existe una tendencia, especialmente entre los donantes, a aumentar el escrutinio respecto a la cantidad de fondos que una organización invierte en iniciativas de incidencia y el impacto que esto tiene sobre la reducción de la pobreza. Es vital realizar un monitoreo, una revisión y una evaluación coherentes para asegurarse de que los fondos no sean gastados en iniciativas desacertadas o mal planificadas.

■ Riesgos para las expectativas

La incidencia puede ser un proceso a largo plazo y es poco probable que el cambio sea rápido. Las organizaciones deben crear y manejar expectativas realistas entre los aliados de incidencia, los partidarios y las personas en las comunidades afectadas por el tema de incidencia, para asegurarse de evitar el enojo, la frustración y la decepción.

■ Riesgos para el estatus legal

La mayoría de las organizaciones están reguladas por leyes y registradas bajo la condición de no participar en política. Todo trabajo en incidencia debe permanecer dentro del ámbito legal y toda participación política debe estar vinculada con el propósito y el estatus de la organización. En caso contrario, existe el riesgo de perjudicar o revocar el estatus legal de una organización.

■ Riesgos para la coordinación del tiempo

El trabajo en incidencia con frecuencia implica aprovechar un momento oportuno para influenciar a los encargados de adoptar decisiones. Puede haber riesgos si se deja pasar el momento oportuno, quizás debido a una falta de conciencia o a que estamos enfocados en otros asuntos.



¿Cuáles son algunas inquietudes comunes para los cristianos involucrados en hacer incidencia?

Si los cristianos no están convencidos de que la incidencia es algo bíblico o de que es importante para la iglesia, es poco probable que se involucren, incluso si se les ofrecen razones teológicas y prácticas. Puede ser conveniente anticipar algunos de estos puntos de debate y contemplar posibles respuestas. Consulte la Sección B3 para obtener más contexto.

RAZON DADA	POSIBLE RESPUESTA
Romanos 13 y 1 Pedro 2:13-14 dicen que debemos someternos a la autoridad humana, no desafiarla.	Estos versículos sí dicen que debemos obedecer al Estado, pero sólo cuando no va en contra de la ley de Dios. Lo que aquí se supone es que quienes están en el poder son servidores de Dios. Sin embargo, ¿qué ocurre si las personas con autoridad no están gobernando de acuerdo a las leyes de Dios? Daniel 6:10 nos da un ejemplo de un hombre de Dios que desobedeció intencionalmente un edicto del Estado que iba en contra de las leyes de Dios. No podemos simplemente sentarnos y mirar cómo el gobierno abusa de su poder y de su rol como servidor de Dios. Es nuestro rol, como ciudadanos y como cristianos, hacer rendir cuentas a los gobiernos para que el Estado cumpla con su rol divino de velar por los derechos de las personas, castigar a quienes hacen el mal y promover el bienestar humano.
Jesús dice que amemos a nuestros enemigos, que volvamos la otra mejilla y "mía es la venganza" (Mateo 5).	Estamos llamados a amar a nuestros enemigos. El enfoque de esta enseñanza no es buscar la venganza, sino más bien dejarle eso a Dios.
Jesús dice "a los pobres siempre los tendrán con ustedes" (Marcos 14:7).	Continúa diciendo "y podrán ayudarlos cuando quieran". Estas palabras son una orden y no una opción. El enfoque del versículo es la unción con perfume sólo unos días antes de su muerte y resurrección, demostrando que la mujer había reconocido el significado de lo que estaba a punto de suceder.
Lo que realmente importa es que las personas sean salvadas, por tanto, debemos concentrarnos en eso. El trabajo en incidencia no trae salvación.	Los cristianos están llamados a buscar la justicia (Miqueas 6:8), a defender la causa de las personas en situación de pobreza (Proverbios 31:8-9) y sacar la cara por los que están sufriendo (Ezequiel 22:30).
Jesús no participó en actividades políticas.	Jesús no tomó parte en un movimiento político organizado, pero desafió a las autoridades. Por ejemplo, habló con firmeza con respecto a las autoridades (Lucas 13:32), limpió el templo (Juan 2:13-16) y habló en contra de la injusticia y de la opresión (Lucas 11:42). Tenemos que buscar una respuesta divina a los problemas, lo cual podría implicar hacer trabajo en incidencia.
La política es un juego sucio. La religión y la política no deben mezclarse.	Es cierto que el poder puede corromper pero, al escoger no involucrarse en la política, los cristianos ponen en manos de otras personas la toma de decisiones que afectan las vidas de todos. Por tanto, no cumplimos con tomar en serio nuestra responsabilidad de administración. Un buen ejemplo de un compromiso político divino es José, cuando gobernó Egipto y evitó una hambruna (Génesis 41:41-57). (Véase la Sección B3 para obtener más información sobre los defensores en la Biblia).
Los cristianos han tomado parte en trabajo en incidencia en el pasado y han deshonrado la iglesia.	La iglesia ha sido desacreditada en el pasado por su participación en el poder, pero ha sido desacreditada por el modo en que esto ocurrió, no por haberse involucrado en primer lugar. Tenemos que aprender del pasado.
Hay dos reinos: el reino de Dios y el reino de este mundo. Vivimos en uno de los reinos y no en el otro.	Hay dos reinos. Los cristianos son ciudadanos del cielo (Filipenses 3:20), pero vivimos en el mundo. Estamos llamados a ser la sal y la luz (Mateo 5:13) y a influenciar al mundo. No debemos huir de nuestra responsabilidad.

El problema radica en que si la iglesia no participa en trabajo en incidencia será menos efectiva en llevar buenas nuevas a las personas en situación de pobreza, porque no habrá cumplido con el llamado de Dios de hacer que los gobernantes rindan cuentas del cumplimiento de su propósito y esto habrá permitido

que la injusticia y la pobreza continúen sin más discusión. *“Lo único necesario para el triunfo del mal es que los buenos no hagan nada”* (Edmund Burke).



¿Cómo mitigamos y manejamos los riesgos y las inquietudes?

Si un riesgo es demasiado alto, es aconsejable contemplar opciones alternativas para nuestra incidencia, como por ejemplo, pedirle a un vocero externo o a una organización en el extranjero hacer incidencia en nombre de nosotros. Sin embargo, puede haber situaciones en las que el riesgo es tan alto que no podamos hacer incidencia en lo absoluto.

Se recomienda asegurarse de que todos los involucrados sean conscientes del riesgo, quieran proceder y sepan qué hacer para minimizar el riesgo. Esto probablemente implicará asegurarse de que sepan a quién dirigirse para buscar ayuda. Vale la pena recordar que, a veces, podría haber un riesgo mayor en no hacer incidencia que en proceder con la misma.

ESTUDIO DE CASO

GUATEMALA

Al igual que en muchos países de Centroamérica, Guatemala ha sufrido un rápido incremento de la violencia, tanto real como inminente. Esto ha tenido repercusiones para uno de los asociados de Tearfund en el país porque una parte integral de su programa de desarrollo de salud comunitaria implicaba empoderar a las comunidades rurales en situación de pobreza y vulnerables. El asociado animó a las comunidades a desarrollar una voz como grupo, lo que en el pasado no habían tenido, para poder reclamar sus derechos a una asistencia de salud asequible cuando la necesitaran. Esto les dio a muchas personas un sentido de valor y dignidad, ya que el asociado abrió las puertas a oportunidades y conexiones para que ellos tuvieran acceso a los encargados de adoptar decisiones de las autoridades locales. Sin embargo, también fue costoso.

Durante el trabajo de incidencia, el asociado expuso fraude y corrupción a gran escala dentro del gobierno. Esto fue difícil para las personas involucradas, porque las personas influyentes se sintieron amenazadas. El cambio social las incomodaba y temían que sus privilegios fueran desafiados y retirados. A esto siguieron amenazas de muerte y amenazas de violencia y de cierre de la organización mientras el gobierno intentaba restringir y silenciar su voz.

Como resultado, el asociado desarrolló un plan estratégico de acción para mitigar los riesgos implicados. Por ejemplo, acordaron no viajar en horas de la noche, instalaron luces de seguridad en los locales de sus oficinas, pusieron en el dominio público sólo cierta información y nada que pudiera identificar a individuos específicos, siempre procuraban recibos por los gastos, etc. También decidieron continuar su trabajo de incidencia a pesar de los continuos riesgos.

Se pueden abordar y superar los riesgos y las preocupaciones más comunes asociados con el trabajo en incidencia, si nos anticipamos a ellos. A continuación, brindamos algunos ejemplos.

“ Si nos hacemos oír podríamos recibir amenazas o ser aislados ”

- Si existe un posible riesgo, los defensores y las personas afectadas por una situación deben ser conscientes del riesgo antes de actuar.
- Utilizar organizaciones fuera del país, si esa es una opción segura.
- Hacer incidencia con otros, como parte de una red, alianza o coalición, para mantener un perfil bajo y suavizar cualquier posible reacción adversa.
- Cultivar relaciones sólidas con personas de confianza en el poder para que estas puedan actuar como puentes hacia otras personas y ayudarlo si se encuentra en dificultades.
- Mostrar respeto hacia los encargados de adoptar decisiones y ofrecerles explicaciones claras, si las piden.

ESTUDIO DE CASO

LUGAR SENSIBLE EN ÁFRICA

Un asociado de Tearfund, que estaba trabajando en un contexto político difícil, quería trabajar con la iglesia local para implementar su proyecto. Sin embargo, se enfrentó a la dificultad de que, de acuerdo con la política gubernamental, los "asociados" dentro de este contexto eran, por lo general, ONG y la iglesia no estaba registrada. El asociado estableció relaciones con funcionarios del gobierno local y luego utilizó sus contactos para pedirles una exención a esta política y para que le permitieran trabajar temporalmente con la iglesia. Esto se basaba en que, partiendo de esta relación de trabajo, ambos establecerían una organización con base en la comunidad que luego podía registrarse y que podía continuar el trabajo. El gobierno local fue persuadido con este argumento y le otorgó al asociado una exención a la política.

“ No sabemos suficiente acerca de la situación ”

- Contactar a otras organizaciones que están trabajando en el mismo tema de incidencia para ver qué información tienen y para reunirla con las pruebas que ya tenemos y la investigación que ya hemos realizado.
- Unirse a redes, coaliciones y alianzas que estén trabajando en el mismo tema de incidencia. Es posible que descubramos que colectivamente tenemos toda la información y los contactos que necesitamos.

“ La incidencia implica enfrentamiento ”

- Este no siempre es el caso. Los encargados de adoptar decisiones en los gobiernos y otras autoridades con frecuencia son conscientes de que hay un problema y acogerán con agrado sugerencias sobre cómo resolverlo.
- Algunas de las mejores iniciativas de incidencia se realizan en colaboración con otras partes.
- Hacerse tiempo para establecer relaciones con encargados de adoptar decisiones antes de que necesitemos influenciarlos y luego podremos persuadirlos.
- Evitar las actividades y las tácticas de incidencia que podrían ser percibidas como incriminatorias o negativas o que avergüencen públicamente a funcionarios del gobierno.

“ Somos demasiado pequeños para conseguir cambios ”

- Una cita famosa dice: *“Si piensas que eres demasiado pequeño para ser eficaz, nunca has estado en la cama con un mosquito”*. (Anita Roddick, fundadora de The Body Shop)
- Asegurarse de que el personal tenga suficiente tiempo y, si es posible, suficiente presupuesto asignado para garantizar que la incidencia no sea olvidada o deje de ser una prioridad.
- Asegurarse de que el ejemplo de nuestra organización sea coherente con nuestro mensaje de incidencia, pues esto tendrá mucho más peso y credibilidad en cualquier trabajo en incidencia, ya que los encargados de adoptar decisiones percibirán integridad y no un doble estándar.
- Hablar con tantas otras organizaciones como sea posible para averiguar si están trabajando con el tema y si conocen a otros que estén haciendo lo mismo.
- Utilizar la información y los contactos que tenemos para formar redes, alianzas y coaliciones, pues hacer incidencia conjunta con otros nos fortalece.
- Utilizar una variedad de métodos y estrategias de incidencia para maximizar nuestro impacto.

ESTUDIO DE CASO

SRI LANKA

Un antiguo asociado de Tearfund, Navajeevana, estaba trabajando con personas que querían liberarse de la adicción a las drogas. El asociado quería responder a una gran campaña publicitaria de cigarrillos que había seleccionado como objetivos a los puertos de Galle y Colombo. Una empresa de tabaco internacional estaba utilizando un yate como su principal estrategia de promoción, así como distribuyendo materiales promocionales de la marca. Las escuelas fueron invitadas a llevar a sus niños al yate y Navajeevana consideró que esto promovía la idea de que fumar era algo glamoroso. Navajeevana visitó escuelas y las animó a cancelar las visitas propuestas al yate para beneficiar y proteger a los niños. Navajeevana decoró un autobús para hacerlo parecer un yate y lo condujo por la zona local realizando teatro callejero y parodiando los lemas de publicidad de la empresa de cigarrillos. Cuando el yate finalmente llegó había poco interés en la campaña publicitaria. La población también era más consciente de los riesgos relacionados con fumar.

“ La incidencia puede crear expectativas irreales acerca de la rapidez con que el cambio puede ocurrir ”

- Asegurarse de que la comunidad participe en identificar los problemas, proponer soluciones y evaluar las oportunidades que tienen de influenciar el cambio.
- Establecer una estrategia de incidencia realista que tenga en cuenta los recursos disponibles, las destrezas de la comunidad, la accesibilidad de los destinatarios y la probabilidad de lograr el cambio.
- Asegurarse de que todos tengan expectativas realistas desde el inicio.
- Asegurarse de que nuestro trabajo de incidencia esté integrado a otro trabajo de desarrollo actual.

“ La incidencia podría dar pie a que las personas involucradas e incluso la organización misma se vean comprometidas ”

- Promover procesos participativos para asegurarse de que los mensajes de incidencia sean desarrollados por un grupo de personas.
- Asegurarse de que todas las acciones estén respaldadas por la oración y de que haya un claro entendimiento de los mandatos bíblicos para la acción.
- Asegurarse de que las personas afectadas por una situación se representen a sí mismas.
- Asegurarse de que diferentes personas tengan contacto con encargados de adoptar decisiones para que no todos los contactos y la influencia se concentren en una sola persona.
- Tener un sistema interno claro de rendición de cuentas.

Para obtener más sugerencias, consulte la **HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia**, y la **HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia**.

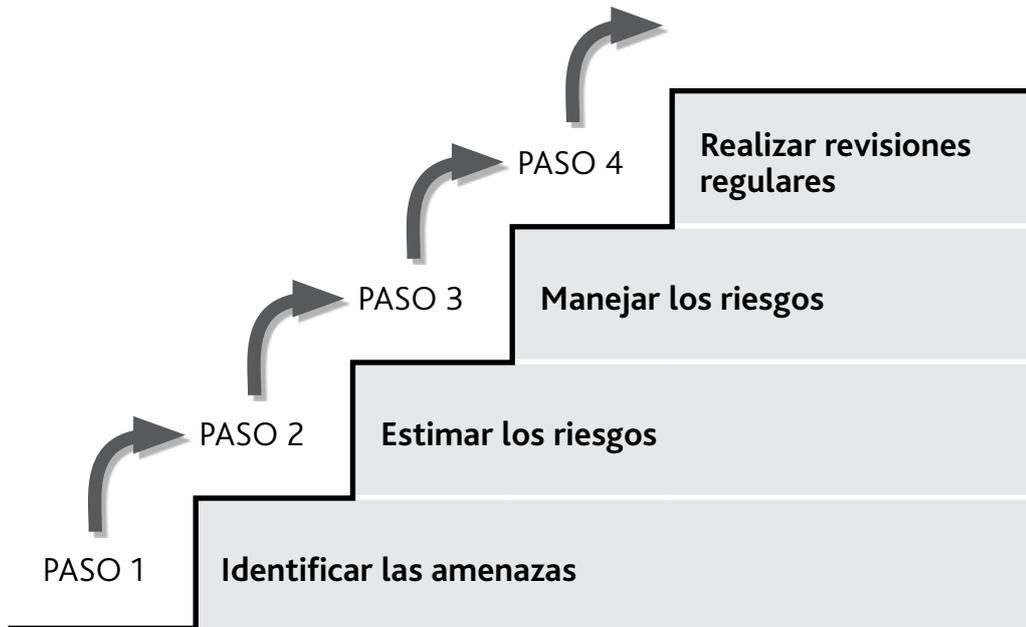
También consulte la Sección G5 sobre cómo hacer incidencia en contextos políticos difíciles.



Análisis de riesgos de incidencia

Un análisis de riesgos de incidencia es una herramienta que nos permite examinar los riesgos que nosotros o nuestras organizaciones podríamos enfrentar cuando hacemos incidencia. Los análisis de riesgos forman la base para el manejo de riesgos y la prevención de crisis y se fundamentan en un enfoque estructurado para analizar detalladamente las amenazas, y posteriormente evaluar la probabilidad de que esos eventos ocurran y crear un plan de contingencias para mitigarlos y manejarlos.

En un análisis de riesgos se debe seguir varios pasos:



PASO 1 Identificar las amenazas

El primer paso es identificar posibles amenazas asegurándose de no pasar por alto ninguna. Esto puede hacerse por medio de lo siguiente:

- Completar una lista de verificación, como la que se encuentra más abajo, y anotar las amenazas aplicables
- Tratar de detectar intencionalmente áreas de vulnerabilidad dentro de un plan de incidencia, como por ejemplo, con respecto a ciertas relaciones, sistemas, estructuras, etc.
- Consultar con diferentes personas que podrían tener distintos puntos de vista acerca del posible impacto de amenazas específicas.

Entre los posibles tipos de amenazas se incluyen:

- **PARA LA REPUTACIÓN** Pérdida de credibilidad, falta de legitimidad, comprometer los mensajes, basarse en información incorrecta, etc.
- **PARA LAS PERSONAS** Enfermedad, intimidación, acoso, violencia, encarcelamiento, muerte, etc.
- **PARA LA PROPIEDAD** Cierre forzoso de edificios, confiscación de documentación, incendios provocados, robo de documentos clave, etc.
- **POLÍTICAS** Cambios en regímenes, encargados clave de adoptar decisiones que dejan el cargo, opinión pública, política del gobierno, influencia extranjera, etc.

- **OPERATIVAS** Interrupción externa de los planes, falta de acceso a fondos, no lograr garantizar el acceso a los encargados de adoptar decisiones, revocación del estatus legal, etc.
- **PROCEDIMENTALES** Falta de rendición de cuentas, mala gobernanza, incapacidad de aprovechar a tiempo las oportunidades, etc.
- **PARA EL PROYECTO** Costos superiores a los previstos, duración excesiva de los trabajos, desvío del enfoque debido a una emergencia, etc.
- **FINANCIERAS** Fraude, soborno, desvío de fondos, pérdida de empleos o medios de subsistencia, etc.
- **TÉCNICAS** Incapacidad de acomodar los avances tecnológicos, falla técnica, etc.
- **NATURALES** Amenazas climáticas, desastre natural, accidente, enfermedad, etc.

PASO 2 **Estimar los riesgos**

El segundo paso es calcular la probabilidad de que una amenaza se materialice y evaluar su impacto. Una estrategia para esto es estimar la probabilidad de que el evento ocurra y calcular cuánto costaría recuperarse, tanto en términos de finanzas como de relaciones. Esto proporciona valores estimados para cada riesgo.

Una estrategia alternativa es contemplar tanto el impacto probable del riesgo, como la probabilidad de que ocurra el riesgo, clasificándolos por separado en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. Multiplique los números, y a mayor puntuación, mayor es el riesgo estimado.

PASO 3 **Manejar los riesgos**

El tercer paso es encontrar maneras de manejar los riesgos a la vez que se reconoce que algunos permanecerán siendo altos, independientemente de todos los esfuerzos que realice para contrarrestarlos. Esto debe ser tan rentable como sea posible, a la luz de su valor estimado. A veces podría ser mejor aceptar el riesgo que utilizar recursos excesivos para eliminarlo. Esto debe hacerse con sabiduría, oración y discernimiento.

Los riesgos pueden manejarse de varias maneras:

- **UTILIZANDO RECURSOS EXISTENTES** Mejoras en métodos y sistemas existentes, cambios en las responsabilidades, mejoras en la rendición de cuentas y en los controles internos, etc.
- **REALIZANDO PLANES DE CONTINGENCIAS** Esto implica decidir aceptar un riesgo, pero desarrollar un plan para minimizar sus efectos, si se materializa el riesgo. El plan permite tomar medidas inmediatas ante la materialización del riesgo y en una situación de manejo de crisis.
- **INVIRTIENDO EN NUEVOS RECURSOS** Esto implica decidir si traer recursos adicionales para contrarrestar el riesgo e incluso contratar seguros en contra del riesgo.

PASO 4 **Realizar revisiones regulares**

El cuarto paso es llevar a cabo revisiones regulares. Esto podría implicar revisiones formales del análisis de riesgos, quizás cada vez que ocurran cambios en las circunstancias. También podría implicar adaptar planes, asignar presupuesto adicional o alertar a contactos externos.

Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia

Es aconsejable planificar para todos los posibles riesgos y ponderar con antelación maneras de reducirlos. Más abajo encontrará un gráfico que se puede utilizar como herramienta para un plan de contingencias para minimizar los riesgos de la incidencia. Ha sido realizado parcialmente con algunas sugerencias de muestra.

Posibles riesgos	Maneras de reducir los riesgos	Gerente de riesgos
Daño a la reputación de la organización por basarse en información incorrecta o por falta de pruebas que respalden los mensajes de incidencia	<p>Verificar y triangular la información (utilizar por lo menos tres fuentes) antes de utilizarla en conversaciones con encargados de adoptar decisiones</p> <p>Asegurarse de que la procedencia y la acreditación de toda información sean correctas</p> <p>Asegurarse de haber recopilado suficientes pruebas precisas y basadas en hechos antes de desarrollar los mensajes de incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Falta de legitimidad debido a hablar en nombre de un grupo que no ha sido consultado	<p>Consultar con el grupo en nombre del cual está hablando</p> <p>Establecer líneas claras de rendición de cuentas</p> <p>Aclarar el proceso para decidir quiénes serán las partes interesadas en el proceso de incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Desilusión en las comunidades afectadas debido al tiempo que toma lograr el cambio	<p>Expresar con claridad lo que usted va a hacer y cuándo lo va hacer y lo que es probable que se pueda lograr y para cuándo</p> <p>Manejar las expectativas desde el inicio del trabajo en incidencia</p> <p>Ofrecer a las personas información clara durante el proceso para reducir la desilusión</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Amenazas de violencia o violencia real en contra de quienes están realizando trabajo de incidencia	<p>Establecer relaciones con las personas en el poder que podrían ayudarle en situaciones difíciles</p> <p>Trabajar en redes y alianzas para aprovechar el poder de las multitudes</p> <p>Trabajar con aliados fuera del contexto que no están bajo la misma amenaza</p> <p>Tratar a sus opositores con respeto para evitar que actúen de manera violenta</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Cambio e inestabilidad políticos que podrían afectar el impacto y la eficacia de la incidencia	<p>Trabajar en colaboración y evitar la confrontación</p> <p>Realizar planes de contingencia</p> <p>Asegurarse de que las acciones de incidencia sean responsables y transferibles a diferentes escenarios políticos</p> <p>Empoderar a las comunidades afectadas para hacer incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Falta de participación por parte de los cristianos en el trabajo de incidencia como una forma de abordar el problema identificado	<p>Promover la participación por medio de materiales que describen la base bíblica para hacer incidencia</p> <p>Trabajar con líderes cristianos establecidos tanto como sea posible</p> <p>Demostrar por medio del ejemplo que la incidencia funciona</p> <p>Compartir ejemplos de lo que otras organizaciones cristianas han hecho en incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad

SECCIÓN F2 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 41 Cómo identificar y reducir los riesgos en incidencia

Objetivo	Comprender cómo identificar los riesgos del trabajo de incidencia y cómo planear maneras de reducirlos
TIPO	Ejercicio en grupos
CONSEJOS	La primera etapa es más bien relajada, debe llevarse a cabo en grupos y podría utilizarse como una actividad de animación. La segunda etapa es más seria, funciona mejor en grupos pequeños, pero podría hacerse de forma individual para la reflexión personal.
MÉTODOS	Trabajo en grupos pequeños, lluvia de ideas, reflexión, comentarios y debate en sesión plenaria
MATERIAL	Hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo), marcadores
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia
PASOS (ETAPA 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haga que todos se paren en un círculo con la mano derecha extendida lateralmente, la palma de la mano abierta y hacia arriba y la mano izquierda extendida lateralmente, con el puño cerrado y el pulgar hacia arriba. 2. A la cuenta de tres, todos tienen que tratar de agarrar el pulgar de la persona que se encuentra a su derecha a la vez que impiden que la persona que se encuentra a su izquierda le agarre su propio pulgar. No deben moverse antes. 3. Pida a las personas compartir sus experiencias en sesión plenaria y utilice esto para hacer un vínculo con la importancia de identificar y de reducir los riesgos en la incidencia.
PASOS (ETAPA 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divida a todos en grupos pequeños de tres o cuatro personas y entregue a cada grupo un estudio de caso de incidencia, preferentemente uno que ya hayan contemplado. 2. Utilizando la HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia, pida a cada grupo hacer una lluvia de ideas de las principales amenazas que podrían aplicarse al estudio de caso de incidencia que se les ha asignado y pídale estimar los riesgos implicados. 3. Entregue a cada grupo una hoja de papel para papelógrafo y marcadores. 4. Pida a cada grupo dibujar una tabla en la hoja, dividida en tres columnas. 5. Póngale título a cada columna: la primera columna debe decir "Posibles riesgos", la segunda, "Maneras de reducir los riesgos" y la tercera, "Gerente de riesgos". Utilice la HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia, como ayuda. 6. Cada grupo debe anotar en la primera columna los riesgos que ha identificado. Luego, deben debatir y convenir juntos sobre los enfoques que piensan que se deben adoptar para reducir cada riesgo. También deben asignar a una persona responsable de cada enfoque sugerido. Utilice la HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia, como ayuda. 7. Pida a cada grupo hacer sus comentarios en sesión plenaria y facilite un debate para determinar los puntos de aprendizaje clave.

EJERCICIO 42 **Cómo superar inquietudes comunes sobre el trabajo de incidencia**

Objetivo Explorar maneras de superar las preocupaciones más comunes en el trabajo en incidencia

TIPO Estos ejercicios funcionan bien en un grupo grande que pueda ser subdividido

MÉTODOS Trabajo en parejas, grupos pequeños, representaciones de roles, debate plenario

MATERIAL Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

PASOS (VERSIÓN 1) 1. Escriba previamente las inquietudes más comunes de las personas en notas autoadhesivas o tarjetas separadas.

2. Divida el grupo en parejas.

3. Entregue a cada pareja una o dos notas autoadhesivas o tarjetas.

4. Invítelos a debatir sobre cómo se podrían abordar y superar estas inquietudes.

5. Anime comentarios en sesión plenaria para el debate.

PASOS (VERSIÓN 2) 1. Escriba previamente las inquietudes más comunes de las personas en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco separadas.

2. Divida a los participantes en grupos pequeños.

3. Entregue a cada grupo un estudio de caso de incidencia, preferentemente uno con el que estén familiarizados. Además, entregue a cada grupo una o dos de las notas autoadhesivas o tarjetas.

4. Invite a los participantes a preparar una breve obra teatral basada en los estudios de caso, que ilustre cómo se podrían superar las inquietudes expresadas en las notas autoadhesivas o tarjetas.

5. Anime a los observadores a comentar en sesión plenaria y determinar los puntos de aprendizaje clave en el debate.

EJERCICIO 43 **Cómo dar respuesta a desafíos que enfrentan los cristianos en la incidencia**

Objetivo Comprender y abordar los desafíos que enfrentan los cristianos en el trabajo en incidencia. Este ejercicio hace énfasis en la importancia de la participación de la iglesia en el trabajo de incidencia en los contextos y las experiencias específicos de los participantes y demuestra cómo esto forma parte de la misión integral.

TIPO Ejercicio en grupos

MÉTODOS Grupos pequeños, presentaciones, estudios de caso, debate plenario

PASOS 1. Invite a dos o tres participantes a compartir sus experiencias de participación, o de falta de participación, de la iglesia en trabajo en incidencia.

2. Debatan sobre algunos de los desafíos que enfrentaron las iglesias, lo que hicieron bien y lo que pudieron haber hecho de manera diferente, si hubiesen surgido desafíos similares de nuevo.

3. Divida a los participantes en grupos pequeños y pídale responder las siguientes preguntas y luego presentar sus respuestas en la sesión plenaria:

- ¿Cuáles podrían ser temas apropiados sobre los cuales la iglesia podría hacer incidencia?
- ¿Cuáles problemas internos tendría que abordar la iglesia para poder involucrarse en trabajo en incidencia?
- ¿Cuáles son las probables consecuencias si la iglesia no participa en trabajo de incidencia?

4. Si es apropiado, dedique tiempo para la oración durante el cual los participantes puedan pedirle a Dios sabiduría para su trabajo en sus propias iglesias, comunidades y organizaciones.

G1

Etapa 4 del Ciclo de Incidencia

Acción – Cómo cabildear

Las Secciones G1–G5 introducen la Etapa 4 del Ciclo de Incidencia, la cual trata sobre cómo implementar el plan de incidencia del tema identificado y cómo actuar. Las Secciones G1–G5 exploran las principales opciones disponibles, incluyendo cabildeo, movilización y uso de los medios de comunicación. También incluye una sección especial sobre la incidencia en contextos políticos difíciles.

La Sección G1 se concentra en el cabildeo. Explica lo que es, por qué es importante y cómo hacerlo bien.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué es cabildear? 152
- ¿Vale la pena realizar reuniones de cabildeo? 152
- ¿Con quién debemos mantener reuniones de cabildeo? 154
- ¿Por cuáles cambios deberíamos cabildear? 155



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden utilizarse como material informativo.

HERRAMIENTA 37: Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo 157

HERRAMIENTA 38: Destrezas para cabildear 159



Ejercicio de capacitación

Esta sección describe un ejercicio de capacitación interactivo que puede utilizarse con grupos, para poder ahondar la comprensión de los temas planteados y para practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Es ideal para ser utilizado en un taller de capacitación.

EJERCICIO 44: Representación de roles de reunión de cabildeo 160

SECCIÓN G1 Notas del facilitador



¿Qué es cabildear?

Cabildear puede entenderse como "contacto directo con los encargados de adoptar decisiones". Consiste en un diálogo y una conversación continua. El origen de su nombre en inglés proviene del nombre dado al área de reunión ("lobby") en el Parlamento del Reino Unido, que es el lugar donde el público puede entrar y procurar una audiencia con sus representantes del Congreso.

El propósito principal de cabildear es influenciar a los encargados de adoptar decisiones para generar cambios en las leyes, políticas y prácticas. En diferentes contextos, estos encargados de adoptar decisiones podrían incluir funcionarios del gobierno nacional o local, empleados públicos, líderes empresariales, miembros del Congreso, organizaciones internacionales y ancianos o jefes de aldeas. Lo que tienen en común es que son personas que tienen el poder de hacer posible los cambios que estamos buscando.

Hay varias actividades diferentes que pueden formar parte del cabildeo, incluyendo las siguientes:

- Escribir una carta
- Enviar un documento de posición
- Hacer una llamada telefónica
- Coordinar una visita o una reunión
- Dirigir una visita o una reunión
- Permitirle a un encargado de adoptar decisiones visitar y reunirse con una comunidad afectada por el tema.

ESTUDIO DE CASO

MALAI

Durante varios años, uno de los asociados de Tearfund en Malawi, la Asociación Evangélica de Malawi [Evangelical Association of Malawi, EAM], estableció buenas relaciones con el gobierno nacional y particularmente con los ministros en los departamentos responsables de asuntos que afectan directamente a las comunidades en situación de pobreza.

Como resultado de su relación con el gobierno, la EAM fue invitada a unirse a un proceso de consulta nacional establecido por el gobierno para ayudar a fijar su presupuesto nacional. La EAM fue invitada regularmente a estas reuniones de consulta y a hablar en nombre de las comunidades en situación de pobreza y a representar sus necesidades, lo cual pudo hacer debido a sus conexiones con las iglesias en todo el país. Uno de los roles de la EAM consistió en reunir a los líderes de las iglesias nacionales para mediar entre el gobierno y la oposición, y en garantizar que las voces de las comunidades en situación de pobreza fueran oídas.

Como resultado de la participación de la EAM en el proceso, el gobierno de Malawi fortaleció sus políticas para manejar los temas relacionados con la seguridad alimentaria y reducción de la pobreza y, cuando el presupuesto nacional fue aprobado, fue redactado de modo tal que respaldó la implementación de programas que favorecieran a las personas en situación de pobreza.



¿Vale la pena realizar reuniones de cabildeo?

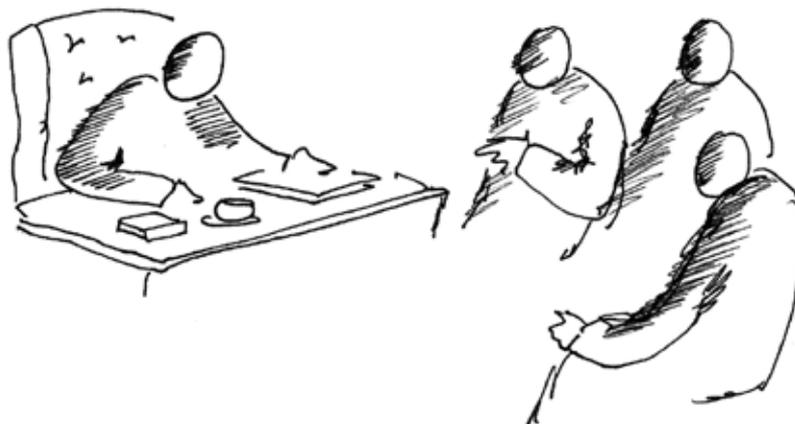
Gran parte del cabildeo implica reuniones en persona. Usualmente, estas reuniones son reuniones en privado, a puerta cerrada, con la participación de un pequeño número de personas, en las que pueden presentarse y debatirse propuestas detalladas de cualquier cambio en la ley, política o práctica.

Las reuniones son importantes, pues nos permiten:

- Establecer relaciones de confianza con encargados de adoptar decisiones;
- Escuchar y recolectar información, incluyendo información acerca de diferentes procesos y propuestas de políticas;

- Presentar nuestra posición con claridad y aclarar cualquier malentendido;
- Persuadir a los encargados de adoptar decisiones de cambiar la política o práctica y obtener compromisos específicos de acción;
- Planificar actividades adicionales en conjunto.

Si bien los documentos de política, las llamadas telefónicas y otras acciones son importantes para tratar de conseguir una reunión o para hacer un seguimiento con información adicional, hay una probabilidad mucho mayor de lograr cambios si podemos lograr establecer relaciones con encargados de adoptar decisiones durante un periodo de tiempo y explicarles nuestras propuestas personalmente. Cabildar consiste en establecer relaciones.



Sin importar las razones por las que sostendremos la reunión, debemos prepararnos bien y expresar con claridad lo que esperamos lograr de la misma, lo que quisiéramos que hiciera el encargado de adoptar decisiones y qué ayuda podemos ofrecer. También debemos tener presente que, a pesar de que quizás sea el cabildero quien ponga sobre la mesa una sugerencia, esta persona debe estar preparada para permitirle al encargado de adoptar decisiones adjudicarse el mérito y adoptar la idea o iniciativa como propia. Esto puede ser un buen precio a pagar por lograr nuestros propósitos.

ESTUDIO DE CASO

PERÚ

El asociado de Tearfund, Paz y Esperanza, en coalición con otras ONG y organizaciones indígenas, quería que el congreso peruano aprobara una ley que dispusiera que se consultara con las comunidades indígenas antes de aprobar cualquier actividad minera en sus territorios. Esto era importante para ellos debido al posible impacto negativo de la actividad minera sobre la tierra y el medio ambiente.

Durante dos años se reunieron con varias organizaciones, incluyendo miembros de la Comisión Nacional de Asuntos Indígenas, que era responsable de redactar la ley, representantes del gobierno responsables de enmendar y de votar por la ley, un organismo cuasigubernamental responsable de supervisar las políticas del gobierno, la Organización Internacional del Trabajo que asesora al gobierno respecto a la implementación de sus obligaciones internacionales y el relator especial de la ONU sobre los derechos de los pueblos indígenas, que mantiene un sistema de monitoreo y puede redactar informes y ofrecer recomendaciones.

El cabildeo de estas organizaciones continuó por varios años, y luego fue aprobada una ley. Lamentablemente, no contenía todas las disposiciones solicitadas por Paz y Esperanza, por lo que tuvo que continuar cabildeando más tiempo que el que originalmente había previsto.

También debemos ponderar quiénes más deben asistir a la reunión de cabildeo con nosotros (véase la Sección E2 sobre cómo trabajar con las partes interesadas). Usualmente estas personas provendrán de organizaciones y grupos que ya conocemos. Sin embargo, ocasionalmente puede ser útil lograr una

combinación diferente y más amplia de delegados para asistir a una reunión, dependiendo del tema de incidencia. Por ejemplo, podrían reunirse ONG, sindicatos y grupos religiosos para asistir a una reunión y aportar diferentes puntos de vista sobre el tema.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 37: Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo.**



¿Con quién debemos mantener reuniones de cabildeo?

Se puede perder mucho tiempo al reunirse con las personas equivocadas o con aquellas que no tienen poder para tomar decisiones, por ejemplo, con quienes están de acuerdo con nuestras solicitudes, pero que no tienen poder para cambiar la situación. Para evitarlo, se recomienda averiguar tanto como sea posible antes de coordinar la reunión, acerca de la autoridad de la persona o de las personas con quienes queremos reunirnos.

Posiblemente queramos reunirnos con la persona responsable en última instancia, pero que quizás nunca está disponible, como el Presidente, un Ministro de gobierno o el Director Ejecutivo de una empresa. Sin embargo, puede ser más eficaz invertir tiempo en reunirse con empleados públicos o asesores ministeriales, porque ellos tendrán más tiempo para escucharnos y nosotros tendremos más tiempo para explicar nuestra posición, establecer alianzas e incluso desarrollar juntos una estrategia. Dicha influencia podría ser *indirecta*, pero todavía puede ser estratégica, porque estas personas tienen acceso directo a la persona con la responsabilidad final. Podría incluso ser una influencia *directa*, si les han delegado suficientes facultades para tomar decisiones.

Con quién debemos reunirnos depende de varios aspectos, tales como:

- Quién tiene responsabilidad y poder para cambiar la ley, política o práctica;
- Qué estamos tratando de lograr;
- Quién puede influenciar la situación;
- A quién tenemos acceso, incluyendo relaciones actuales.

Es probable que queramos reunirnos con diferentes personas en el gobierno local y nacional, así como posiblemente con representantes de organizaciones internacionales.

ESTUDIO DE CASO

INDIA

El trabajo del asociado de Tearfund, Comisión de Socorro de la Hermandad Evangélica de la India [Evangelical Fellowship of India Commission on Relief; EFICOR] se concentra en la reducción del riesgo de desastres en varios estados de la India. El estado de Bihar es uno de los más poblados de la India y de los más propensos a los desastres, particularmente inundaciones a gran escala, que destruyen la tierra y los medios de subsistencia.

Cuando ocurrió por primera vez una inundación, EFICOR participó en la respuesta de emergencia en el distrito de Madhubani, parte de la cual implicó llevar a cabo trabajo en reducción del riesgo de desastres. Luego, cuando ocurrió de nuevo una inundación, las comunidades con las que EFICOR había trabajado estaban preparadas, porque disponían de estructuras de mitigación. Como resultado, el daño y la pérdida fueron mínimas, en comparación con otras partes de Bihar.

A la luz de las inundaciones en Bihar, la Autoridad Nacional de Gestión de Desastres de la India decidió preparar directrices para casos de inundación para las agencias humanitarias, enfocándose en respuestas de emergencia, preparación, mitigación y reducción de riesgos. Debido a su experiencia y conocimientos especializados, EFICOR fue invitada a formar parte del equipo de trabajo responsable de redactar las directrices, junto con otras ONG. Como resultado, intercambiaron su aprendizaje y ayudaron a influenciar la manera en que fueron redactadas las directrices.

Al mismo tiempo, EFICOR, junto con Sphere India, trabajó con los funcionarios del distrito de Madhubani y la Autoridad de Gestión de Desastres del estado de Bihar para desarrollar un plan para la gestión de desastres para todo Madhubani, que actualmente se está desarrollando.



¿Por cuáles cambios deberíamos cabildear?

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 38: Destrezas para cabildear**

Puede ser útil considerar el cabildeo como un intento por influenciar los tres amplios sectores de las leyes, las políticas y las prácticas. Es importante tomar en cuenta cuál enfoque es más probable que produzca los cambios que queremos. Cada uno tiene ventajas y desventajas y será más apropiado en diferentes circunstancias.

■ **Cómo influenciar las leyes**

Esto se enfoca en el poder legislativo del gobierno que maneja la aprobación y la enmienda de las leyes. Podría suceder en el Congreso o en la Asamblea Nacional o en un organismo de toma de decisiones regional o local. Cabildear para influenciar cambios en las leyes puede implicar:

- sugerir enmiendas específicas a leyes actuales
- hacer sugerencias de ideas y contenido para nuevas leyes o
- defender leyes que otros están intentando abolir.

Las ventajas son que los cambios en las leyes pueden ser más permanentes y pueden influenciar una amplia gama de políticas y prácticas. Las desventajas son que pueden requerir de mucho tiempo, con frecuencia existe una importante resistencia ideológica por parte de los partidos políticos y no hay garantía de que los cambios en la ley se traduzcan en políticas y programas que logren mejoras en la práctica.

ESTUDIO DE CASO

MOZAMBIQUE

Muchas personas en Mozambique viven por debajo del nivel de pobreza y no tienen seguridad alimentaria garantizada. Los desastres naturales, como las inundaciones generalizadas, hacen el problema más complejo, especialmente entre las personas que viven con el VIH. Este fue un tema que preocupó a Rede Cristã, una red de ONG e iglesias cristianas en Mozambique y uno de los asociados de Tearfund.

Durante varios años, los miembros de Rede Cristã fomentaron buenas relaciones con funcionarios en todos los organismos del gobierno de Mozambique relacionados con el VIH. Juntos cabildearon y ayudaron a redactar una ley que establecía los derechos de las personas que viven con VIH a suministros de alimentos y niveles de nutrición adecuados. Después de que la ley fue aprobada, trabajaron estrechamente con los miembros de su iglesia para asegurarse de que la ley fuera implementada –despertando la conciencia sobre su existencia entre las personas que viven con VIH, animando a las iglesias locales a asumir una mayor responsabilidad por el cuidado de las personas afectadas por el VIH y facilitando enlaces entre los funcionarios de autoridad local y los miembros de las iglesias y comunidades afectadas por el VIH–.

■ **Cómo influenciar las políticas**

Con frecuencia, existen leyes adecuadas, pero el problema es que no se las implementa. A veces esto se debe a que no hay una política marco para desarrollar la ley o a que la política es inadecuada. Cabildear para influenciar cambios en políticas está dirigido principalmente a la rama ejecutiva del gobierno (es decir, ministros y sus organismos). Intenta cambiar los marcos estratégicos y cotidianos en los que ellos trabajan y en los cuales se desarrollan e implementan las leyes. También puede estar dirigido a empresas que podrían beneficiarse de una política marco. Un ejemplo de cabildeo dirigido a influenciar un cambio en la política sería abogar por una política marco que proscriba la discriminación, que podría ser utilizada por las personas que viven con discapacidad para mejorar su acceso a empleos y por las empresas para ofrecer empleos adecuados.

ESTUDIO DE CASO

NEPAL

Nepal no tenía una política de apoyo completa concerniente al cuidado comunitario en el hogar para personas con VIH. En cambio, el gobierno y las ONG implementaban sus propios sistemas, según lo estimaban necesario. El asociado de Tearfund, Misión Unida para Nepal [United Mission to Nepal, UMN], tuvo la iniciativa de formar un equipo de trabajo técnico para redactar y aprobar una política apta, junto con la participación de funcionarios del gobierno, ONG, agencias bilaterales de la ONU y grupos representantes de personas que viven con VIH.

La UMN era responsable de editar la propuesta de política para garantizar que se incluyeran componentes de buenas prácticas técnicas relevantes. A la vez, fomentaron relaciones con los ministerios de gobierno relacionados con el VIH y empezaron a cabildear a los funcionarios de esos ministerios. Pidieron que se creara una política y explicaron por qué era necesaria y qué beneficios brindarían a las personas con VIH.

Después de que la nueva política fue aprobada por el gobierno, la UMN y otras ONG implementaron las directrices incluidas en ella y juntos garantizaron un enfoque completo de la prevención, el cuidado y el apoyo a las personas con VIH. A la vez, el gobierno de Nepal se comprometió a garantizar que la política se viera reflejada en su Plan Estratégico Nacional sobre VIH.

■ Cómo influenciar las prácticas

El poder ejecutivo del gobierno, tanto a nivel nacional como local, podría tener buenas políticas que sean claras y estén bien redactadas, pero que no estén siendo implementadas. En estas situaciones, cabildear implica tratar de lograr compromisos concretos con aquellas personas responsables de implementar las políticas en términos de programas, proyectos, fondos, personal y coordinación del tiempo. También podría implicar persuadir a los representantes del gobierno o a los líderes del sector empresarial para acabar con una práctica particular que podría estar causando daños. Por ejemplo, en el caso de una política marco sobre la discriminación, podría implicar publicar directrices, monitorear las empresas locales, ayudar con la implementación de rampas de acceso y educar al público.

■ Uso de los tribunales

Otra opción es utilizar el poder judicial del gobierno para intentar demostrar que una ley, política o práctica particulares son ilegales y, por lo tanto, deben ser cambiadas o tratar de obligar su implementación, si el gobierno se está negando a hacerlo. De nuevo, esto puede tomar mucho tiempo y ser costoso, es un proceso a largo plazo y, por lo general, será necesario contar con abogados profesionales, pero puede ser eficaz en ofrecer una interpretación aceptada de una ley dada. Por ejemplo, puede aclarar qué derechos tienen las personas sobre sus tierras y hacerlo de conocimiento público.



Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo

Las siguientes directrices son para cuando estamos coordinando una reunión con un encargado de adoptar decisiones y sabemos que habrá un tiempo específico para cabildear y para plantear inquietudes.

ANTES Investigación de antecedentes

- ¿Con quién va a reunirse y cuál es el rol de dicha persona? ¿Qué poder tiene esta persona para tomar decisiones? Asegúrese de reunirse con la persona indicada.
- ¿Qué contacto previo ha tenido? ¿Se prometió algo y fue cumplido?
- ¿Qué dicen otros grupos acerca de los mismos temas, ya sea diferentes organismos gubernamentales, organizaciones internacionales o grupos de la sociedad civil?
- ¿Cómo piensa que lo perciben a usted los formuladores de políticas? ¿Por qué han convenido reunirse con usted? ¿Qué poder, influencia o experiencia reconocen que tiene usted?
- ¿Qué argumentos piensa que les parecerán persuasivos?
- ¿Qué preguntas anticipa que podrían hacerle? Asegúrese de tener las respuestas a posibles preguntas.
- ¿Con quién asistirá a la reunión? ¿Cada organización, negocio, etc., estará representado por las personas indicadas?

Logística

- Dé suficiente tiempo para llegar a la reunión y no llegar tarde.
- Prepare materiales para llevar a la reunión (resumen de políticas, informes, resumen de declaración de posición, etc.) y asegúrese de que sus puntos principales estén expresados con claridad.
- Verifique cuánto tiempo es probable que tenga.
- Si hay más personas aparte de usted que asistirán a la reunión convengan quién va a decir qué (p. ej., quién va a iniciar, presidir, compartir los mensajes principales) y quién tomará las notas.
- Si hay más personas aparte de usted que participarán en la reunión, coordine una reunión previa con todas las personas involucradas.

Objetivo de la reunión

- ¿Qué esperan lograr de la reunión? ¿Qué les pedirán hacer a los formuladores de políticas (p. ej., revisar la situación, transmitir sus propuestas a otros)?
- Pondere lo que ellos quizás quieran obtener de la reunión y cómo usted puede proporcionárselo, como por ejemplo, información, compromiso de trabajar juntos para solucionar el problema, etc.
- Asegúrese de que sus propuestas sean realistas y de no estar pidiendo algo que no esté en su poder cumplirlo.
- Sepa con cuáles asuntos está dispuesto a comprometerse y con cuáles no.
- Si es apropiado, perciba la reunión como una de una secuencia de reuniones que está llevando a cabo para llegar a la persona con la que realmente quiere reunirse.

DURANTE Presentaciones

- Asegúrese de que todos los presentes sean presentados. Resuma lo que ocurrió en las reuniones anteriores, de ser aplicable.
- Aclare por qué se están reuniendo y convengan sobre la manera de proceder.
- Convengan en que alguien tome notas.

No pierda de vista el tema a discutir

- Tenga una meta clara y alcanzable. Conozca bien sus puntos principales y exponga su caso con precisión. Pida aclaraciones, si es necesario.
- Concéntrese en sus inquietudes más importantes primero y deje las menos importantes para el final.
- Resuma los avances en distintos momentos y aclare lo que se ha convenido al final.
- Utilice enfoques que establezcan un ambiente de confianza en lugar de enfoques que incriminen y polaricen la opinión (véase la **HERRAMIENTA 38: Destrezas para cabildar**).
- Sea respetuoso y hable con la verdad en todo momento.

DESPUÉS Seguimiento

- Escriba un rápido informe de la reunión.
- Envíe una breve carta de agradecimiento al encargado de adoptar decisiones por reunirse con usted(es), en la cual se resuman los puntos principales y se le recuerde tanto las promesas de ellos, como lo que han prometido ustedes.
- Un tiempo después, comuníquese de nuevo con el encargado de adoptar decisiones para saber si ha cumplido lo que ha prometido.
- Si es apropiado, disemine los mensajes clave a través de los medios sociales.



HERRAMIENTA 38

Destrezas para cabildear

Saber cabildear nos garantiza que otras personas comprendan nuestra opinión y nos ayuda a persuadir a otras personas de tomar el curso de acción que hemos sugerido. Los malos hábitos al cabildear pueden rápidamente enajenar a las personas con las que estamos hablando y socavar nuestro mensaje.

Útil

- ✓ **CÉNTRERE EN EL TEMA**
Aténgase a sus puntos principales para que no se distraiga con asuntos menos importantes. Trate de limitar los puntos que quiere plantear en cualquier reunión particular.
- ✓ **BENEFICIOS PARA TODOS**
Busque soluciones que sean de beneficio para ambas partes. Esté dispuesto a hacer concesiones en algunas áreas, pero sea muy claro sobre lo que no va a negociar. Piense en lo que usted puede ofrecer para que la otra parte quede satisfecha.
- ✓ **HAGA PREGUNTAS**
Trate de identificar áreas en las que podrían beneficiarse ambos y ayude a aclarar posiciones donde podría haber malentendidos o falta de información. Esta es una manera de facilitar la conversación.
- ✓ **PÓNGASE EN EL LUGAR DE LA OTRA PERSONA**
Piense sobre cómo sus propuestas podrían beneficiar a los encargados de adoptar decisiones y explique esto durante sus conversaciones.
- ✓ **ESCUCHE Y MUESTRE INTERÉS**
Escuche las inquietudes y trate de abordarlas. Deje que la otra persona hable primero, si es necesario.
- ✓ **PIDA PERMISO**
Esto lo pone en control, sin tener que batallar para hablar. "Me gustaría sugerir que..." o "¿Podría pedirle...?".
- ✓ **COMPRUEBE EL ENTENDIMIENTO Y RESUMA**
Asegúrese de que todos hayan comprendido e interpretado las cosas de la misma manera y que estén de acuerdo en los puntos de acción. Esto ayuda a establecer un ambiente de confianza y evita la confusión y la ruptura de la relación más adelante.
- ✓ **EXPLIQUE SUS RAZONES**
Asegúrese de que las demás partes tengan claro por qué usted está proponiendo un curso de acción particular. Respalde sus propuestas con pruebas. No los deje adivinando si hay intenciones ocultas.
- ✓ **SEA SENSIBLE**
Esté atento a los cambios de humor provocados, por ejemplo, por una revelación o reacción inesperadas, respuestas a la defensiva, aburrimiento o falta de interés –y cambie su enfoque como corresponda–. A veces, el humor puede ser apropiado para darse a entender.
- ✓ **SEPA CUÁNDO PARAR**
Sea consciente de cuánto puede presionar en una línea particular de preguntas y esté dispuesto a reunirse de nuevo más adelante, si es necesario.

Inútil

- ✗ **PRESENTAR LISTAS DE DESEOS**
Evite enfocarse en exigencias o problemas que podrían restar importancia a las inquietudes más apremiantes.
- ✗ **ENFOQUE EMOTIVO**
No utilice palabras subjetivas ni emotivas que no agregan nada a su caso, sino que simplemente acusan a la otra parte de ser injusta o irrazonable.
- ✗ **INFLEXIBILIDAD**
Si usted no escucha el otro punto de vista y simplemente defiende su propia posición, esto podría conducir a posiciones atrincheradas y frustrará la oportunidad de avance.
- ✗ **TOMARSE LAS COSAS DE FORMA PERSONAL**
Esto puede hacer que las personas se sientan ofendidas e insultadas y no necesariamente da respuesta al problema.
- ✗ **ESTEREOTIPAR/DISTORSIONAR**
Esto puede mostrar una falta de respeto a la posición de la otra persona y conducir a una ruptura de la relación.
- ✗ **CONTRAPROPUESTAS**
Si usted contrarresta cada sugerencia de la otra parte con una propia, será más difícil persuadir a la otra parte.
- ✗ **ENOJO**
Gritarle a una persona podría desacreditar su mensaje y sugerir que usted tiene argumentos débiles.
- ✗ **RIDICULIZAR/FALTAR EL RESPETO**
Esto provocará que la otra persona se cierre en sí misma y podría incluso concluir la reunión antes de tiempo.
- ✗ **INTERRUPCIONES**
Esto puede hacer enojar a la persona que está hablando y a otras personas, que pensarán que usted no está escuchando, y ellas podrían comportarse de la misma manera con usted.

SECCIÓN G1 Ejercicio de capacitación



EJERCICIO 44 Representación de roles de reunión de cabildeo

Objetivo Practicar cómo preparar y participar en una reunión de cabildeo con encargados de adoptar decisiones

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS Para la Versión 2, puede ser aconsejable dar instrucciones a los voluntarios de la representación de roles antes de un receso, para que puedan practicarla o hablar sobre ella antes de presentarla frente a todos después del receso

MÉTODO Representación de roles

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 37: Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo
HERRAMIENTA 38: Destrezas para cabildear

- PASOS (VERSIÓN 1)**
1. Divídanse en grupos pequeños de cinco a ocho integrantes y entregue a cada grupo un problema al cual dar respuesta (ver las sugerencias más abajo) o pídale pensar en un problema que ellos o su organización estén enfrentando. Explíqueles que participarán en una representación de roles.
 2. Distribuya a los grupos copias de la HERRAMIENTA 37: Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo, y de la HERRAMIENTA 38: Destrezas para cabildear.
 3. Dé a los grupos aproximadamente 30–40 minutos para prepararse.
 4. Invite a los grupos a presentar sus representaciones de roles (un máximo de diez minutos por grupo).
 5. Conduzca un debate plenario en torno a las mejores prácticas.

- PASOS (VERSIÓN 2)**
1. Prepare una representación de roles en la que dos o tres personas se encuentran en una reunión cabildeando a un encargado de adoptar decisiones (véase el ejemplo más abajo).
 2. Solicite dos o tres voluntarios y entrégueles la información para preparar la representación de roles. Esto les debería tomar aproximadamente cinco a diez minutos. El punto importante es que en la representación de roles ellos deben ir en contra de todas las recomendaciones de buenas prácticas y hacer que la reunión sea ineficaz.
 3. Conduzca un debate en el que los participantes identifiquen las malas prácticas y desarrollen ideas de buenas prácticas (en la preparación, participación y seguimiento a la reunión).
 4. Distribuya la HERRAMIENTA 37: Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo, y la HERRAMIENTA 38: Destrezas para cabildear.

EJEMPLO DE REPRESENTACIÓN DE ROLES

Usted forma parte de una comunidad que está preocupada por las operaciones de una fábrica de productos químicos que se encuentra 1 km río arriba. Esta fábrica ha estado operando desde hace cuatro años y durante los últimos tres meses la comunidad ha estado experimentando problemas. Grandes áreas de tierra han sido cercadas, bloqueando la ruta principal para llevar el ganado a otros pastizales más arriba en el valle. Cuando se lava la ropa en el río, sale manchada y hay más enfermedades en la aldea, probablemente debido a una contaminación del agua. Ustedes han conversado sobre los problemas como comunidad y han decidido que la situación debe ser abordada con los dueños de la fábrica. Esta será su primera reunión con el dueño de la fábrica, aunque tuvieron un contacto mínimo con personal de la fábrica hace cinco años cuando dos miembros vinieron a hablar brevemente con el comité de la aldea acerca de los planes de construir la fábrica. ¿Cómo aborda usted la reunión? ¿Qué está intentando lograr?

Consulte también la HERRAMIENTA 5: Lista de verificación de principios de buenas prácticas, en la Sección A.

G2

Etapa 4 del Ciclo de Incidencia

Acción – Cómo movilizar a las personas

La Sección G2 se enfoca en cómo movilizar a las personas. Explica lo que significa el término, los beneficios y riesgos que implica movilizar a las personas y su relación con el acto de despertar la conciencia.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué significa “movilizar a las personas”? 162
- ¿Cuáles son los beneficios de movilizar a las personas? 163
- ¿Qué riesgos implica movilizar a las personas? 164
- ¿Cuál es el vínculo entre despertar la conciencia y movilizar a las personas? 166



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 39: Métodos para movilizar a las personas** 168
- HERRAMIENTA 40: Buenas prácticas en la movilización de las personas** 169



Ejercicio de capacitación

Esta sección describe un ejercicio de capacitación interactivo que puede ser utilizado con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. El ejercicio es ideal para ser utilizado en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 45: Cómo movilizar a las personas: Cómo planificar acciones de campaña** 170

SECCIÓN G2 Notas del facilitador



¿Qué significa "movilizar a las personas"?

"Movilizar a las personas", también denominado "hacer campaña", implica permitir a las personas participar en acciones que ponen más presión a los encargados de adoptar decisiones para propiciar los cambios que estamos buscando. La meta es demostrar que las personas están preocupadas por el tema y quieren lograr un cambio con respecto al tema. Implica adoptar diferentes tácticas; requiere diferentes niveles de conocimientos y de compromiso de acuerdo con nuestro tema de incidencia y contexto.

Si bien por un lado algunas conversaciones se llevan a cabo con encargados de adoptar decisiones en reuniones de cabildeo, la mayoría de las formas de movilizar a las personas o de llevar a cabo acciones de campaña están abiertas a cualquier persona. Si una acción es simple y accesible, es más probable que se involucren más personas. Sin embargo, si bien involucrar a grandes números de personas puede ser eficaz, no siempre es necesario ni posible.

Hay dos tipos de grupos que pueden ser movilizados para la acción:

1. Personas que están **directamente afectadas** por el tema, que pueden ser empoderadas al tomar parte. (Por ejemplo, un grupo de personas en situación de pobreza que viven en Cochabamba, Bolivia, participaron en manifestaciones de protesta en contra de la privatización del agua).
2. Personas que **se preocupan por quienes están afectados** por el tema, tales como iglesias, activistas y partidarios de organizaciones que están trabajando en el tema. (Por ejemplo, en 1991 Tearfund pidió a los partidarios en el Reino Unido escribir al gobierno de Honduras para que apoyara a un asociado de Tearfund llamado MOPAWI en su campaña en contra de un acuerdo de tala. El gobierno había vendido un millón de hectáreas de bosque tropical sin consultar con el pueblo indígena de los miskito que vivía allí y cuyos medios de subsistencia y modo de vida hubieran sido destruidos. En 1992, la campaña tuvo éxito y el gobierno canceló el acuerdo).

La movilización o las actividades de campañas son específicas a la cultura, quizás más que muchos de los otros tipos de actividades de incidencia. Lo que funciona en un país, como una marcha callejera, podría no funcionar en otro lugar, donde podría ser más apropiada una reunión pública ordenada. En algunos países, es imposible movilizar a las personas públicamente, a pesar de que puede ocurrir de una manera virtual en línea, a través de los medios sociales y de campañas en sitios web, como por ejemplo, a través de peticiones en línea.

La movilización puede llevarse a cabo mediante una variedad de actividades, que van desde vigilias de oración hasta marchas y manifestaciones callejeras, desde postales y peticiones hasta campañas por Internet y desde cabildeo masivo del Congreso hasta boicoteo de empresas.



Sin importar la actividad que escojamos, movilizar a las personas debe pretender lograr o impedir un cambio específico relacionado con nuestro tema de incidencia. También debe pretender “cambiar la dirección del viento” al llevar el tema ante el dominio público y hacer presión para abordarlo.

ESTUDIO DE CASO

CAMBOYA

En Camboya el gobierno estaba muy preocupado acerca de la rapidez con que había aumentado la facilidad para acceder a la pornografía y a materiales explícitos. Esta postura fue apoyada por un asociado de Tearfund y por varias iglesias, grupos de jóvenes, grupos de mujeres y otros. Como resultado, el asociado lanzó una campaña para instar al gobierno a cambiar la ley, para dificultar más el acceso a la pornografía. Empezaron con una marcha callejera por Phnom Penh, que recibió cobertura de los medios de comunicación locales. Esto despertó la conciencia acerca del tema en el público en general. También ayudó al asociado cuando habló con el gobierno, animándolo a actuar de una manera más contundente para controlar el problema y cuando habló con las iglesias, instándolas a cooperar.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 39: Métodos para movilizar a las personas.**



¿Cuáles son los beneficios de movilizar a las personas?

Movilizar a las personas crea oportunidades para:

- Ejercer mayor presión sobre los encargados de adoptar decisiones al mostrarles que hay inquietud en la opinión pública, que hay una amplia gama de grupos interesados y que existe un alto nivel de conciencia y de entendimiento sobre el tema;
- Agregarles legitimidad a los esfuerzos de cabildeo al involucrar a las personas afectadas por el tema;
- Abrir el acceso a los encargados de adoptar decisiones, si el cabildeo no está logrando mucho;
- Utilizar la energía o la frustración de una manera positiva que propicie el cambio;
- Atraer la atención de los medios de comunicación hacia el tema, y elevar el perfil del mismo;
- Hacer que las personas involucradas se comprometan más con el tema;
- Cabildear directamente cuando no haya sido posible cabildear antes.

A veces existe la tentación de organizar una marcha o una manifestación sólo para sentir que estamos haciendo algo o a consecuencia de un sentimiento de frustración, incluso cuando es probable que tome mucho tiempo y es poco probable que dé como resultado beneficios importantes. Otras veces quizás seamos cautelosos de redactar cartas o postales o de firmar peticiones en caso de que ocurran repercusiones, sin embargo, éstas pueden tener una gran influencia sobre las personas a quienes están dirigidas.

Es vital tener mensajes cautivadores y claros para animar a las personas a tomar parte en la campaña. Por lo general, los mensajes comunican tanto una visión de cómo deberían ser las cosas, como una “petición de campaña” específica acerca de lo que debe realizarse para lograr esa visión. Las actividades de movilización que intentan lograr cambios específicos tienden a ser las más eficaces. Si alguna actividad de movilización no comunica mensajes claros, es significativamente menos probable que produzca algún cambio importante. El mensaje debe ser llamativo y memorable, ya sea que se comunique por medio de cartas, postales, carteles, medios sociales o por cualquier otro método. También debe dar forma a la manera en que las personas piensan sobre el tema.

Movilizar a las personas también deberá vincularse a un trabajo continuo de cabildeo y a un contacto directo con los encargados de adoptar decisiones. También puede utilizarse para generar nuevas oportunidades para cabildear, en contextos en que esto parezca imposible. (Por ejemplo, movilizar a las personas dentro y fuera de Sudáfrica condujo a que el gobierno acordara negociar con Nelson Mandela en su celda de prisión).

Por tanto, movilizar a las personas siempre debe vincularse con objetivos más amplios y no sólo ser una actividad aislada. Debe ser una actividad oportuna y estratégica, vinculada a momentos clave por venir,

como un debate en el congreso sobre la legislación, el inicio de actividades de explotación minera en una comunidad o una conferencia internacional. La planificación de cualquier actividad de movilización debe tomar en cuenta las fechas clave y los procesos de toma de decisiones. También debe ser ágil y capaz de ofrecer una respuesta rápida ante una oportunidad, si la situación así lo requiere.

Diagrama de flujos de movilización masiva



ESTUDIO DE CASO

BRASIL

ACEV (Ação Evangélica – Acción evangélica), un asociado de Tearfund en Brasil, perfora pozos para comunidades en situación de pobreza y hace campañas a favor de que todos tengan acceso a agua.

Durante varios años, el asociado hizo campaña por que se instalara una tubería desde el depósito de agua hasta tres diferentes regiones. Coordinó reuniones públicas regulares con representantes del Congreso, el Secretario Estatal de Recursos Hídricos, el encargado estatal de servicio de aguas, el alcalde local y los concejales locales. Lamentablemente, su cabildeo estaba teniendo poco éxito, por lo que decidió organizar una marcha para exigir al gobierno asumir la responsabilidad de proporcionar acceso a agua potable y construir la tubería.

Los políticos pensaron que pocas personas tomarían parte en la marcha. Sin embargo, cuando vieron que se estaban reuniendo las multitudes y que las cámaras de televisión habían llegado, ¡rápidamente se unieron al frente de la marcha! Esto terminó en una reunión pública, dirigida por ACEV, que cuidadosamente controló el equilibrio político de los voceros del grupo. ACEV también organizó una petición para el gobernador estatal y pagó avisos publicitarios en la televisión a favor de la tubería.

Poco tiempo después de la marcha, el gobernador estatal anunció por la radio que apoyaría el inicio de las obras de la tubería. Sin la marcha, esto posiblemente no hubiera ocurrido. Desde entonces, ACEV ha continuado presionando a las autoridades.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 40: Buenas prácticas en la movilización de las personas.**



¿Qué riesgos implica movilizar a las personas?

En la mayoría de los países, existen peligros limitados relacionados con la movilización de las personas para realizar acciones de campañas masivas. En estos países, la mayoría de las acciones son completamente pacíficas y tienen una gran probabilidad de obtener cobertura de los medios de comunicación y una amplia solidaridad y apoyo. No obstante, existen algunos países donde los riesgos que implica movilizar a las personas son muy altos, haciéndolo desaconsejable como método de incidencia.

Sin importar el contexto, si estamos considerando movilizar a las personas, es importante estar alertas y tomar cualquier precaución que fuera necesaria.

Sólo empiece a movilizar a las personas si es esencial, ya que puede ser más engorroso y costoso que cabildear y, por tanto, se corre el riesgo de perder tiempo y dinero.

- Seleccione una actividad que sea apropiada para el contexto en término de riesgos. Por ejemplo, las marchas callejeras pueden ser de mayor riesgo, mientras que escribir una carta o enviar fotos pueden implicar un menor riesgo.
- Trabaje en redes, alianzas y coaliciones con otros grupos interesados en el tema y con los medios de comunicación.
- Solicite el permiso de las autoridades pertinentes para cualquier reunión, marcha o evento público.
- Averigüe y manténgase informado acerca de leyes pertinentes que permitan las actividades públicas, las restricciones y los derechos que protegen a todos los ciudadanos, tales como el derecho de reunión pacífica. Solicite asesoría de abogados, si es necesario.
- Siga de cerca los medios de comunicación para ver si hay algún precedente, ya sea positivo o negativo. Por ejemplo, en algunos países de América Latina, han ocurrido arrestos arbitrarios y tácticas de intimidación hacia líderes de sindicatos y líderes comunitarios en años recientes.
- Sea realista sobre lo que puede lograrse. En caso contrario, se corre el riesgo de ser percibidos como débiles por nuestros destinatarios y posibles partidarios.
- Invite a funcionarios públicos a unirse a las actividades, cuando sea adecuado (incluyendo mediadores que desempeñarán un rol de monitoreo), pero sea consciente de la posibilidad de ser utilizado por funcionarios públicos por razones políticas (cooptación). Si permitimos que los funcionarios públicos se atribuyan el mérito de nuestro mensaje o plataforma de incidencia, esto debe ser una decisión táctica, no un asunto moral. Nuestro trabajo es persuadirlos de hacer mejor su trabajo, no apoyarlos ni oponernos a ellos, por lo tanto, sería prudente asegurarse de que no puedan atribuirse muy fácilmente el mérito y de que tengan que ofrecer algo valioso.

ESTUDIO DE CASO

ZIMBABUE

Huérfanos de Zimbabue por medio de manos extendidas [Zimbabwe Orphans through Extended hands, ZOE] es un asociado de Tearfund que trabaja con huérfanos y niños vulnerables en una de las principales ciudades de Zimbabue. Muchos de los niños y sus familias viven con VIH o están afectados por el virus. Durante el desarrollo de la constitución del país, ZOE era parte de una coalición de agencias enfocadas en la infancia, que trabajaba para asegurarse de que los temas relacionados con los niños fueron tomados en cuenta e integrados en el desarrollo de la constitución. Como parte de estos esfuerzos, ZOE y los demás miembros de la coalición movilizaron a niños y a sus familias para reunirse en el centro de la ciudad. Al tiempo que los concejales de la ciudad y los miembros de la coalición pronunciaban discursos, una estación de radio mayoritaria transmitió el evento en vivo. Luego todos marcharon a la municipalidad con una escolta policial, requerida por ley, y los niños y sus familias sostuvieron una audiencia con los concejales de la ciudad. Esto les dio la oportunidad de pedir que sus derechos fueran integrados en la constitución. No obstante, debido a restricciones del gobierno, no pudieron evaluar si sus solicitudes fueron o no tomadas en cuenta en el proceso de desarrollo de la constitución.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 40: Buenas prácticas en la movilización de las personas.**

En países gobernados por sistemas opresivos o autoritarios, donde se restringen los derechos de reunirse en público, existen restricciones sobre la prensa, etc., movilizar a las personas para realizar acciones de campaña debe ser ponderado mucho más cuidadosamente teniendo en cuenta todos los posibles riesgos (véanse las Secciones F2 y G5). Si es necesario, –por ejemplo, si no hay suficiente espacio democrático para movilizar a las personas a pasar a la acción– deben considerarse otras tácticas, como intentar que se ejerza presión desde el exterior por medio de contactos internacionales.



¿Cuál es el vínculo entre despertar la conciencia y movilizar a las personas?

Despertar la conciencia con frecuencia es el primer paso en la movilización de las personas a la acción sobre un tema en particular. Despertar la conciencia debe realizarse junto con quienes están directamente afectados por el tema, y con otros que están preocupados por los afectados, por ejemplo, iglesias, activistas y partidarios de organizaciones que están trabajando en el tema.

Si las personas desconocen el tema (por ejemplo, el hecho de que la gente que vive con VIH tiene derecho a acceder a medicamentos antirretrovirales, o el hecho de que una empresa minera está provocando la contaminación de un río), es poco probable que actúen hasta que estén informadas y sean más conscientes del tema. También es injusto esperar que las personas actúen si no tienen suficiente información o no comprenden el tema.

Por tanto, es esencial despertar la conciencia para empoderar a las personas para que puedan actuar. Sin embargo, si una iglesia o una organización ha despertado la conciencia sobre un tema, esto no necesariamente significa que haya llevado a cabo incidencia. Por ejemplo, despertar la conciencia en una comunidad sobre la contaminación de una fábrica y sobre las leyes existentes no es lo mismo que hacer incidencia por medio del cabildeo a la fábrica y los organismos del gobierno pertinentes respecto a la necesidad de implementar las leyes pertinentes, de reducir la contaminación y de ofrecer una compensación por los daños ocasionados.

Igualmente, si intentamos cambiar conductas, actitudes o estilos de vida, no necesariamente hemos hecho incidencia. Por ejemplo, desafiar el estigma con el que viven las personas que tienen VIH no es lo mismo que hacer incidencia con organismos del gobierno relevantes respecto a la necesidad de cambiar las leyes relacionadas con la no discriminación. De la misma manera, animar la práctica de lavarse las manos no es lo mismo que hacer incidencia para que las poblaciones cuenten con agua, saneamiento e higiene.

Despertar la conciencia posiblemente no conduzca a la incidencia si simplemente despierta la conciencia sobre la pobreza y la injusticia, sin ayudar a la comunidad a establecer una conexión entre su situación y las decisiones y acciones de quienes tienen el poder para cambiar la situación. Por tanto, despertar la conciencia debe incluir un análisis de las relaciones de poder existentes y de las formas en las que puede ocurrir el cambio. No es incidencia en sí misma.

Si esto es un posible inconveniente, puede ser útil hablar sobre “despertar la conciencia para hacer incidencia”.

ESTUDIO DE CASO

BRASIL

En el estado de Pará, en el norte de la región amazónica de Brasil, el saneamiento es de mala calidad y la degradación ambiental es alta. Hay inundaciones constantes y no se cuenta con un sistema de recolección de basura regional. Esto hace que sea común que los residentes se vean afectados por enfermedades relacionadas con la falta de saneamiento. El asociado de Tearfund, FALE, una red nacional de estudiantes y jóvenes, estaba tan preocupado por la situación que decidió lanzar una campaña nacional.

Juntos, sus miembros y otras personas contactaron a los medios de comunicación para explicar la situación, despertando la conciencia entre el público general sobre la magnitud del problema, mientras también aclaraban lo que debía hacerse para solucionarlo. Animaron a las personas a firmar postales dirigidas a autoridades pertinentes, instando la inversión del gobierno en sistemas de alcantarillado y en la gestión de eliminación de residuos. Los miembros de FALE se reunieron con el senador responsable del estado de Pará y le pidieron persuadir al Congreso Nacional de Brasil de incluir una nueva política nacional que rigiera el saneamiento ambiental. A la vez, presionaron a VALE, una empresa de exploración minera brasileña, para que asumiera la responsabilidad del daño ambiental que estaba ocasionando en Marabá.

Como resultado directo de la campaña, el gobierno se comprometió a proporcionar una red mejorada de agua y saneamiento en Marabá, desarrolló un plan ambiental y de saneamiento, y asignó un presupuesto para implementarlo. FALE luego continuó cabildeando al gobierno para cumplir con su plan y asegurarse de que el presupuesto fuera gastado adecuadamente.

Al considerar las maneras más adecuadas y eficaces de despertar la conciencia para hacer incidencia, es importante comprender cómo aprenden los adultos. En particular, se dice que las personas generalmente recuerdan:

- 20% de lo que escuchan
- 30% de lo que ven
- 50% de lo que escuchan y ven
- 80% de lo que descubren por sí mismas.

En vista de esto, las actividades para despertar la conciencia deben enfatizar más el aprendizaje que la enseñanza, de modo que se anime a las personas a compartir sus propias experiencias y entendimiento de forma mutua y a participar en la planificación de cualquier acción de movilización y actividades de campaña. También es importante reconocer que los adultos aprenden rápidamente sobre cosas que sean concretas y relevantes para sus vidas y que sus facultades de observación y de razonamiento con frecuencia mejoran con el tiempo.⁷

Una de las mejores maneras en que las personas aprenden acerca de un problema es cuando las movilizamos para hacer cambios en el estilo de vida para poder comprender y abordar el problema. Algunos ejemplos, dependiendo de nuestro contexto, incluyen: reciclar residuos tanto como sea posible para promover la sostenibilidad ambiental; utilizar transporte público, montar bicicleta o caminar, en lugar de utilizar vehículos privados, para poder reducir nuestro impacto ecológico como parte de la respuesta al cambio climático, o comprar productos de comercio justo para poder ser parte de la solución de asuntos relacionados con el comercio mundial.

Dentro de esta dinámica, todavía existe un rol claro para las ONG que tengan cierta experiencia técnica o política y que puedan ayudar a los miembros de la comunidad a comprender más acerca de las causas, el contexto general y las consecuencias a largo plazo del problema que están enfrentando.

Algunos métodos útiles para despertar la conciencia incluyen:

- reuniones públicas y mítines
- volantes informativos y boletines
- difusión por radio
- artículos de periódico
- películas al aire libre y presentaciones
- reuniones comunitarias
- afiches.

⁷ Adaptado de Hope, A, Timmel, S y Hodzi, C (1996) *Training for Transformation* Libro 1, pp.129–131. Mambo Press, Zimbabue.



HERRAMIENTA 39

Métodos para movilizar a las personas

Hay muchas maneras de movilizar a las personas para que pasen a la acción. La selección de los métodos debe depender de factores tales como qué les interesa hacer a las personas y qué tendrá el mayor impacto. La tabla más abajo describe varias opciones, con algunos de sus beneficios y desventajas.

Maneras de movilizar a las personas	Cómo se hace	Beneficios	Desventajas
Reuniones públicas	Personas reunidas para un debate Encargados de adoptar decisiones, abiertos a responder preguntas por parte del público	Podría obtener buena publicidad Encargados de adoptar decisiones escuchan puntos de vista directamente Oportunidad para debatir	Lleva tiempo y es costoso de programar Posibilidad de interrupciones
Manifestaciones, marchas callejeras, protestas	Grupo de personas reunidas en un lugar simbólico para hacer una protesta visual a los encargados de adoptar decisiones	Puede tener impacto visual y resultar convincente Buena cobertura de los medios Oportunidad para entrevistas	Posible violencia Podría perderse el acceso a encargados de adoptar decisiones si implica enfrentamiento
Vigilias, cultos al aire libre	Grupo de personas reunidas para decir algo importante acerca de un asunto por medio de una actividad pública de la iglesia	Pacíficas Involucra a la iglesia por medio de actividades familiares	Difícil de obtener la participación de los medios Es un desafío trabajar con personas de otras creencias religiosas
Partidarios se reúnen con encargados de adoptar decisiones	Grupos de personas con un mismo interés se reúnen con encargados de adoptar decisiones, con frecuencia sus funcionarios locales, para reforzar el mensaje	Encargados de adoptar decisiones escuchan directamente a aquellos afectados Genera apoyo local para hacer campaña	Con frecuencia, se incluyen demasiados temas y es difícil coordinar el mensaje
Marchas	Grupo de personas que caminan por la calle, posiblemente con una reunión al final o un acto simbólico	Visual y divertido Fácil de participar para una amplia gama de personas, incluyendo niños	Mucho esfuerzo para organizar Tienden a ser apropiadas por grupos más radicales
Trucos publicitarios	Acciones inusuales que llaman la atención de los medios de comunicación hacia su causa, como teatro callejero	Buena atención de los medios Efectivos para transmitir el mensaje al público y a los encargados de adoptar decisiones	Pueden resultar mal y poco profesionales Si son muy controversiales, el público podría mostrarse hostil
Postales y peticiones	Personas firman un papel o firman o escriben un mensaje en una tarjeta para los encargados de adoptar decisiones	Rápido y fácil de hacer Es probable que muchas personas pasen a la acción Puede ser un buen punto de inicio para movilizar al público	Impersonal, por tanto, posiblemente ignorado por encargados de adoptar las decisiones
Campañas por Internet	Uso de sitios web de redes sociales para despertar la conciencia, enviar correos electrónicos, fotos o mensajes a encargados de adoptar decisiones, firmar peticiones electrónicas	Fácil de configurar Gratuito o barato de realizar Flexible y receptivo Puede lograr que muchas personas se involucren	Excluye a quienes no tienen acceso a Internet Podría ser ignorado por ser impersonal
Cartas a encargados de adoptar decisiones	Personas escriben personalmente a encargados de adoptar decisiones	Cartas a representantes elegidos con frecuencia son percibidas por los formuladores de políticas como una medición de la opinión pública	Más difícil de hacer, por tanto, podría excluir a algunas personas
Boicots	Negativa de comprar productos de cierta empresa	Puede afectar las ganancias y presionar para lograr cambios Buena cobertura de los medios	Si participan pocas personas, no será eficaz Puede perjudicar a los trabajadores



Buenas prácticas en la movilización de las personas

Algunas consideraciones generales a tener en cuenta al movilizar a grupos de personas:

- **Incluir a los afectados por el problema** para que asuman la responsabilidad de hacer incidencia por sus propios temas. Por ejemplo, si una fábrica está provocando contaminación en una aldea, trabaje con las escuelas y los grupos comunitarios para que ellos coordinen y dirijan una marcha por las calles.
- **Escoja cuidadosamente sus métodos**, según lo que será eficaz y apropiado. También tenga en cuenta lo que las personas estén dispuestas a hacer. Por ejemplo, las personas podrían estar dispuestas a firmar una petición o asistir a una reunión pública ordenada, pero no a protestar en la puerta de la fábrica.
- **Tenga un mensaje claro** y sepa lo que está pidiendo, de modo que pueda ser utilizado de varias maneras, p. ej., en entrevistas por la radio, carteles, afiches, eslogan. Hágalo contundente, llamativo y memorable. Ponga el tema en contexto. Vincúlelo con cualquier trabajo que esté llevando a cabo en política y de cabildeo más amplio.
- **Haga que los eventos sean divertidos**, porque esto crea solidaridad y apoyo. Por ejemplo, puede realizar una procesión o una marcha. Estimule el uso del color, la creatividad y la variedad.
- **Anime a realizar actividades fáciles**, para que a las personas les sea sencillo participar. Puede lograrse mucho más cuando muchas personas llevan a cabo una acción básica, como firmar una petición, que cuando unas pocas realizan una acción más complicada, como escribir una carta compleja.
- **Utilice la novedad y la sorpresa**, incluso en entornos convencionales como las reuniones públicas, pues esto hace que las personas se interesen en sus acciones y que los encargados de adoptar decisiones se interesen en sus exigencias de cambio.
- **Mantenga el ímpetu** al planificar con tiempo varias tácticas o actividades de movilización y piense en ellas como posibles recursos a utilizar en respuesta a eventos, y no como una secuencia fija.
- **Evite la violencia** porque esto desacreditará su mensaje y es poco probable que provoque el cambio que usted está buscando. También va en contra de los valores de la dignidad y el respeto.
- **Piense sobre cómo responderán los medios de comunicación** y planifique acciones que atraigan la atención de los medios para que pueda transmitir su mensaje a una amplia audiencia –por ejemplo, trucos publicitarios visuales que ofrecen la oportunidad de tomar fotografías–.
- **Contemple los posibles efectos sobre su relación con los encargados de adoptar decisiones**. Si usted está en conversaciones con encargados de adoptar decisiones acerca de los cambios que ellos pueden hacer a sus políticas o prácticas, debe contemplar si movilizar a las personas aumentará o reducirá su oportunidad de lograr lo que se propone.
- **Trabaje con sus aliados** para llegar al grupo más amplio posible de personas interesadas. Esto podría incluir aliados de otros países que podrían enviar cartas y correos electrónicos a funcionarios del gobierno para mostrar que existe una preocupación internacional por el tema en cuestión.
- **Identifique a activistas** que difundan su mensaje y que persuadan a otras personas de unirse a sus acciones de movilización, como hacer circular una petición, llevar amigos a una marcha, etc. Piense en quiénes son estas personas, cómo usted se comunica con ellas y cómo se comunican entre ellas, haciendo que su participación sea lo más fácil posible.

SECCIÓN G2 Ejercicio de capacitación



EJERCICIO 45 Cómo movilizar a las personas: Cómo planificar acciones de campaña

Objetivo Ganar experiencia en planificar acciones que movilizarán a las personas para la incidencia

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS El ejercicio funciona mejor cuando se ha identificado un tema de incidencia, se han identificado destinatarios y se ha realizado un mapa de influencia (véanse las Secciones D y E)

MÉTODOS Debate en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 39:** Métodos para movilizar a las personas
HERRAMIENTA 40: Buenas prácticas en la movilización de las personas

- PASOS**
1. Verifique que los participantes entiendan claramente el tema de incidencia que desean cambiar, las personas a quienes quieren influenciar y cómo podrían influenciarlas.
 2. Pida a los participantes, con base en lo que saben acerca de los destinatarios de la incidencia, identificar las acciones de campaña más apropiadas para el contexto. Distribuya la **HERRAMIENTA 39: Métodos para movilizar a las personas**, para ayudarlos a hacer esto.
 3. Una vez seleccionados los métodos, pídale desarrollar un plan para movilizar a las personas, utilizando la **HERRAMIENTA 40: Buenas prácticas en la movilización de las personas**.
 4. Pida a cada grupo (o grupos seleccionados) presentar sus planes de campaña en sesión plenaria. Los demás grupos deben hacer comentarios.
 5. Conduzca un debate plenario en torno a los aspectos que deben tomarse en cuenta al movilizar a las personas y ofrezca más orientación de ser necesario.

G3

Etapa 4 del Ciclo de Incidencia

Acción – Cómo utilizar los medios de comunicación

La Sección G3 se enfoca en cómo utilizar los medios de comunicación en la incidencia. Explica qué significa, por qué es importante y cómo utilizarlos.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué son los medios de comunicación y por qué tienen importancia en la incidencia? 172
- ¿Qué oportunidades existen de trabajar con los medios de comunicación en incidencia? 172
- ¿Qué son los mensajes para los medios de comunicación y cómo se crean? 174
- ¿Qué son buenas prácticas para trabajar con los medios de comunicación en incidencia? 175



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden utilizarse como material informativo.

HERRAMIENTA 41: Mensajes en medios de comunicación escritos 178

HERRAMIENTA 42: Mensajes en medios de comunicación orales 179



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para utilizarse en un taller de capacitación.

EJERCICIO 46: Comunicados de prensa 180

EJERCICIO 47: Entrevistas en la radio 180

SECCIÓN G3 Notas del facilitador

¿Qué son los medios de comunicación y por qué tienen importancia en incidencia?

Los medios de comunicación incluyen plataformas tradicionales de medios como la radio, televisión, periódicos y revistas, y medios electrónicos y en línea como correo electrónico, Internet, sitios web de redes sociales y blogs.

Es una potente fuerza que puede despertar la conciencia, formar la opinión pública e influenciar a los encargados de adoptar decisiones y sus decisiones, conduciendo a cambios en las leyes, políticas y prácticas.

Utilizar bien los medios de comunicación e integrar nuestras actividades con los medios de comunicación a nuestra estrategia de incidencia más amplia puede mejorar enormemente nuestro trabajo en incidencia y aumentar las oportunidades de hacer posible los cambios que deseamos.



¿Qué oportunidades existen de trabajar con los medios de comunicación en incidencia?

Hay cada vez más opciones para trabajar con los medios de comunicación, entre ellas, las siguientes:

Medios escritos

- **COMUNICADOS DE PRENSA**
- **CARTAS AL EDITOR** de un periódico o de una revista local o nacional. Con frecuencia, la página de cartas es una de las más leídas de un periódico y una carta bien redactada de unos cuantos párrafos puede ser bastante eficaz en transmitir los principales mensajes de incidencia y un llamado a la acción.
- **REPORTAJES** para periódicos o revistas. Estos siempre tienen un enorme atractivo a nivel personal. Con frecuencia, se vinculan con la historia personal de un individuo, un tema único y momentos particulares de incidencia, pero no necesariamente tienen que relacionarse con una noticia.
- **BLOGS**. Los blogs se redactan desde un punto de vista personal o en nombre del líder de nuestra organización, para el sitio web de nuestra organización o para un sitio web de medios de comunicación.
- **ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA PARA PERIODISTAS** (sobre la base de que quizás no tengan tiempo de hacer una investigación a fondo).



Medios orales y visuales

- Entrevista en la radio
- Entrevista en televisión
- Llamar por teléfono a una tertulia radial
- Programas de radio o televisión, incluyendo producción de programas regulares en idiomas locales, así como la inclusión de argumentos sobre el tema en novelas u otros programas populares.
- Videos en sitios de redes sociales, que ilustren cómo las comunidades han sido afectadas por un tema de incidencia.

Relaciones

- Ofrecer un desayuno o almuerzo para los periodistas e invitarlos a informarse sobre una iniciativa de incidencia
- Invitar a un periodista a un evento o a ver lo que está ocurriendo en una de las comunidades afectadas por un tema de incidencia
- Organizar eventos conjuntos con medios de comunicación
- Trabajar a través de los medios sociales, junto con canales de medios de comunicación tradicionales, para compartir historias y establecer relaciones con periodistas clave.

Esta lista no es definitiva. Siempre van surgiendo nuevas maneras de trabajar con los medios de comunicación, por lo que es importante mantener la mente abierta y utilizar diferentes métodos de participación.

ESTUDIO DE CASO

AFGANISTÁN

En Afganistán, las personas que sufren de enfermedades de salud mental en su gran mayoría no reciben tratamiento, ya que hay muy pocos profesionales capacitados en el área dentro del saturado y limitado sistema de asistencia de salud. Quienes padecen de enfermedades de salud mental generalmente son excluidos debido a una falta de conocimientos y de recursos. Las familias a veces recurren a curanderos tradicionales que no siempre ofrecen ayuda adecuada. Como consecuencia, el gran número de afganos con problemas de salud mental son uno de los grupos más vulnerables en la sociedad. Un asociado de Tearfund, al observar la gran necesidad que existía, decidió hacer incidencia para atraer una mayor atención al problema, después de años de tratar a pacientes y de capacitar a profesionales y trabajadores de la salud locales en la región occidental del país.

El asociado despertó la conciencia sobre la salud mental por medio de cursos básicos de capacitación y eventos especiales trabajando con el director de salud provincial, las juntas directivas de salud pública, las juntas directivas educativas, profesionales de asistencia de salud y otras ONG preocupadas por el tema. Estos esfuerzos incluyeron involucrarse con los medios de comunicación. Como resultado de las solicitudes del asociado, los medios de comunicación transmitieron programas de televisión a nivel nacional para despertar la conciencia acerca de la salud mental.

El asociado también trabajó en colaboración con el Ministerio de Salud en el desarrollo de un manual nacional de capacitación en salud mental para profesionales médicos que trabajan en atención primaria de la salud. También trabajó con algunas instituciones de educación superior clave para desarrollar un plan de estudio en salud mental para enfermeros.

Es importante fomentar buenas relaciones con periodistas nacionales e internacionales en nuestro contexto y país, incluso si no necesitamos nada a cambio. Si les informamos sobre nuestra organización y las comunidades con las que trabajamos, estamos abriendo las puertas para pedirles que cuenten nuestras historias y que compartan nuestros mensajes cuando surjan las oportunidades adecuadas. También podemos averiguar qué les interesa a ellos.

ESTUDIO DE CASO

EGIPTO

Después de la primavera árabe en Egipto, cuando muchos ciudadanos se sublevaron contra el gobierno y derrocaron al Presidente, hacer incidencia se tornó más difícil. A pesar de esto, uno de los asociados egipcios de Tearfund, que ya había convenido una red con otras ONG, decidió continuar haciendo incidencia sobre los derechos de la infancia, específicamente relativo al uso del castigo físico en las escuelas. El asociado sabía, por medio de la red, que esto vulneraba la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU, que el gobierno de Egipto había firmado y cuyas disposiciones todavía seguían vigentes, a pesar del levantamiento. Como red, los miembros utilizaron la televisión y la radio para difundir mensajes hablando en contra del castigo físico, algo que fue posible debido a la relación preexistente de la red con los periodistas involucrados. También se reunieron con el Consejo Nacional de la Maternidad y la Niñez, un órgano semiautónomo del gobierno, para pedirle que cambie la práctica nacional en las escuelas.



¿Qué son los mensajes para los medios de comunicación y cómo se crean?

Un mensaje para los medios de comunicación es el punto más importante que queremos que el entrevistador y el público capten de nuestro trabajo con los medios. Es el aspecto clave que se enfatiza, sin importar el canal que escojamos utilizar. Por ejemplo, nuestro mensaje podría ser que queremos que el gobierno tome una medida particular (p. ej., aprobar una ley, proporcionar agua a cierta región), o podría ser que queremos atraer la atención hacia una situación (p. ej., un aumento en la trata de niños de las regiones en mayor situación de pobreza del país), o podría ser que queremos resaltar una buena noticia relativa a un logro (p. ej., una cooperativa de mujeres trabaja unida para construir una escuela local).

Es importante saber qué queremos compartir con nuestro mensaje y que esto sea coherente y esté en consonancia con los mensajes de incidencia utilizados para cabildear y movilizar a las personas.

La mayoría de las personas solo pueden recordar tres cosas a la vez. Por tanto, para desarrollar un buen mensaje para los medios de comunicación, piense en conjuntos de tres:



Puntos – No debemos tener más de tres puntos clave

Características – Nuestro mensaje debe ser *claro*, *conciso* e *interesante*, utilizando ejemplos vívidos e ilustrando la situación

Reglas – Recuerde estas tres reglas:

- Reconocer la pregunta (“Sí, ese es un punto importante”)
- Frase de transición (“Pero en realidad el problema fundamental es...”)
- Comunicar (“El verdadero punto es...”)

Recuerde además:

- Evitar la jerga y las abreviaturas.
- Utilizar imágenes veraces y respetar la dignidad del sujeto.

Es conveniente poder resumir nuestros mensajes principales en una o dos oraciones para estar seguros de lo que estamos tratando de transmitir. Siempre debemos tratar de usar lenguaje accesible. Esto podemos lograrlo preguntando, “¿Una persona que no sepa nada acerca del tema comprenderá este mensaje?”.

Mientras más claro sea el mensaje central, más fácil será incluirlo en el trabajo con los medios de comunicación y mayor será la probabilidad de que los medios de comunicación cubran el tema del modo en que nosotros lo deseamos. Por ejemplo: “Los pueblos indígenas son excluidos de las decisiones relativas al uso de sus territorios para la excavación minera y con frecuencia no reciben ningún beneficio. El gobierno debe aprobar una ley que requiera que toda propuesta de actividad minera se discuta con

las comunidades para obtener su consentimiento antes de proceder, y para lograr un acuerdo sobre la distribución de los beneficios”.

Un mensaje es diferente a una “frase con gancho”. Una frase con gancho es una respuesta concisa en una entrevista oral, o una cita escrita, que incorpora nuestros mensajes clave en una frase corta, fácil de comprender y que capta la atención de las personas.

Una vez que hayamos desarrollado nuestro mensaje para los medios de comunicación, debe ser simplificado en frases con gancho. Los contenidos de un mensaje y esta frase son lo mismo, pero están dirigidos a diferentes audiencias.

ESTUDIO DE CASO

ÁFRICA ORIENTAL

Un asociado de Tearfund en África Oriental quería resaltar el tema del VIH, porque estaba preocupado sobre la prevención, el cuidado y el acceso a servicios para las personas que viven con VIH.

El asociado organizó una marcha callejera e invitó a la televisión, la radio y a los periódicos a asistir. En el camino, visitó la Asociación de Pacientes con VIH/SIDA como un acto de solidaridad. Llevó carteles con sus mensajes claramente visibles. Finalizó la marcha en la oficina del primer ministro donde entregó una carta y oró por la nación y por las personas que viven con VIH. La carta decía que querían más coordinación entre las ONG y el gobierno respecto a la prevención y el cuidado del VIH, un aumento en la educación acerca de los diferentes estilos de vida en las escuelas, la importación de más medicinas libres de impuestos para las personas afectadas y nuevas leyes para detener la discriminación laboral contra las personas que viven con VIH.

La marcha recibió cobertura televisiva, radial y en varias publicaciones, lo cual despertó la conciencia en muchas partes del país.

Como resultado, el gobierno acordó importar medicinas libres de impuestos y el Ministerio de Educación introdujo un foro, del cual era miembro el asociado, que condujo a cambios en el plan de estudios.



¿Qué son buenas prácticas para trabajar con los medios de comunicación en incidencia?

Ya sea que estemos escribiendo o hablando y ya sea que estemos trabajando en vivo o en diferido, los siguientes principios han sido puestos a prueba:

- **Comprender el objetivo**

¿Por qué queremos cobertura de los medios? ¿Es para llegar a los encargados de adoptar decisiones o a una audiencia más amplia? ¿Es para despertar la conciencia o para presionar a los encargados de adoptar decisiones a hacer cambios en las leyes, políticas y prácticas?

- **Utilizar mensajes claros para los medios de comunicación**

¿Qué mensajes particulares queremos compartir? ¿Podemos condensarlos en tres puntos clave? ¿Son claros, concisos e interesantes?

- **Dirigirse a los medios de comunicación clave**

Si nuestro mensaje de incidencia está dirigido al gobierno, queremos trabajar con los medios de comunicación que tengan mayor difusión o con los que se pueda llegar a los funcionarios del gobierno. A veces, es más difícil acceder a estos medios, pero vale la pena establecer contactos, ya que esto aumentará el impacto de nuestro trabajo en este ámbito. Si nuestro mensaje de incidencia tiene un enfoque puramente eclesial, nuestro objetivo principal podría ser obtener cobertura en medios de comunicación cristianos.

- **Dirigirse a personas clave**

Para utilizar bien los medios de comunicación debemos tener buenas relaciones con personas relevantes que estén cubriendo los temas que nos interesan y, si es posible, que simpaticen con lo que estamos intentando hacer. Como organización, es recomendable tratar de darse a conocer por tener experiencia respecto al tema y desarrollar contactos pertinentes en los medios de comunicación.

ESTUDIO DE CASO

BANGLADESH

Cabildear al gobierno local para que asigne recursos a iniciativas de reducción del riesgo de desastres puede ser un desafío en Bangladesh. Una aldea en el norte de Bengala estaba muy interesada en que se reforzaran los diques cercanos para protegerlos contra la inundación anual del río. Estos diques se extienden muchos kilómetros por el río, pero raras veces son lo suficientemente fuertes para proteger a las aldeas que circundan.

El personal del asociado de Tearfund, Desarrollo de Salud, Educativo y Económico [Health, Education and Economic Development, HEED], acompañó al Comité de Gestión de Desastres (DMC, por sus siglas en inglés) de la aldea a visitar al consejo gubernamental de desarrollo de los recursos hídricos para apoyarlos al presentar su caso. Cada vez que visitaban, les decían que el consejo no tenía los recursos. Como resultado, HEED y el DMC, a sabiendas de que, por lo general, podían ponerse a disposición recursos para obras de diques, movilizaron a más miembros de la aldea y se comunicaron con un periodista de un periódico nacional para acompañarlos a otra reunión con el consejo de desarrollo de los recursos hídricos.

El periodista escribió un artículo para el periódico después de esta visita y el consejo, que no quería más publicidad negativa, decidió dedicar más tiempo y recursos a preparar planes para la reconstrucción del dique. HEED luego hizo enlaces con los DMC en muchas aldeas afectadas a lo largo del río y compartió información acerca de fondos disponibles. Esto condujo a que más DMC accedieran a fondos y a que el gobierno prestara mayor apoyo al fortalecimiento de los diques.

- **Intentar ver el tema desde el punto de vista de los medios de comunicación**

Debemos preguntarnos: ¿Por qué tiene interés periodístico esto? ¿Qué captará la atención de las personas? ¿Cuál es la probable reacción?

- **Recordar que ninguna noticia es imparcial**

La mayoría de los medios de comunicación tiene valores, ya sean políticos, religiosos, enfocados en la pobreza, etc. Debemos averiguar cuál es esta tendencia antes de acercarnos, para tener un buen entendimiento de cómo podrían percibir nuestro tema.

- **Utilizar “ganchos”**

Vale la pena intentar enganchar a noticias de los medios de comunicación historias o eventos pertinentes de nuestro trabajo en incidencia. Por ejemplo, podría utilizar el Día Internacional de los Derechos del Niño como gancho para los medios de comunicación en el marco de una iniciativa de incidencia respecto a los derechos del niño.

ESTUDIO DE CASO

REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO (RDC)

En Kivu, en RDC, donde un asociado de Tearfund estaba trabajando en la provisión de agua y saneamiento, éste decidió celebrar el Día Mundial del Lavado de Manos, un evento anual diseñado para despertar la conciencia sobre la importancia de mejorar las prácticas de higiene. La campaña estaba basada en el hecho de que, a pesar de que las personas se lavan las manos con agua, muy pocas se lavan las manos durante momentos críticos, incluyendo después de utilizar el inodoro, cuando limpian a un niño y antes de manejar alimentos.

Durante el Día Mundial del Lavado de Manos, el asociado realizó programas de opinión en radio para sensibilizar a las comunidades locales y movilizarlas a lavarse las manos con jabón. También se unió a miembros de la comunidad, líderes de autoridades locales y a otras personas para marchar por el pueblo, antes de que el inspector de salud pública para las zonas pronunciara un discurso, que fue transmitido en vivo por la radio.

Como resultado, muchos locales de comida empezaron a ofrecer instalaciones donde lavarse las manos con jabón y la administración local del gobierno anunció que tomaría medidas para que se cumpla esta estrategia, pues opinaba que era clave para frenar enfermedades, tales como el cólera. Las estaciones de radio también continuaron haciendo anuncios públicos acerca de la importancia de lavarse las manos en momentos críticos.

■ Utilizar el Internet y los teléfonos móviles⁸

Los medios sociales y los sitios web que comparten videos pueden ser útiles para recolectar y compartir historias, citas, videos y otros materiales. También pueden ser útiles para establecer relaciones con periodistas y con formadores de opinión. Los medios digitales pueden utilizarse para registrar los datos y compartirlos.

⁸ Consulte www.tearfund.org/tilz para encontrar sugerencias adicionales sobre cómo utilizar Internet y los teléfonos móviles en incidencia.



Mensajes en medios de comunicación escritos

Una manera de difundir mensajes para medios de comunicación escritos es preparar un comunicado de prensa. Estos se envían a contactos en los medios para tratar de colocar su tema en la radio y en los medios de comunicación impresos, los medios de comunicación electrónicos y la televisión. Es una de las maneras más comunes de compartir información con los medios.

Los medios reciben mucha más información y noticias que las que pueden cubrir, por tanto, los comunicados de prensa deben ser interesantes y relevantes para atraer la atención de los medios; en caso contrario, serán ignorados. También deben compartirse a través de medios sociales, sitios web, correos electrónicos, textos y cualquier otro medio apropiado.

Los comunicados de prensa para los diferentes medios de comunicación tienen diferentes estilos y énfasis, pero todos tienen ciertas características en común.

Asegúrese de responder las siguientes preguntas:

- | | |
|---|-----------------------------|
| ■ ¿Qué está ocurriendo / ha ocurrido? | LA NOTICIA PARA LOS MEDIOS |
| ■ ¿Quién, dónde y cuándo? | LOS HECHOS |
| ■ ¿Por qué está ocurriendo / ha ocurrido? | EL ANÁLISIS |
| ■ ¿Cómo está afectando a las personas y por qué esto es importante? | LA RELEVANCIA |
| ■ ¿Qué debe hacerse? | LA "PETICIÓN" DE INCIDENCIA |

Incluya la información básica en los primeros párrafos (qué, quién, dónde y cuándo).

Incluya una cita directa de un vocero y un ejemplo o una historia. La cita con frecuencia será del director de la organización o de una persona que haya sido afectada por la situación. Debe ser concisa y transmitir el mensaje principal de incidencia.

Aplique la pregunta "¿Y qué?" al comunicado de prensa. ¿Por qué esto es interesante o pertinente para el público general? ¿Por qué las personas querrían leer lo que dice?

Incluya buenas fotografías, si es posible, pues esto puede mejorar significativamente la oportunidad de recibir cobertura en un periódico y en Internet.

Asegúrese de que los datos sean correctos e inserte detalles de contacto y cualquier otra información en la parte inferior del comunicado de prensa, así como cualquier información adicional y estadísticas.

Una vez se haya enviado el comunicado de prensa, comuníquese con la persona que lo ha recibido para averiguar si va a cubrir la historia o si desea más información.





Mensajes en medios de comunicación orales

A veces surgen oportunidades para compartir mensajes de forma oral, por medio de la radio, la televisión, Internet o de otros medios de comunicación. Puede ser una manera eficaz de presentar un mensaje de incidencia con claridad y rapidez. No obstante, si se hace de manera incorrecta, puede socavar su trabajo en incidencia.

Si le han pedido dar una entrevista, debe averiguar de antemano tanto como pueda acerca del programa o la publicación. Pregunte al periodista cómo pretende presentar el asunto (es decir, qué ángulo tiene intención de tomar) y por qué ha escogido este tema en particular. Pregunte cuál es el público objetivo de la publicación o del programa, si todavía no lo sabe. Esto le dará una idea de lo que se requiere de usted. Los medios no están en la obligación de decirle qué preguntas van a hacerle, pero si hace las preguntas anteriormente mencionadas, estará mejor preparado.

No se preocupe por establecer los límites de lo que quiere o puede decir. Si sólo puede hablar sobre una localidad, un incidente o un área técnica de trabajo en especial, aclárelo con el periodista para que no lo introduzcan en una conversación más amplia fuera de su campo de experiencia.

Los estilos de entrevista pueden variar desde preguntas simples hasta interrogatorios hostiles. Recuerde que al comunicar mensajes para medios de comunicación orales, nosotros somos los que tenemos la información. Nosotros somos los expertos y estamos allí para informar, educar y entretener. Las buenas entrevistas requieren buena preparación y experiencia. La buena preparación puede aprenderse, pero la experiencia sólo se adquiere con la práctica.

Diez consejos para una entrevista con los medios

1. Tenga claro cuál es su mensaje o mensajes centrales. Apunte los tres argumentos principales que quiere exponer y atégase a ellos.
2. Desarrolle algunas historias o ejemplos para ilustrar sus argumentos.
3. Verifique la información más reciente y tenga los datos necesarios frente a usted por escrito para respaldar sus argumentos y responder cualquier argumento en contra.
4. Piense en preguntas difíciles que podrían hacerle o en argumentos en contra de su posición y piense en las respuestas.
5. Averigüe sobre el canal o la estación y el entrevistador. ¿Serán solidarios o antagónicos? ¿Qué estilo de entrevista utilizan? ¿Quiénes son los oyentes o los espectadores? ¿Qué aspecto de la historia le interesa particularmente al entrevistador?
6. Verifique si será en vivo o diferido y si usted será la única persona entrevistada o si será un debate.
7. Si usted no tiene experiencia o le falta confianza, practique lo que quiere decir con un amigo o colega. Mire directo a la cámara y hable con claridad. Mantenga su mensaje breve.
8. Desarrolle un estilo de conversación. No sea muy complicado ni muy técnico.
9. Nunca ignore preguntas, pero dirija sus respuestas hacia lo que usted quiere decir. Utilice el tema de las preguntas para ofrecer los argumentos que usted quiere exponer. Recuerde estas tres reglas:
 - Reconocer la pregunta ("Sí, ese es un punto importante")
 - Frase de transición ("Pero en realidad el problema fundamental es...")
 - Comunicar ("El verdadero punto es...")
10. Tenga confianza en sus conocimientos y experiencia. Recuerde que es probable que usted sepa más sobre el tema que el entrevistador.

SECCIÓN G3 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 46 Comunicados de prensa

Objetivo Adquirir experiencia y confianza en redactar un comunicado de prensa

TIPO Ejercicio en grupos pequeños o de forma individual

MÉTODOS Debate en grupos pequeños, reflexión individual, redacción, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 41: Mensajes en medios de comunicación escritos

- PASOS**
1. Proporcione a los participantes una historia para la cual quieran obtener cobertura de los medios o pídale pensar en una ellos mismos.
 2. Distribuya la HERRAMIENTA 41: Mensajes en medios de comunicación escritos.
 3. Pídale escribir un breve comunicado de prensa (cinco a seis párrafos) basado en su historia y utilizando las recomendaciones incluidas en la HERRAMIENTA 41: Mensajes en medios de comunicación escritos. No tienen que escribir prosa correcta; los puntos destacados clave serán suficientes.
 4. Cada grupo (o individuos seleccionados) debe presentar su comunicado de prensa.
 5. Conduzca un debate plenario y ofrezca comentarios y cualquier orientación adicional sobre cómo escribir comunicados de prensa.



EJERCICIO 47 Entrevistas en la radio

Objetivo Adquirir experiencia y confianza en cómo dar entrevistas en la radio

CONSEJOS Puede ser una buena idea grabar la entrevista, para lo cual será necesario tener un grabador de audio

TIPO Ejercicio en grupos pequeños (dos a cuatro personas)

MÉTODOS Entrevista, retroalimentación, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO HERRAMIENTA 42: Mensajes en medios de comunicación orales

- PASOS (VERSIÓN 1)**
1. Proporcione a los participantes una historia para la cual quieran obtener cobertura de los medios o pídale pensar en una ellos mismos.
 2. Distribuya la HERRAMIENTA 42: Mensajes en medios de comunicación orales.
 3. Dé 15 minutos para preparar una entrevista de radio que no dure más de dos a tres minutos.
 4. Facilite una entrevista imaginaria en la que usted es el locutor de radio que conduce la entrevista. Grábela, si es posible, utilizando una cámara de video o un grabador de audio. Asegúrese de hacer una variedad de preguntas (algunas más agresivas y algunas más fáciles, por ejemplo).
 5. Si es posible, reproduzca la grabación y pida al entrevistado (o al grupo) compartir lo que les pareció el proceso y lo que aprendieron del mismo.
 6. Ofrezca sus comentarios, como entrevistador, al entrevistado (o al grupo) desde su punto de vista.
 7. Facilite un debate plenario acerca de lo que funcionó y de lo que no funcionó y por qué.
- PASOS (VERSIÓN 2)
– EN LUGAR DE
LOS PASOS 4-7
ANTERIORES**
4. Pídale entrevistarse unos a otros y ofrecer sus comentarios.
 5. Genere un debate plenario para compartir el aprendizaje.

G4

Etapa 4 del Ciclo de Incidencia

Acción – Cómo utilizar los derechos humanos

La Sección G4 se enfoca en cómo utilizar los derechos humanos en incidencia. Es un método de acción que puede considerarse parte de la Etapa 4 del Ciclo de Incidencia.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué son los derechos humanos? 182
- ¿Por qué los cristianos deben involucrarse en asuntos relacionados con los derechos humanos y por qué algunos no lo hacen? 183
- ¿Cuáles tipos de derechos humanos existen y cómo obtenemos información sobre ellos? 184
- ¿Cómo pueden utilizarse los derechos humanos en incidencia? 186



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 43:** Preguntas relevantes al abordar un caso relacionado con los derechos humanos 188
- HERRAMIENTA 44:** Sistemas de derechos humanos intergubernamentales o regionales 189
- HERRAMIENTA 45:** Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos 190



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 48:** Cómo comprender los derechos humanos 191
- EJERCICIO 49:** Cómo reconocer violaciones de los derechos humanos 191
- EJERCICIO 50:** Cómo redactar una denuncia de derechos humanos 192

SECCIÓN G4 Notas del facilitador



¿Qué son los derechos humanos?

Existen tres principales enfoques que podemos utilizar para describir lo que se quiere decir con “derechos humanos”:

- **Desde un enfoque filosófico o moral**, los derechos son inherentes a todos los seres humanos y se basan en su humanidad común. El Artículo 1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 (DUDH) dice que “*todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos.*” Según este enfoque, los derechos humanos son derechos morales y son universales. Vienen antes de la ley y la trascienden.
- **Desde un enfoque legal**, los derechos humanos son los derechos que le corresponden a cada ser humano porque están descritos en varias leyes nacionales e internacionales. Por ejemplo, el derecho a la vivienda o el derecho a la vida. Los seres humanos, por tanto, “son titulares de derechos”, porque las “entidades responsables” (por lo general, los “Estados”⁹) tienen obligaciones legales y políticas correspondientes de garantizar estos derechos. Se les puede hacer rendir cuentas. Por tanto, los derechos humanos son derechos legales.
- **Desde un enfoque sociológico**, los derechos humanos pasan a ser derechos en función del contexto histórico y político. Por ejemplo, la DUDH fue una respuesta a los horrores de la Segunda Guerra Mundial. Por tanto, los derechos humanos son dinámicos y pueden cambiar en el tiempo, por lo que pueden crearse nuevos derechos a medida que surgen nuevos temas, como el derecho al desarrollo, que fue convenido en 1986, y el derecho a un medio ambiente limpio, que está siendo gradualmente aceptado. De acuerdo con este enfoque, algunos derechos podrían ser culturalmente específicos y no universales.

Todos y cada uno de estos enfoques pueden ser utilizados en incidencia. Un enfoque filosófico nos ayuda a ver que los derechos humanos existen antes que la ley y la trascienden. Un enfoque legal nos ayuda a saber cuáles derechos pueden exigirse por medio de procesos políticos y legales. Un enfoque sociológico nos ayuda a considerar cuáles nuevos derechos deben abordarse e incluirse en documentos por escrito ejecutados formalmente, conocidos como *instrumentos legales*.



Un enfoque de desarrollo basado en los derechos exige que se compartan de manera más equitativa los recursos actuales y ayuda a las personas que están viviendo en situación de pobreza a hacer valer su derecho a esos recursos. Un enfoque basado en las necesidades, por el contrario, se enfoca en asegurar recursos adicionales para prestar servicios a las personas que viven en situación de pobreza. Un enfoque basado en los derechos es explícitamente político y se basa en obligaciones legales y éticas, mientras que un enfoque basado en las necesidades está motivado por intenciones caritativas. Nuestras organizaciones podrían tener

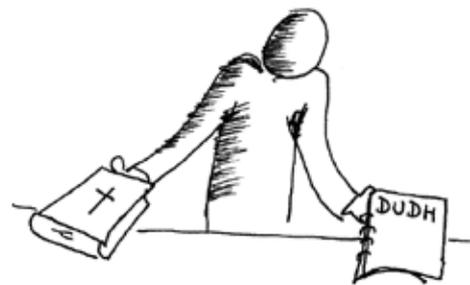
⁹ El término “Estados” en los instrumentos de derechos humanos se utiliza para referirse a la administración a nivel nacional bajo la jurisdicción del congreso nacional.

un enfoque de trabajo para proyectos que se base en las necesidades, pero todavía podríamos hacer incidencia basada en los derechos. En algunos casos, podríamos estarlo haciendo sin darnos cuenta o sin llamarlo así.



¿Por qué los cristianos deben involucrarse en asuntos relacionados con los derechos humanos y por qué algunos no lo hacen?

Algunos cristianos se sienten incómodos con la idea de los derechos humanos; afirman que son una idea secular y que no se encuentran en la Biblia o que somos salvados por gracia y no tenemos derecho alguno. A otros nos les gusta el enfoque individual de la mayoría de los derechos humanos y la falta de énfasis en las responsabilidades correspondientes.



A continuación, damos algunas respuestas a esas inquietudes:

- Defender los derechos humanos es una manera de llevar a cabo incidencia. Implica utilizar varios documentos escritos formales, preparados por uno o varios Estados, que establecen los derechos humanos básicos, conocidos como *instrumentos de derechos humanos*. Estos documentos protegen los derechos de las personas a través de tribunales y de sistemas legales, así como a través del sistema político.
- Los instrumentos de derechos humanos se basan en la idea de igualdad y de la dignidad inherente de cada ser humano. Los cristianos creen que todos los seres humanos son hechos a imagen de Dios y, por tanto, tienen igual valor e iguales derechos.
- Muchas de las personas que participaron en la redacción inicial de la DUDH eran cristianas, motivadas por su fe. El hecho de que los instrumentos estén redactados en un lenguaje secular era para intentar hacerlos aceptables para todas las personas.
- La DUDH consagra derechos que la mayoría de los cristianos consideraría necesidades humanas básicas, incluido el derecho a la vida (Artículo 3). Estos son derechos por los cuales la mayoría de cristianos haría incidencia en nombre de otra persona, incluso si no lo hicieran en nombre propio.
- Los derechos únicamente tienen sentido si alguien tiene la responsabilidad de asegurar que sean respetados. La Biblia habla de autoridades con la responsabilidad de hacer el bien (Romanos 13) y de requerir que los cristianos defendieran los derechos de las viudas y de los huérfanos (Santiago 1:27). A pesar de que el lenguaje de los derechos humanos no se encuentra en la Biblia, la idea de que las personas tienen derechos porque otras personas son responsables de ellos se encuentra en varios lugares (1 Juan 3:17; Éxodo 22:22; Proverbios 31:8–9).
- El entendimiento cristiano de los valores del reino de Dios no tiene que ser reemplazado por un marco de derechos humanos, pero puede ser un instrumento legal y político útil para mejorar las vidas de muchas de las personas más vulnerables.

ESTUDIO DE CASO

BOLIVIA

Mosoj Yan es un asociado de Tearfund en Bolivia que se dedica a ayudar a las niñas que trabajan y a las niñas en situación de calle. Parte del trabajo implica despertar la conciencia de los derechos de los niños. Por ejemplo, cada día, algunas de las niñas viajan en autobús al mercado en una ciudad cercana. Antes era común que las niñas fueran tocadas inapropiadamente por los hombres en el autobús, pero con frecuencia tenían demasiado temor de protestar. Eso cambió cuando el equipo del personal de Mosoj Yan les informó a las niñas de la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU y les explicó que tenían el derecho a no ser abusadas. Les enseñaron a asumir la responsabilidad de defender los derechos mutuos. Ahora, cuando un hombre toca a una niña de Mosoj Yan inapropiadamente, ella grita. No solo se abochorna en público al hombre, sino que además, todos en el autobús se aseguran de que la niña esté protegida. Esta es una demostración de la implementación de la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU en las bases.

Utilizar los derechos humanos no viene sin desafíos para los cristianos; algunos de los principales desafíos son los siguientes:

- Los cristianos querrán protegerse de adoptar un enfoque de los derechos humanos que haga énfasis en los derechos de un individuo por encima de los derechos colectivos y que no aborde las responsabilidades que tenemos hacia nuestros prójimos.
- Existen algunos derechos que los cristianos podrían sentirse incómodos de promocionar, por lo que un enfoque basado en los derechos no debe adoptarse sin sentido crítico.
- Debido a las presiones económicas, los Estados pueden tener dificultades para hacer cumplir en su totalidad la gama completa de derechos humanos a la que se han suscrito en instrumentos internacionales, como el derecho a una vivienda adecuada para todos. Su compromiso es trabajar hacia su cumplimiento, pero esto podría tomar tiempo.



¿Cuáles tipos de derechos humanos existen y cómo obtenemos información sobre ellos?

Existen dos tipos principales de derechos humanos, basados en dos Convenios de la Organización de las Naciones Unidas del año 1966:

1. Los derechos civiles y políticos que tienden a exigir una implementación inmediata y requieren que el Estado respete la elección y la libertad individuales, p. ej., el derecho al voto, la protección contra el arresto arbitrario y la tortura.
2. Derechos sociales, económicos y culturales, que tienden a exigir una implementación a más largo plazo y una contribución más activa y positiva por parte del Estado, p. ej., el derecho a la educación, la salud, el trabajo, la participación en la vida cultural.

Los derechos humanos se encuentran en varios marcos internacionales conocidos como “ley blanda” y “ley dura”.

- La **“ley blanda”** se refiere a los compromisos hechos por las partes negociadoras que no son legalmente vinculantes, pero que tienen cierta autoridad, representan compromisos morales y se espera que sean cumplidos de la manera más razonablemente posible. Incluye la mayoría de resoluciones y declaraciones internacionales. Entre algunos de los ejemplos se incluyen la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo y la Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas.
- La **“ley dura”** se refiere a leyes, normas, instrumentos o decisiones legalmente vinculantes. Incluye tratados (también conocidos como convenciones o acuerdos internacionales) y resoluciones internacionales. Algunos ejemplos incluyen la Convención en contra de la tortura, el Protocolo Facultativo relativo a la participación de los niños en los conflictos armados o las convenciones que eliminan todas las formas de discriminación.

La DUDH (que es una ley blanda) es el documento fundador relativo a los derechos humanos. Esto incluye derechos básicos como:

- A la vida, a la libertad y a la seguridad de la persona
- Protección en contra de la esclavitud
- Protección en contra de la tortura, el trato cruel, inhumano o degradante
- Imparcialidad ante la ley, juicio justo y solución jurídica efectiva
- Protección en contra del arresto y la detención ilegales
- Libertad de circulación
- Libertad de pensamiento y de opinión
- Libertad de reunión pacífica y de participación política
- Un nivel de vida adecuado, incluyendo la provisión de servicios como alimentos, ropa, vivienda, agua y saneamiento
- Trabajo, igualdad salarial y protección del empleo
- Educación.

Algunos derechos humanos son colectivos y algunos son individuales. Los derechos colectivos protegen a grupos de personas, mientras que los derechos individuales protegen a personas de forma individual. El concepto de los derechos colectivos surgió debido a que los derechos individuales no siempre garantizan

una protección adecuada para los pueblos indígenas y otros grupos que comparten características colectivas (como las mujeres, los niños o las personas con discapacidad). La supervivencia de estos grupos de personas podría depender de que se reconozcan y protejan sus derechos colectivos. Por ejemplo, el territorio indígena que es traspasado de una generación a otra, debe estar protegido por derechos sobre la tierra relacionados específicamente con los grupos de pueblos indígenas.

Cuando hacemos incidencia sobre asuntos relacionados con la pobreza, casi siempre estamos pidiendo derechos colectivos para poder lograr una mayor igualdad. Esto se aplica sobre todo cuando un grupo de personas necesita protección especial, si sus miembros han de disfrutar de un nivel de vida en los mismos términos que los de la mayoría de la población, y se necesita acción del gobierno para que esa igualdad se haga realidad. Por ejemplo, cuando los niños que viven en comunidades en situación de pobreza no reciben educación, se necesita incidencia para asegurar que el acceso a la educación esté disponible para todos.

Hacer incidencia utilizando los derechos humanos individuales con frecuencia es apropiado para asuntos que tienen que ver principalmente con la justicia, en lugar de la pobreza, como la persecución, el encarcelamiento ilícito y la tortura.

Algunos derechos civiles y políticos, como los que protegen en contra del genocidio, la esclavitud, la tortura o la discriminación racial, se aplican a todos los países sin tomar en cuenta si han firmado algún tratado y no pueden elegir excluirse.

Otros derechos civiles y políticos, como el derecho a ser protegido en contra del arresto y de la detención ilegales o la libertad de circulación, pueden modificarse o suspenderse temporalmente bajo ciertas circunstancias, usualmente en momentos de emergencia. Estas circunstancias se detallan en los tratados o en la legislación pertinentes.

Para fines prácticos, debemos saber qué compromisos han hecho nuestros gobiernos y si los mismos son "ley blanda" o "ley dura". Muchos países han reglamentado los derechos humanos en sus leyes nacionales, lo que significa que estos derechos específicos pueden defenderse y hacerse valer por medio de los tribunales nacionales. Algunos países también tienen una lista de derechos de todos los ciudadanos escritos en sus constituciones.

Por lo general, es posible averiguar esta información en los registros públicos del gobierno, que pueden consultarse en las oficinas del gobierno o las bibliotecas.

ESTUDIO DE CASO

PERÚ

Agape, un asociado de Tearfund en Perú, fue testigo de una intensificación tal en el abuso sexual de niños vulnerables y en la resultante publicidad de los medios en torno a estos casos, que decidió cabildar al Congreso de la República del Perú para que enmendara el código nacional de los niños y adolescentes. Pidieron que el código incluyera una nueva disposición que protegiera la identidad de los niños y la de sus familias, y sus ubicaciones, en los casos de abuso sexual. Se defendieron basándose en que Perú había firmado la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU y que este tratado debía ser consagrado en la legislación nacional. Afirmaron que los niños en estos casos eran "víctimas dobles"; en primer lugar, debido al abuso y, en segundo lugar, debido a la publicidad de los medios. También expresaron que los medios debían hacerse responsables de sus acciones pasadas y actuar de manera responsable hacia las personas involucradas al reportar casos de abuso sexual en el futuro. Agape recibió el respaldo de muchas organizaciones que promueven los derechos de los niños y adolescentes y, después de varios años de cabildeo, el anteproyecto de ley fue aprobado para su inmediata implementación.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 45: Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos**.

En cada vez más países los gobiernos están introduciendo leyes que otorgan el derecho a los ciudadanos y a las comunidades de acceder a información del gobierno relativa a sus derechos. Con frecuencia, esta información incluye detalles respecto a los compromisos que los gobiernos han adoptado bajo marcos internacionales.

ESTUDIO DE CASO

INDIA

India tiene una ley nacional que otorga a los ciudadanos el derecho de acceder libremente a información del gobierno relativa a sus derechos legales. Bajo las disposiciones de la ley, cualquier ciudadano puede solicitar información de una autoridad pública o de un órgano del gobierno y recibir una respuesta en un período máximo de treinta días.

Uno de los asociados de Tearfund, Emmanuel Hospital Association [Asociación de hospitales Emmanuel; EHA, por sus siglas en inglés], dirige un proyecto llamado "Sayhog" (que significa "cooperación" en hindi), que despierta la conciencia acerca de la ley entre las personas que están viviendo en asentamientos informales. Esto es importante porque muchas comunidades en situación de pobreza y vulnerables no saben de la existencia de la ley ni cómo usarla. Por medio de reuniones y de capacitación comunitarias, la EHA ayuda a las personas a comprender que tienen derecho a la información y les enseñan los procedimientos a seguir para acceder a la misma.

En un barrio marginal en Delhi, la EHA ayudó a la comunidad a ejercer su derecho a la información. Les mostraron cómo completar documentación, dónde enviarla y cómo darle seguimiento. Como resultado, la comunidad descubrió que tenía derecho a un servicio de autobús, una vía asfaltada, una conexión eléctrica, agua, saneamiento, una clínica de salud y una escuela. También se enteró de que cada persona tenía el derecho a una tarjeta de identidad, que le permitiría acceder a asistencia de salud y educación.

A solicitud de la comunidad, la EHA les mostró a los miembros de la comunidad cómo utilizar esta información para escribir a los funcionarios del gobierno local pertinentes en Delhi y pedirles la provisión de estos servicios. Esto condujo a que la comunidad sostuviera varias reuniones con los funcionarios. No siempre fue fácil, porque el barrio marginal se había desarrollado en tierras del gobierno y los funcionarios temían perder la titularidad de las tierras. Sin embargo, la comunidad perseveró, porque sabía cuáles eran sus derechos bajo la ley. Finalmente, el gobierno local pagó por los servicios solicitados. A la vez, los miembros empoderados de la comunidad continuaron utilizando la ley de manera regular e informándoles a otros acerca de la misma.



¿Cómo pueden utilizarse los derechos humanos en incidencia?

- En acciones colectivas
- Para casos individuales de abusos contra los derechos humanos
- Como la base de cualquier proyecto o programa de incidencia.

A nivel nacional

Algunos Estados incorporan automáticamente tratados internacionales en sus leyes nacionales, mientras que otros tienen procesos que requieren la aprobación del Congreso e incluso legislación específica. Dichos derechos o tratados son vinculantes y con frecuencia se consideran tener la misma importancia que los derechos constitucionales.

Una vez que un tratado, o los derechos de un tratado, son adoptados en la legislación nacional, existen varias posibilidades para que los miembros de la sociedad civil ejerzan presión a favor del disfrute de estos derechos por parte de todas las personas en su país. A nivel político, se puede ejercer presión sobre el poder ejecutivo y legislativo del gobierno para desarrollar e implementar políticas y programas dirigidos a hacer respetar los derechos en cuestión. A nivel legal, cuando se violan los derechos, el caso se puede poner a disposición del poder judicial para exigir una reparación.

ESTUDIO DE CASO

EGIPTO

El Joint Relief Ministry [Ministerio de Socorro Conjunto; JRM, por sus siglas en inglés], un ministerio de la Iglesia episcopal, era un asociado de Tearfund en Egipto que trabajaba con las personas desplazadas del Cuerno de África. Muchas de las personas desplazadas querían recibir permiso para permanecer en Egipto o para establecerse permanentemente en otro país, por lo que el JRM las ayudaba a solicitar y a apelar a la ACNUR (la agencia para refugiados de la ONU) que es responsable de determinar el estatus de los refugiados. El JRM, junto con otras organizaciones que prestaban apoyo, capacitó y orientó a miembros de la comunidad desplazada respecto a cómo incidir en la ACNUR. Se obtuvo asesoría legal para los casos especialmente difíciles. Esto únicamente fue posible porque el JRM tenía, y conservaba, una buena relación regular con la ACNUR para garantizar que la ayuda prestada fuera útil y actualizada a nivel procesal.

A nivel intergubernamental o regional

Cada convención tiene muchos derechos similares y está basada en la universalidad de los derechos humanos, pero también existen algunas diferencias, tales como el énfasis sobre los derechos de los pueblos en la Carta Africana. Cada comisión o tribunal acepta denuncias de Estados y denuncias individuales y ofrece opiniones consultativas a los Estados en cuestión. Para presentar una denuncia, deben cumplirse ciertos criterios que dependen del órgano en cuestión.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 44: Sistemas de derechos humanos intergubernamentales o regionales**.

A nivel internacional

Cuando un gobierno firma un tratado internacional de derechos humanos, se compromete a implementar estos derechos y a rendir cuentas al órgano de tratado que está monitoreando su implementación. Algunos derechos pueden implementarse con más facilidad y tienen efecto inmediato (p. ej., la protección en contra de la tortura) y otros van a requerir medidas más progresivas hacia su realización total (p. ej., acceso a asistencia de salud de calidad o empleo para todos). Incluso aquellos que podrían tomar más tiempo tienen ciertos estándares mínimos que deben cumplirse de inmediato. Una ventaja de los tratados internacionales es que ofrecen detalles específicos de lo que significan muchos derechos en la práctica.

Los diferentes tratados tienen distintos mecanismos para monitorear la implementación por parte del Estado. Los órganos de la sociedad civil pueden participar en la mayoría de estos procedimientos, o activarlos, dependiendo del órgano de tratado. El órgano de tratado no puede imponer el cumplimiento del tratado pertinente, pero los hallazgos pueden tener un peso político importante y pueden utilizarse para despertar la conciencia de los abusos contra los derechos humanos y provocar el cambio deseado.

ESTUDIO DE CASO

AMÉRICA LATINA

Un asociado de Tearfund en América Latina que utiliza un enfoque basado en los derechos reunió a tres Tribunales Internacionales de Opinión como parte de una coalición de ONG y organizaciones de carácter religioso. Los tribunales se concentraron en el rol de los grupos paramilitares y de la policía en el reclutamiento militar forzado y el desplazamiento forzado. Antes de cada sesión formal se llevaron a cabo audiencias públicas y las pruebas presentadas expusieron delitos masivos contra los derechos humanos, a tal grado que los tribunales declararon al gobierno culpable. Esto fue ratificado más tarde por el Parlamento Europeo.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 45: Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos**.



Preguntas relevantes al abordar un caso relacionado con los derechos humanos

Si está contemplando presentar una demanda por violación de los derechos humanos ante el sistema nacional, regional o internacional, debe pensar en algunos de los siguientes asuntos:

- ¿Qué está intentando lograr (despertar la conciencia, obtener una sentencia favorable, persuadir al gobierno para abordar el asunto)?
- ¿Cuáles son las probabilidades de tener éxito?
- ¿La organización o red tienen suficiente experiencia legal o se necesitan más aliados?
- ¿Tienen recursos suficientes? ¿Es este el mejor uso de nuestro tiempo y recursos (teniendo en cuenta que algunos casos pueden llevar años hasta completarse)?
- Si están representando a personas cuyos derechos han sido violados, ¿ha obtenido el permiso de esas personas? ¿Qué implicancias podría tener esto para esas personas?
- ¿Tiene suficientes pruebas de que ha ocurrido una violación a los derechos humanos?
- ¿Qué ley, política o prácticas nacionales están en contravención con el acuerdo internacional o regional o están siendo violadas?
- En caso de haber agotado los procedimientos nacionales, ¿es mejor abordar el asunto a nivel internacional o regional?
- ¿El caso cumple con los criterios establecidos por el órgano pertinente? (Por ejemplo, ¿se han agotado los recursos nacionales? ¿Ha sido sometido a tiempo?)
- ¿Un enfoque basado en los derechos humanos es el mejor enfoque a adoptar o sería mejor concentrar los esfuerzos en despertar la conciencia y cambiar las leyes, políticas y prácticas a nivel nacional?



HERRAMIENTA 44

Sistemas de derechos humanos intergubernamentales o regionales

Los sistemas africano, interamericano y europeo todos tienen procedimientos de denuncias. Si quiere presentar un caso, este debe cumplir con ciertos criterios, que se muestran a continuación:

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos

Utilizar cuando un caso:

- Sea compatible con derechos que se encuentran bajo las Convenciones del Sistema Interamericano
- Contenga la información necesaria
- Haya agotado los recursos nacionales
- Sea interpuesto en un período de seis meses de haber agotado los recursos nacionales
- No esté pendiente ante otro proceso internacional

Artículos 23–33 del Reglamento

El Tribunal Europeo de Derechos Humanos

Utilizar cuando:

- Un caso sea compatible con el Convenio Europeo de Derechos Humanos
- Se hayan agotado todos los recursos nacionales
- La solicitud no sea anónima ni sustancialmente igual a un asunto ya examinado por el Tribunal
- El solicitante haya sufrido una desventaja importante

Artículo 35 del Convenio Europeo de Derechos Humanos

El sistema de los Estados árabes

En 2004 la Liga de los Estados Árabes adoptó una versión revisada de la Carta Árabe de Derechos Humanos (1994). La Carta entró en vigencia en 2008, bajo la supervisión del Comité Árabe de Derechos Humanos.

La Comisión Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos

Utilizar cuando un caso:

- Haya agotado los recursos locales
- Sea presentado en un período razonable después de haber agotado los recursos locales
- Sea compatible con la Carta de la Organización de la Unidad Africana o con la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos
- No esté basado exclusivamente en noticias difundidas a través de los medios de comunicación masiva

Artículo 56 de la Carta Africana

El sistema asiático

Asia todavía no tiene una carta de derechos humanos a nivel regional legalmente vinculante. Sin embargo, los diez Estados miembro de la Asociación de Naciones de Asia Sudoriental (ASEAN) firmaron la Carta de la ASEAN en 2007, que es de hecho legalmente vinculante y que incluye la promoción y protección de los derechos humanos.



HERRAMIENTA 45

Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos

Visite el enlace treaties.un.org para encontrar los tratados y conocer cuáles países los han ratificado.

Tratados internacionales

Hay nueve tratados internacionales (con protocolos facultativos) dentro del sistema de la ONU junto con órganos de tratados que supervisan su implementación:

- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1965)
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)
 - Primer Protocolo Facultativo (1966)
 - Segundo Protocolo Facultativo destinado a abolir la pena de muerte (1990)
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)
 - Protocolo Facultativo (2008)
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer – CEDAW (1979)
- Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes – CAT (1984)
- Convención sobre los Derechos del Niño – CDN (1989)
 - Protocolo Facultativo relativo a la participación de niños en los conflictos armados (2000)
 - Protocolo Facultativo relativo a la venta de niños, la prostitución infantil y la utilización de niños en la pornografía (2000)
- Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares (1990)
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006)
- Convención Internacional para la Protección de Todas las Personas contra las Desapariciones Forzadas (2006)

También está la Convención para la Prevención y la Sanción del Delito de Genocidio (1948), que no tiene un órgano de tratado aparte.

Órganos de tratado

Cada tratado internacional es supervisado por un órgano de tratado o comités conformados por 10 a 25 expertos independientes que han sido nombrados por los Estados partes.¹⁰ Estos buscan que los Estados cumplan con los tratados por medio de lo siguiente:

- Presentación de informes sobre cada tratado por parte del Estado, por lo general, cada dos a cinco años. El comité evalúa los informes del Estado y adopta observaciones concluyentes de acciones que son necesarias tomar
- Procedimientos de denuncias formales de parte de individuos que creen que sus derechos han sido violados, p. ej., bajo la Convención contra la Tortura
- Procedimientos de investigación en los que el comité considere que se hayan violado de manera grave o sistemática los derechos humanos, p. ej., bajo la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
- Visitas a un país que ha ratificado un tratado, p. ej., para inspeccionar las condiciones en las prisiones.

Declaraciones

Las declaraciones importantes de derechos humanos internacionales (sin mecanismos ni órganos que monitoreen su implementación) incluyen las siguientes:

- Declaración Universal de Derechos Humanos (1948)
- Declaración sobre el Derecho al Desarrollo (1986)
- Declaración sobre los Derechos de las Personas Pertenecientes a Minorías Nacionales o Étnicas, Religiosas y Lingüísticas (1992)
- Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (2007).

¹⁰ El Protocolo facultativo de la Convención sobre los derechos económicos, sociales y culturales se encuentra vigente desde 2013.

SECCIÓN G4 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 48 Cómo comprender los derechos humanos

Objetivo Comprender los diferentes tipos de derechos humanos

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual

MÉTODOS Discusión rápida en grupos, lluvia de ideas, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 45:** Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos

- PASOS**
1. Pida a los participantes trabajar en grupos pequeños para hacer una lluvia de ideas de tantos derechos humanos diferentes como sea posible. (Por ejemplo, libertad de expresión, derecho a la privacidad, derecho a la educación, protección contra el arresto ilegal, etc.) Cada grupo debe nombrar a una persona para que anote sus sugerencias en una lista. Dé por lo menos cinco minutos para esto.
 2. Pida a los grupos, uno a la vez, sugerir un derecho humano de su lista. Anote cada respuesta en papel para papelógrafo a medida que se comparta. Continúe hasta que no haya sugerencias nuevas y se hayan compartido todos los ítems en la lista de cada grupo.
 3. Distribuya la **HERRAMIENTA 45: Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos**, para ver si hay algún tratado que contenga derechos que no hayan sido identificados. Agréguelos a la lista en el papel para papelógrafo, de ser aplicable.
 4. Pida a los participantes ponderar la lista e invítelos a sugerir cuáles derechos podrían ser derechos colectivos y cuáles podrían ser derechos individuales, y por qué.
 5. Conduzca un debate plenario en torno a las diferencias entre los derechos colectivos y los individuales y por qué esto es importante para la incidencia. Utilice las Notas del facilitador como ayuda. El debate también debe abarcar las diferencias entre los derechos civiles y políticos y los derechos sociales, económicos y culturales. Incluya los diferentes roles que el Estado debe desempeñar normalmente para asegurar que se cumpla cada tipo de derecho.
 6. Establezca un debate sobre cómo los participantes podrían averiguar cuál es la posición de su gobierno con respecto a diferentes derechos y cómo podrían utilizar esa información en incidencia. Si es apropiado, consulte la Sección E1 sobre Investigación y análisis.



EJERCICIO 49 Cómo reconocer violaciones de los derechos humanos

Objetivo Contemplar si se deben iniciar acciones por un caso de abuso contra los derechos humanos

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual

MÉTODOS Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, lluvia de ideas, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 43:** Preguntas relevantes al abordar un caso relacionado con los derechos humanos

- PASOS**
1. Entregue a todos los participantes algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco.
 2. Explique a los participantes que la incidencia en derechos humanos con frecuencia va a implicar exponer un caso de abuso contra los derechos humanos o una situación en la que no se ha cumplido un derecho humano. Ofrezca ejemplos de abusos, utilizando las Notas del facilitador como ayuda para obtener ideas.
 3. Pida a los participantes contemplar exponer un caso de supuestas violaciones de los derechos humanos a nivel nacional y escribir una pregunta clave a plantear (p. ej., "¿Por qué el gobierno no está

proveyendo agua y saneamiento a todos en el país?”) o una acción a llevarse a cabo (p. ej., “Tenemos que educar a los niños acerca de su derecho de ser protegidos contra el abuso y la explotación”), escribiendo sólo una pregunta o acción en cada nota autoadhesiva o tarjeta. Si es apropiado, las personas deberían contemplar una situación real que estén viviendo ellas o su organización.

4. Pegue las notas autoadhesivas o tarjetas en la pared o colóquelas en el suelo.
5. Invite a los participantes a agrupar sus ideas en temas.
6. Conduzca un debate plenario en torno a las preguntas y los temas clave y considere qué primeros pasos tomarían los participantes y sus organizaciones para abordar los abusos.
7. Distribuya la **HERRAMIENTA 43: Preguntas relevantes al abordar un caso relacionado con los derechos humanos**.



EJERCICIO 50

Cómo redactar una denuncia de derechos humanos

Objetivo Comprender qué se necesita para redactar una denuncia de un posible abuso contra los derechos humanos

CONTEXTO Este ejercicio podría requerir acceso a Internet o preparación previa por parte de los participantes. En caso contrario, el facilitador debería proporcionar documentos pertinentes sobre derechos humanos y formularios para presentar denuncias. Si el facilitador no tiene mucha experiencia, podría ser útil invitar a esta sesión a un abogado especialista en derechos humanos. Tenga en cuenta que el ejercicio únicamente está diseñado para dar una idea; en la vida real puede tomar mucho tiempo redactar una denuncia completa.

MÉTODOS Preparación previa por Internet, investigación, redacción de documento, debate en grupos pequeños, trabajo individual, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 44:** Sistemas de derechos humanos intergubernamentales o regionales
HERRAMIENTA 45: Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos

- PASOS**
1. Ofrezca a los participantes una breve descripción (y detalles por escrito) de un posible abuso contra los derechos humanos o pídale pensar en uno ellos mismos.
 2. Explique que deben redactar una denuncia ante el órgano de derechos humanos apropiado. Utilice las Notas del facilitador como orientación.
 3. Aquí el facilitador debe estimar cuál es el nivel del grupo para determinar si le pedirá redactar una denuncia a nivel nacional, regional o internacional. Sin importar cuál sea la decisión, el facilitador debe contar con la información pertinente acerca de los procesos que deben completarse. Esto incluye detalles de procedimientos regionales e internacionales, que se proporcionan en la **HERRAMIENTA 44: Sistemas de derechos humanos intergubernamentales o regionales**, y la **HERRAMIENTA 45: Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos**, pero se debe tener en cuenta que cada contexto nacional será distinto.
 4. Distribuya copias de la **HERRAMIENTA 44: Sistemas de derechos humanos intergubernamentales o regionales**, y de la **HERRAMIENTA 45: Lista de verificación de tratados internacionales de derechos humanos**, y resalte los enlaces en Internet al órgano de tratado, al tratado y al procedimiento de solicitud relevantes. Como alternativa, ofrezca material impreso con toda esta información incluida, preparado con antelación.
 5. Pida a los participantes trabajar en forma individual o en grupos pequeños para redactar la denuncia.
 6. Invite a cada grupo (o a individuos seleccionados) a presentar sus hallazgos en sesión plenaria.
 7. Facilite un debate plenario que anime a los participantes a resaltar problemas, inquietudes, dificultades y aspectos que salieron bien.
 8. Conduzca un debate plenario sobre los métodos para exponer casos.

G5

Etapa 4 del Ciclo de Incidencia

Acción – Contextos políticos difíciles

La Sección G5 se enfoca en cómo actuar en contextos políticos difíciles. Explica qué es un contexto político difícil, por qué la incidencia es importante en un contexto de este tipo y cómo prepararse para la incidencia y hacer incidencia en un contexto difícil.

Para sacar el mayor provecho de esta sección, es importante no utilizarla de manera aislada. Ya deben haberse completado las otras secciones del conjunto de herramientas y las otras etapas del Ciclo de Incidencia.

Es parte de la Etapa 4 del Ciclo de Incidencia sobre cómo actuar.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Qué es un “contexto político difícil”? 194
- ¿Vale la pena hacer incidencia en un contexto político difícil? 195
- ¿Cómo podemos *prepararnos* para la incidencia en un contexto político difícil? 196
- ¿Cómo podemos *hacer* incidencia en un contexto político difícil? 200



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden utilizarse como material informativo.

- HERRAMIENTA 46: Diagrama de flujos de contextos políticos difíciles 205
- HERRAMIENTA 47: Criterios de evaluación de contextos políticos difíciles 206
- HERRAMIENTA 48: Lista de verificación de preparación y acciones en contextos políticos difíciles 207



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 51: Cómo identificar un contexto político difícil 208
- EJERCICIO 52: Cómo adaptar los planes de incidencia en un contexto político difícil 209
- EJERCICIO 53: Cómo prepararse para hacer incidencia y cómo hacer incidencia en un contexto político difícil 209

SECCIÓN G5 Notas del facilitador

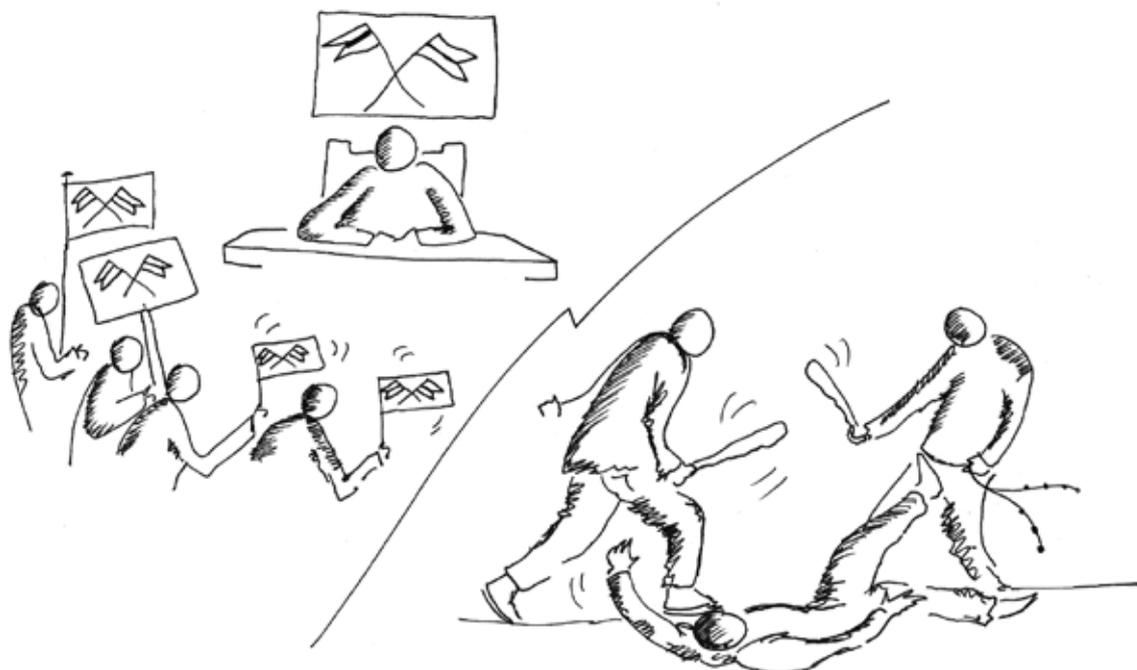
¿Qué es un "contexto político difícil"?

La frase "contexto político" describe el entorno o las circunstancias en las que un gobierno ejerce poder para gobernar una nación y administrar sus asuntos y en los cuales los ciudadanos participan con los encargados de adoptar decisiones.

Un ejemplo de un contexto político es la democracia. En una democracia, los ciudadanos pueden expresar su opinión sobre las decisiones que afectan sus vidas y hay un espacio de la sociedad civil que posibilita la interacción con el gobierno. Espacio de la sociedad civil es una manera de describir dónde interactúan el Estado, el mercado y los ciudadanos comunes. Es donde se lleva a cabo el diálogo y la acción entre el gobierno y su pueblo y, por lo general, se considera una característica esencial de una sociedad libre. Un "contexto político difícil" describe un entorno en el que el gobierno abusa de su poder para gobernar una nación y administrar sus asuntos. A veces, estos gobiernos afirman ser democráticos, pero sus acciones indican lo contrario.

En contextos políticos difíciles, los gobiernos podrían ser corruptos o abusar de su poder, quizás se impida que los ciudadanos participen en actividad política y en trabajo en incidencia y podría tratarse de manera hostil a la oposición política. A continuación, ilustramos algunos de los ejemplos más comunes de contextos políticos difíciles. Más de uno de estos contextos se pueden aplicar a un país en cualquier momento dado.

- **Estado frágil:** un país económicamente pobre cuyo gobierno posee una débil capacidad estatal y una débil legitimidad estatal, lo que significa que sus ciudadanos son vulnerables a situaciones adversas, tanto provocadas por el hombre como naturales, conocidas como "conmociones".
- **Estado fallido:** un país cuyo gobierno ha perdido el control de su territorio y no puede garantizarles seguridad a sus ciudadanos. No tiene autoridad legítima para tomar decisiones, no puede proporcionar los servicios públicos básicos y no es capaz de cumplir con sus responsabilidades como miembro de la comunidad internacional.
- **Estado en declive:** un país cuyo gobierno es tan débil o incompetente que tiene poco control práctico sobre su territorio y no logra proporcionar servicios públicos. Con frecuencia existe corrupción y delincuencia generalizadas, un profundo deterioro económico y un aumento en los refugiados y en los desplazados internos.



- **Estado afectado por conflictos:** un país en el que repetidos ciclos de violencia política y civil perturban los procesos políticos, incluidas las elecciones y la administración del gobierno.
- **Régimen opresivo:** un contexto político en el que un gobierno ejerce autoridad y poder de una manera injusta o cruel, imponiendo obligaciones a los ciudadanos e impidiéndoles participar en procesos de toma de decisiones y políticos.
- **Sistema de partido único dominante:** un contexto político en el que el gobierno se caracteriza por un partido político que gana las elecciones sucesivamente, sin una probabilidad predecible de ser derrotado en elecciones en el futuro. Se toleran otros partidos políticos y estos operan sin impedimentos, pero no tienen una oportunidad realista de ganar.
- **Régimen autoritario:** un contexto político en el que un gobierno fusiona su partido político con el Estado y nombra a funcionarios del partido en cargos de alto nivel, sin tener en cuenta si tienen o no las habilidades y cualidades requeridas. Se prohíbe del todo la existencia de otros partidos políticos, o son permitidos, pero son demasiado débiles o ineficaces para desafiar seriamente el poder.

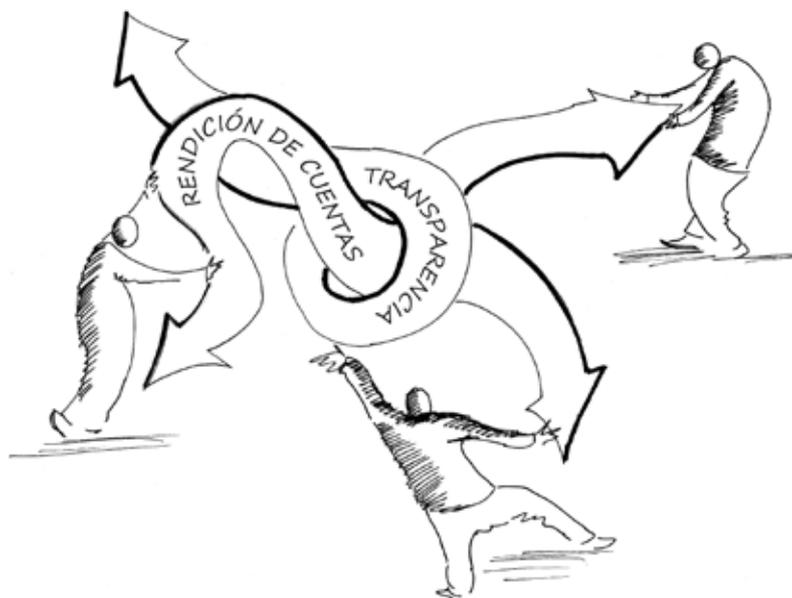


¿Vale la pena hacer incidencia en un contexto político difícil?

La incidencia es necesaria en un contexto político difícil por las mismas razones que la incidencia es necesaria en otros contextos: contribuye a aliviar la pobreza, al abordar las causas subyacentes de la pobreza, y complementa el trabajo programático que da respuesta a los efectos de la pobreza. Hace a los gobiernos rendir cuentas de la provisión de servicios básicos y del acceso a los mismos, como asistencia de salud, educación, refugio, agua y saneamiento. Exige a los encargados de adoptar decisiones defender la observancia de las leyes, políticas y prácticas que benefician a las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas. Ayuda a las personas a comunicarse con los encargados de adoptar decisiones, empoderándolas para hacer sugerencias y buscar justicia. Puede hacerse incluso cuando sea desaconsejable utilizar la palabra “incidencia” o la frase “buscar justicia” debido al contexto político difícil.

En muchos contextos políticos difíciles, los ciudadanos viven en situación de pobreza, las iglesias quizás constituyan una minoría y cualquier persona a quien se perciba estar de alguna manera en contra del gobierno posiblemente corre el riesgo de ser perseguida. Bajo estas circunstancias, la incidencia es importante porque puede:

- Abrir las puertas del espacio de la sociedad civil, permitiendo a la sociedad civil involucrarse con el gobierno de manera regular;
- Motivar cambios en la rendición de cuentas y en la transparencia del gobierno y en otras instituciones públicas;



- Fortalecer la sociedad civil y empoderar a los ciudadanos, para que más comunidades sean conscientes de sus derechos básicos al desarrollo y sepan quién tiene la responsabilidad de defender esos derechos y qué hacer para reclamarlos;
- Desarrollar la capacidad de los gobiernos y abrirlos a las ideas y a las oportunidades.



Consulte también la Sección F2 sobre amenazas, riesgos, inquietudes y desafíos en incidencia y la Sección B2 sobre el espacio político y el poder y la política.



¿Cómo podemos prepararnos para la incidencia en un contexto político difícil?

No existe un enfoque único de incidencia en contextos políticos difíciles porque cada situación es única. Muchos de los principios y de las herramientas en este conjunto de herramientas se aplican en todos los contextos, independientemente de si son o no políticamente difíciles. Además de un análisis de riesgo a fondo (véase la Sección F2), para minimizar los desafíos podemos prepararnos de manera específica:

- **Establecer relaciones específicas y estratégicas por anticipado**

Identificar a funcionarios en todos los niveles del gobierno que sean dignos de confianza y que sean solidarios con nuestro tema de incidencia. Establecer relaciones específicas y estratégicas con ellos, sin una agenda e incluso cuando no se requiera algo de ellos. Reúnase, hable, escuche, preste atención y desarrolle un interés en ellos como personas, no sólo como funcionarios, para poder comprender lo que los motiva. De este modo, cuando debamos hacer solicitudes, ellos sabrán quiénes somos y será más probable que nos escuchen. No obstante, tenga en cuenta que puede ser frustrante tener que restablecer relaciones cuando hay elecciones y las personas dejan o cambian sus cargos.

- **Aprovechar las oportunidades cuando surjan**

En incidencia es importante reconocer cuando se nos presenta el momento oportuno y aprovechar esas oportunidades. Por ejemplo, cuando ocurre un desastre, este puede brindar una oportunidad única de hacer incidencia, porque los gobiernos con frecuencia no pueden responder inmediatamente después del desastre, especialmente si el gobierno está aislado del resto de la comunidad internacional.

ESTUDIO DE CASO

MYANMAR

Un asociado de Tearfund en Myanmar trabaja con personas con discapacidad, uno de los grupos más pobres, vulnerables y marginados del país. Cuando el ciclón Nargis azotó Myanmar, pronto se hizo evidente que las personas con discapacidad eran una baja prioridad en la respuesta del gobierno.

Sin embargo, el asociado vio la posible oportunidad que presentó el desastre. Casi inmediatamente después del ciclón, el asociado se acercó al gobierno y le contó sobre las necesidades de las personas con discapacidad que estaban sufriendo después del ciclón. Esto fue posible porque habían fomentado previamente una relación con los funcionarios interesados en asuntos relacionados con la discapacidad, por lo que no les resultó difícil hacerles esta solicitud.

Como resultado de sus conversaciones, el gobierno acordó trabajar con el asociado, con la colaboración de organizaciones que trabajan con personas con discapacidad, entre otras, para desarrollar un plan nacional de acción para este grupo de personas que hubieran sido afectadas por el ciclón, que luego implementó el asociado.

Hicieron tan buen trabajo en redactar el plan que el gobierno luego le pidió al asociado desarrollar una política y lineamientos a más largo plazo relativos a las necesidades de las personas con discapacidad ante un desastre. El gobierno también financió una encuesta a nivel nacional sobre las necesidades de las personas con discapacidad, para poder proporcionar el cuerpo de pruebas para el plan. El ciclón había impulsado su trabajo en incidencia, pero el trabajo luego se extendió a todo el país.

- **Vincularse a actividades actuales**

Esto es especialmente relevante si estamos involucrados en dar respuesta a un desastre dentro de un contexto político difícil, donde quizás ya estemos asistiendo activamente a reuniones de grupos temáticos, de coordinación y de donantes. En estas reuniones, con frecuencia podemos discutir nuestros temas de incidencia en un entorno seguro, convenir sobre nuestras estrategias de incidencia, identificar contactos del gobierno y participar en un diálogo con encargados de adoptar decisiones que sean instrumentales y que estén involucrados en las respuestas a desastres.

- **Tener en cuenta las normas culturales y las formas de ver la vida**

Las normas culturales y las formas de ver la vida varían ampliamente entre los diferentes contextos políticos difíciles. Puede ser útil conocer estas diferencias y trabajar en torno a las mismas. Es esencial asegurarnos de ampliar nuestros horizontes con respecto a diferentes normas culturales, en lugar de ignorarlas o criticarlas. Por ejemplo, en China, la forma de ver la vida que prevalece es que el gobierno siempre tiene la razón, por tanto, toda incidencia debe ser presentada al gobierno de una manera que no socave esta perspectiva.

ESTUDIO DE CASO

CHINA

En China, la participación con el gobierno gira en torno a las relaciones. La cultura china premia las relaciones a largo plazo. Las organizaciones pasaban muchos años fomentando buenas relaciones con los funcionarios del gobierno, a todos los niveles del gobierno, intencionalmente invirtiendo tiempo, energía y dinero. Una organización, preocupada por las personas con VIH, se concentró en el Departamento de Salud y en el Centro para el control de las enfermedades. Esto era necesario porque con frecuencia los diferentes ministerios y organismos no trabajan juntos. En su participación con el gobierno, predicaba con el ejemplo, exponiendo modelos de buenas prácticas y demostrando cómo se manifiesta el resultado de la política del gobierno para las personas que viven con VIH. También estableció un ambiente de confianza y respeto, de modo que los funcionarios escuchaban lo que el asociado decía durante las reuniones.

■ Reconocer y confrontar el temor

Muchas personas sienten temor de hacer incidencia en un contexto político difícil. Muchos gobiernos prosperan gracias al temor y a veces el temor los mantiene en el poder, por lo que es importante reconocerlo y confrontarlo. Los cristianos están llamados a ser audaces y valientes y a tomar riesgos al decir la verdad. Esto no siempre es fácil, especialmente en contextos donde las iglesias se convierten en víctimas, pero es posible que debamos correr riesgos, a pesar de nuestro temor. Esto podría implicar tomar decisiones estratégicas, como por ejemplo, ser selectivos acerca de quién habla abiertamente en incidencia, trabajar encubiertamente, seguir el ejemplo de agencias afines que han logrado el éxito en la incidencia o trabajar anónimamente en un grupo, si sentimos temor.

ESTUDIO DE CASO

AFGANISTÁN

Uno de los asociados de Tearfund en Afganistán opera en un entorno cultural y político muy difícil que presenta continuas preocupaciones sobre la seguridad. Con frecuencia, debe demostrar un gran coraje y superar riesgos importantes para poder operar, y mucho más para hacerse oír en incidencia.

En un distrito en particular, los miembros de la comunidad trabajaron juntos para hacer un plan para su proyecto eléctrico que estaba incompleto. Representantes de la comunidad negociaron con funcionarios del gobierno para obtener el permiso necesario para conectar su zona con la red eléctrica de la ciudad. No fue fácil, ya que los funcionarios estaban reacios a comprometerse. Sin embargo, perseveraron y el permiso les fue otorgado, de modo que el distrito ahora está conectado a la red eléctrica de la ciudad.

Como resultado, un grupo que anteriormente no estaba de acuerdo con el trabajo del asociado en la zona cambió de actitud después de ser testigos ellos mismos de lo que había ocurrido por medio de las negociaciones con el gobierno. El grupo se acercó al asociado en busca de ayuda para prepararse para reunirse con el gobierno con el fin de negociar un tubo de desagüe para su comunidad. Representantes del grupo tuvieron que vencer el temor de abordar a funcionarios relevantes del gobierno, pero sus reuniones fueron exitosas y terminaron trabajando juntos en la construcción de un desagüe.

■ Escoger un tema de incidencia con sabiduría

Cuando seleccionamos un tema de incidencia, debemos estar seguros de que esté en consonancia con los principales objetivos de nuestra organización. En caso contrario, existe el riesgo de que nuestro trabajo en incidencia esté desconectado del resto de nuestros programas. Cuando hacemos incidencia sobre algo que se vincula directamente con el trabajo actual de nuestra organización, esto le ofrece legitimidad a lo que estamos solicitando cuando hablamos con los funcionarios del gobierno. También puede ser útil escoger un tema que sepamos que se encuentra en la agenda del gobierno, siempre y cuando se trate de problemas reales en las comunidades afectadas. Podríamos preferir trabajar en un tema políticamente neutral o no controversial, pero si esto no es posible, debemos ser conscientes de los riesgos.

ESTUDIO DE CASO

MYANMAR

Uno de los asociados de Tearfund en Myanmar se enfoca en responder a problemas de salud. En los últimos años, la seguridad alimentaria ha emergido como un tema importante dentro del ámbito de la salud.

El asociado colaboró con varias ONG interesadas en su trabajo relativo a la seguridad alimentaria y formaron un grupo de trabajo, una de cuyas actividades era hacer incidencia a favor de cambios en la política y la práctica relacionadas con la seguridad alimentaria.

Debido a que hay tantos asuntos interconectados relacionados con la seguridad alimentaria en Myanmar, no pudieron decidir sobre qué hablar con el gobierno, por lo que decidieron realizar una evaluación de necesidades respecto al grado de seguridad alimentaria que había en el país. Esto les ayudó a identificar los asuntos críticos y les ofreció las pruebas que apoyaron su posterior trabajo en incidencia.

- **Preparar y comunicar un mensaje claro**

Antes de empezar, es vital saber lo que queremos decir y cómo queremos decirlo. La mayoría de los funcionarios en un contexto político difícil quieren que compartamos nuestro mensaje con claridad y precisión y con el debido respeto y honor, incluso cuando no estemos de acuerdo. A veces debemos ser creativos y utilizar frases y vocabulario que los funcionarios puedan comprender y vincularlo a temas que atraigan la atención del gobierno.

- **Comprender cómo funciona el gobierno**

Es importante comprender cómo el gobierno toma decisiones. Esto puede ser complicado, por lo que no es necesario tener los conocimientos prácticos en detalle, sino sólo lo suficiente para tener una visión general. Por ejemplo, podría ser útil saber:

- ¿Cuánta autoridad retiene el gobierno de manera centralizada?
- ¿Qué facultades se delegan a órganos descentralizados?
- ¿Dónde recae la responsabilidad de formular leyes, políticas, regulaciones, procedimientos, etc.?
- ¿Quién tiene la responsabilidad de su implementación?

ESTUDIO DE CASO

ASIA CENTRAL

En Asia Central, cuando los prisioneros entran a prisión son despojados de sus pasaportes y de otros documentos de identificación. Esta práctica se remonta a la época de la Unión Soviética y, a pesar de que la región ha cambiado desde la independencia, la ley no ha cambiado. Una vez liberados, los prisioneros necesitan una referencia para poder volver a solicitar los documentos. Sin sus documentos, tienen pocas oportunidades de reconstruir sus vidas. No tienen ingresos, no tienen una dirección registrada y no tienen medios para obtener un empleo. No pueden abrir una cuenta bancaria ni ir al médico. No tienen derechos ante la ley y no tienen manera de probar su identidad.

Uno de los asociados de Tearfund en Asia Central estableció relaciones con las autoridades locales, la policía y el Ministerio de Justicia para poder ayudar a los prisioneros que salían de la prisión a obtener una referencia, recuperar sus documentos y empezar de nuevo en la vida. Era necesario que comprendieran cómo funcionaba el sistema, qué decía la ley y cómo utilizarla para apoyar su causa. Debían ganarse la confianza y el respeto de las autoridades locales, porque estas eran responsables de autenticar los documentos de los prisioneros y de proporcionarles nuevos documentos. No fue fácil desafiar esta práctica injusta y la ley no cambió, pero los prisioneros que salían de la prisión podían reconstruir sus vidas.



¿Cómo podemos hacer incidencia en un contexto político difícil?

También hay algunas acciones específicas que podemos tomar para aliviar los desafíos que podrían surgir mientras estamos haciendo trabajo en incidencia:

- **Utilizar terminología apropiada aplicable al contexto**

La palabra “incidencia” puede ser de poca ayuda en un contexto político difícil, porque puede parecer subversiva o agresiva. Sucede lo mismo con las referencias a “derechos humanos”, “justicia”, “democracia”, “política” y a otras palabras como estas que se asocian con incidencia. Utilizar palabras y frases alternativas apropiadas al contexto es una buena práctica y reduce la vulnerabilidad que podría resultar por una mala comunicación o por malentender la intención detrás de las palabras. Consulte las Notas del facilitador de la Sección A para obtener sugerencias.

ESTUDIO DE CASO

ÁFRICA ORIENTAL

En un país de África Oriental, una ley aplica restricciones a ONG financiadas por donantes extranjeros. Un asociado de Tearfund aprendió a abordar la ley de forma que le permitiera involucrarse con el gobierno en asuntos clave de una manera diplomática y colaborativa. Tuvieron especial cuidado de no referirse a la “incidencia” o a cualquier terminología asociada y preferían en cambio utilizar lenguaje más apropiado de acuerdo al contexto, como “comunicación estratégica”. También escogieron hacer incidencia sobre temas que fueran importantes para sus miembros, pero que no eran percibidos como demasiado políticos o controversiales (p. ej., los derechos de los niños). Esto fue de gran ayuda para ellos, no sólo para encontrar a otros con quienes trabajar, sino además para persuadir a los encargados de adoptar decisiones de cambiar sus actitudes y prácticas con respecto a sus temas de incidencia.

- **Propiciar la colaboración y evitar el enfrentamiento**

Es importante tener la actitud correcta hacia los funcionarios del gobierno. Sea colaborador y evite el enfrentamiento. Encuentre puntos en común con ellos, en lugar de enfocarse en las diferencias. Identifique dónde existen inquietudes y oportunidades mutuas para trabajar juntos. Evite crear enfrentamientos o ser amenazador escogiendo métodos adecuados al contexto y evitando las marchas, los lemas, la publicidad y los comentarios negativos. Establezca un ambiente de confianza y utilice lenguaje positivo. Muestre respeto, honor e integridad.

ESTUDIO DE CASO

ETIOPÍA

Uno de los asociados de Tearfund, el programa de desarrollo de la Iglesia Kale Heywet de Etiopía, que sentía pasión por los temas relacionados con el agua, el saneamiento y la higiene, se unió a otros grupos y organizaciones afines en un foro de múltiples interesados. Juntos se comprometieron a hacer rendir cuentas al gobierno para que cumpliera con su compromiso de proveer acceso universal a agua, saneamiento e higiene.

Lamentablemente, el plan de acceso universal del gobierno era ambicioso e inalcanzable, lo que dificultaba monitorear el avance. En lugar de comportarse de manera agresiva al respecto, el foro actuó en colaboración y de una manera discreta, reuniéndose con ministros del gobierno y persuadiéndolos de manera regular de la importancia del tema. También instaron al gobierno a revisar los avances del plan de acceso universal para evitar complicaciones en el modo en que sería implementado.

Como resultado, el gobierno pidió ayuda a los miembros clave del foro para volver a redactar el plan y para cambiar la ejecución práctica del mismo. Como consecuencia, las relaciones entre el foro y el gobierno son buenas y existe un diálogo continuo, así como sesiones de revisión técnica conjuntas y revisiones sectoriales anuales sobre cómo mejorar el agua, el saneamiento y la higiene en todo el país.

- **No dejar de orar**

Si somos cristianos involucrados en incidencia, es fundamental recordar orar y pedirle a Dios la autoridad y la protección cuando hacemos incidencia en contextos políticos difíciles.

- **Evitar el soborno y la corrupción**

Las relaciones con el gobierno pueden ser impredecibles, pero el soborno debe evitarse. Sea transparente. Queremos lograr cambios progresivos a largo plazo, en lugar de ganancias a corto plazo que han sido garantizadas gracias a sobornos.

ESTUDIO DE CASO

ASIA CENTRAL

La incidencia es algo riesgoso en Asia Central. Las posibles repercusiones incluyen acoso, amenazas, violencia, amenazas de muerte, encarcelamiento y restricciones operativas. Cuando una autoridad provincial se apoderó de una ludoteca, propiedad de uno de los asociados de Tearfund, el asociado descubrió que se había perdido importante documentación de registro de tierra. Le sugirieron que, si pagaban sobornos, los documentos serían devueltos. El asociado se negó a pagar sobornos. Afortunadamente, había mantenido copias oficiales. También sabía que la ley estaba de su parte. Por lo que reunió suficientes pruebas precisas y confiables para respaldar su caso y luego convocó una serie de reuniones con el gobernador provincial y con otros funcionarios para poder hacer cumplir su derecho de retener su propiedad de la ludoteca y para que se observara la ley. Fueron colaboradores y respetuosos y se mantuvieron firmes. Como resultado, la reclamación injusta de titularidad de la ludoteca fue abandonada.

- **Utilizar rutas indirectas para acceder a las personas destinatarias de la incidencia**

A veces, es importante involucrarse con organismos gubernamentales que no parezcan los más obvios y con las partes interesadas que podrían tener acceso a los organismos gubernamentales correctos. Por ejemplo, si no podemos obtener acceso a los funcionarios con quienes nos gustaría establecer relaciones, deberíamos acercarnos a otros. Es aconsejable averiguar quién influye sobre los destinatarios de la incidencia, hacer amistad con ellos e influenciarlos. Si es necesario, debemos utilizar nuestra red de contactos para obtener acceso a individuos específicos, como una persona de un nivel más alto, o menor, que el de la persona que tenemos que influenciar. (Véase la Sección E2 para obtener más información sobre rutas de influencia).

- **Estar dispuesto a compartir buenas prácticas**

En un contexto político difícil, a veces un hecho vale más que mil palabras. Es posible que debamos guiar con el ejemplo y ganarnos el respeto por nuestro trabajo programático si queremos que nuestro trabajo en incidencia sea tomado en serio. También es posible que debamos invitar a funcionarios del gobierno a visitar nuestros proyectos para que vean por sí mismos el alcance del problema y las soluciones que hemos identificado.

ESTUDIO DE CASO

MYANMAR

Un asociado de Tearfund en Myanmar tiene una visión de que las personas con discapacidad vivan y trabajen como lo hacen las demás personas. Por ejemplo, quiere ver a las personas con una discapacidad física viviendo en un mundo libre de barreras, con fácil acceso para las sillas de ruedas a los edificios y en las calles.

El asociado se dio cuenta de que necesitaba pensar sobre cómo podría comunicar esta visión a otras personas, incluyendo a diferentes niveles del gobierno, otras organizaciones, gente de negocio, los medios de comunicación, líderes comunitarios, las personas con discapacidad y sus cuidadores. Por lo que decidió crear modelos, como por ejemplo, rampas para sillas de ruedas, para demostrar cómo podría crearse un mundo libre de barreras y luego se las mostró a funcionarios del gobierno y a otros grupos interesados. Por ejemplo, buscaban lugares donde las personas con discapacidad no pueden ir, como hospitales y escuelas, y luego construían rampas y puntos de acceso similares hacia esos edificios. También movilizaron comunidades para pavimentar caminos y sendas de aldeas, antes lodosos y propensos a inundarse, para que las personas con discapacidad pudieran utilizarlos.

Utilizaron estos ejemplos para mostrar lo que significa un "acceso libre de barreras", lo que inspiró a los funcionarios del gobierno y a otros a imaginar cómo podía mejorarse Myanmar para este grupo de personas. Como resultado, el gobierno convino proporcionar más fondos para copiar los modelos libres de barreras en otros lugares y establecer una política para lograr un acceso libre de barreras para todas las personas con discapacidad en Myanmar, en cuya redacción el asociado trabajó con el gobierno.

■ Crear una visión para el cambio

Es importante que definamos con claridad lo que queremos cambiar. Debemos visualizar cómo podrían mejorarse las cosas para las comunidades afectadas y qué rol debe desempeñar el gobierno para hacer que eso ocurra y luego comunicar nuestra visión para el cambio de un modo tal que los funcionarios piensen que es idea suya. Esto lo hacemos dándoles los conocimientos de lo que ya está funcionando bien, en qué consistiría el cambio y por qué es importante, y luego haciendo sugerencias que les ayuden a ver lo que ellos pueden hacer para provocar ese cambio. Utilizamos nuestra imaginación para darles una visión. A veces, es posible que debamos crear un prototipo o modelo para que los funcionarios del gobierno puedan ver y comprender cómo sería nuestra idea en la realidad, lo que facilita que ellos la aprueben.

ESTUDIO DE CASO

ASIA CENTRAL

Después del colapso de la antigua Unión Soviética, la ruptura familiar condujo a una gran cantidad de huérfanos y niños vulnerables en Asia Central. Uno de los asociados de Tearfund dirige un centro de crisis para estos niños, que están en espera de regresar a sus hogares o de ser colocados en una familia de acogida. Durante muchos años, el asociado ha fomentado una relación con el gobierno local para asegurarse de que los niños fueran colocados en familias de acogida aptas. En el momento en que estaban haciendo esto, el acogimiento familiar era un concepto nuevo en Asia Central y muchas personas se cuestionaban lo que estaban haciendo. Pero el asociado tenía una clara visión para el cambio y ansiaba ver el día en que cada niño, si es que no podía vivir con su familia natural, pudiera encontrar un nuevo espacio en una familia de acogida, en lugar de terminar en orfanatos. También sabía que su gobierno había firmado la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU, lo que le daba razón para creer que habría respaldo para una nueva ley nacional.

El gran avance se produjo cuando un trabajador social dependiente de la autoridad local puso al asociado en contacto con el ministerio del gobierno nacional responsable de los niños y las familias. A continuación, el asociado formó una red, junto con otras organizaciones interesadas en el acogimiento familiar, que cabildeó al ministerio hasta que fue aprobada una ley nacional que regía todo lo concerniente al acogimiento familiar. Ahora trabaja para implementar la ley asegurándose de que siempre se encuentre un hogar apto para los niños, con la firma de acuerdos formales entre todas las partes involucradas, estableciendo cuándo y cómo el niño va a ser integrado de nuevo a su hogar o trasladado a una familia de acogida. Sin una clara visión para el cambio, esto quizás no hubiera sido tan fácil.

■ Celebrar los días internacionales que resaltan el tema

A veces, surge una oportunidad en torno a una fecha o un evento específicos de los que podemos enterarnos con mucha antelación. Por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas con frecuencia facilita días anuales para recordar asuntos relacionados con la pobreza y podemos utilizar estos días para organizar eventos, despertar la conciencia y reforzar nuestro mensaje, tanto con los funcionarios del gobierno que estamos intentando influenciar, como con las comunidades afectadas, cuyo interés en el tema puede provocar más atención por parte del gobierno.

ESTUDIO DE CASO

SUDÁN DEL SUR

En Sudán del Sur, el medio ambiente ha sufrido como resultado del conflicto, así como de la erosión del suelo, la desertificación, la deforestación y las sequías. Como parte de una iniciativa para despertar la conciencia sobre estos asuntos ambientales, y para promover que las comunidades y los organismos del gobierno relevantes adopten buenas políticas y prácticas ambientales, uno de los asociados de Tearfund en el lugar decidió celebrar el Día Mundial del Medio Ambiente. Con anticipación a la fecha, el asociado realizó una encuesta para evaluar el grado de degradación ambiental en las zonas del país en las que trabajaba. Utilizando esta información, antes de esa fecha, sostuvo conversaciones con los organismos del gobierno, movilizó comunidades, grupos comunitarios, iglesias y otras ONG, avisó a los medios de comunicación y buscó todos los permisos necesarios. Era una celebración de los recursos naturales en sus zonas, así como una marcha con un mensaje serio. Se distribuyeron y sembraron plantas de semillero y se limpió y se eliminó la basura antes de que el comisionado del condado y otros funcionarios pronunciaran discursos de apertura, quienes prometieron una política de sostenibilidad ambiental a nivel nacional, algo que el asociado había solicitado. El asociado luego dio seguimiento a esto, porque no se cumplieron los compromisos y las promesas automáticamente.

■ Utilizar contactos fuera del país

Si la incidencia es algo riesgoso, quizás sea apropiado pedir a nuestros contactos en el exterior hacerse oír en nuestro nombre. Por ejemplo, ellos podrían presionar a gobiernos donantes para que impongan sanciones e incrementen las exigencias sobre los gobiernos destinatarios. En el país en el que vivamos, podríamos invitar a extranjeros a asistir con nosotros a reuniones del gobierno, si su presencia es de ayuda para la incidencia. Sin embargo, divulgar información a personas fuera del país podría tener sus riesgos, porque puede llegar a un foro público, especialmente por medio de Internet.

■ Resistencia no violenta (o resistencia civil)

Ocasionalmente, podría ser apropiado hacer incidencia por un cambio social o político utilizando la resistencia civil o métodos no violentos, como protestas simbólicas, piquetes, desobediencia civil, la no cooperación económica o política y las vigilias de oración. Esto aplica particularmente si no queremos aceptar pasivamente la opresión ni invocar una lucha armada para luchar contra la opresión. Sin embargo, usualmente es riesgosa y sólo existen unos pocos contextos donde funciona, por lo que debe ser ponderada a fondo y cuidadosamente (véase la Sección F2 sobre cómo hacer un análisis de riesgos).

ESTUDIO DE CASO

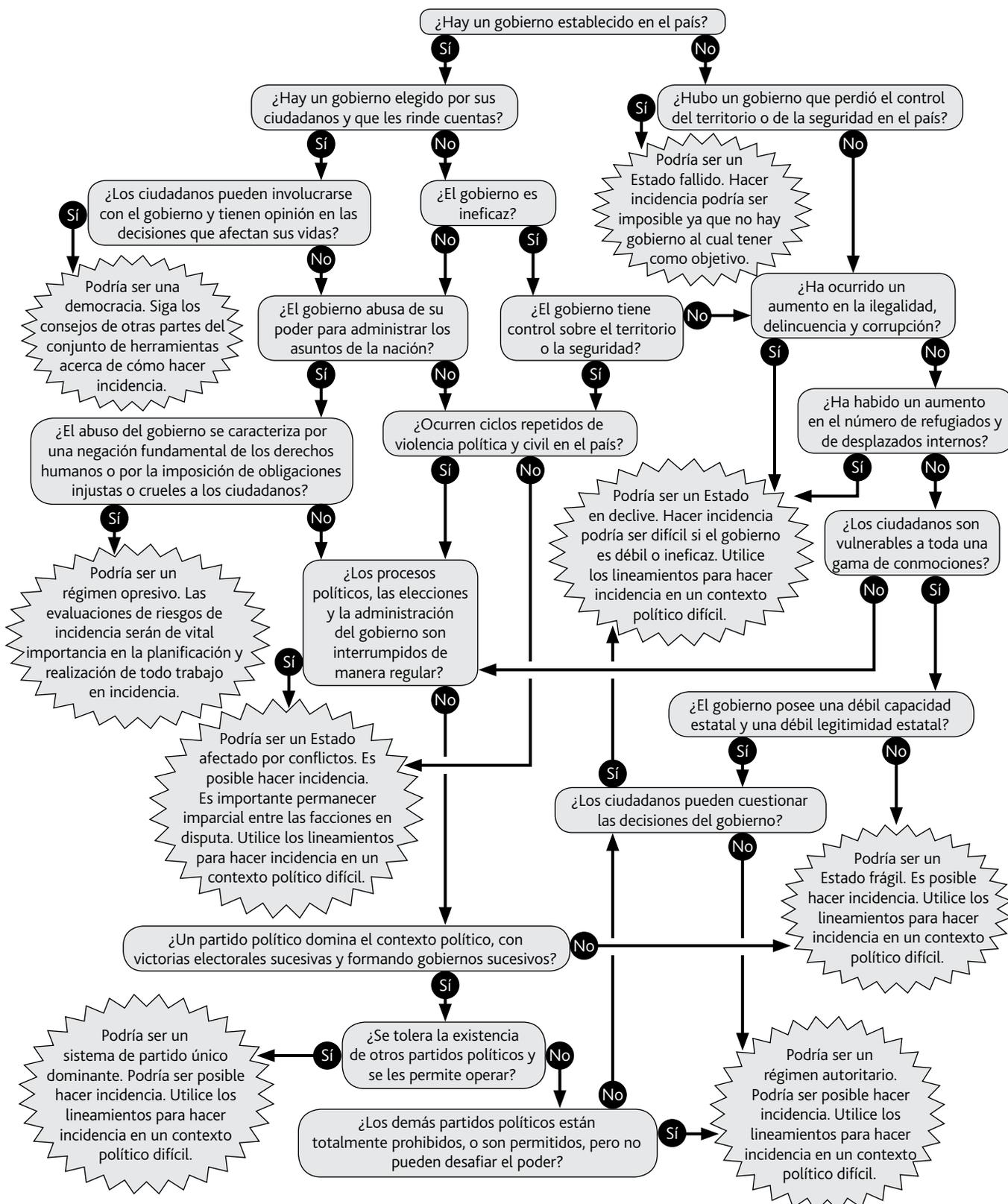
ZIMBABUE

La crisis en Zimbabwe ha sido bien documentada. A pesar de los riesgos que implica la incidencia, el asociado de Tearfund, Zimbabwe Christian Alliance [Alianza Cristiana de Zimbabwe; ZCA, por sus siglas en inglés] se hizo oír repetidas veces acerca de la opresión del gobierno contra los derechos humanos fundamentales. El asociado patrocinó reuniones de oración en las instalaciones de la iglesia en forma de eventos masivos para despertar la conciencia acerca de las operaciones de limpieza por parte del gobierno, a pesar de que la policía secreta lo infiltraba. Facilitó una marcha callejera "religiosa" para presentar su argumento, la cual era pacífica, hasta que el gobierno envió el ejército para desintegrarla. Movilizó a las personas a pitar, aplaudir, zapatear, tocar bocinas, hacer sonar cacerolas y hacer ruido todos los días a la hora del almuerzo durante una semana, para llamar la atención sobre la situación. Lanzó una campaña denominada *Salvemos a Zimbabwe*, que el gobierno intentó clausurar, hasta que la comunidad internacional protestó. Esto dio lugar a que la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo iniciara un diálogo con el gobierno, que finalmente condujo a las elecciones y a un gobierno de unidad nacional, después de lo cual la ZCA continuó haciendo incidencia, poniendo énfasis en acciones no violentas.

HERRAMIENTA 46

Diagrama de flujos de contextos políticos difíciles

Esta herramienta está diseñada para ayudar a identificar qué tipo de contexto político podría darse en un país, resaltando algunos de los posibles desafíos que podrían enfrentar los ciudadanos que quieran involucrarse con sus gobiernos.





Criterios de evaluación de contextos políticos difíciles

Esta herramienta permite a los defensores clasificar el desempeño de un gobierno haciendo una comparación con los criterios que debe demostrar un gobierno funcional. Los resultados pueden utilizarse para dar forma a la creación de una estrategia de incidencia en un contexto político difícil resaltando las áreas donde es necesario tener precaución debido a deficiencias del gobierno.

Cada pregunta debe clasificarse del 1–5 sobre la siguiente base:

1. No, en absoluto
2. En cierto grado
3. Cierta actividad, pero bastante margen para mejorar
4. Sí, pero con algunas restricciones en las capacidades y en los recursos
5. Sí, con medidas satisfactorias, sostenibles y eficaces dispuestas

	Preguntas	Clasificación
Capacidad	¿El gobierno revisa de manera regular las leyes, políticas y los procedimientos?	
	¿El gobierno tiene ministerios o personas designados con responsabilidades delegadas y autoridad para apoyar el desarrollo, la implementación y la observancia de leyes, políticas y procedimientos?	
	¿El gobierno tiene suficientes destrezas y capacidades para regir los asuntos de la nación?	
	¿El gobierno tiene suficiente dinero proveniente de presupuestos apropiados para implementar y hacer cumplir las leyes, las políticas y los procedimientos?	
Integración	¿El gobierno defiende y respeta los derechos humanos para todas las personas?	
	¿Las leyes, políticas y procedimientos del gobierno responden a las necesidades de todos los ciudadanos, particularmente teniendo como objetivo a las personas vulnerables (p. ej., los niños, los ancianos y las personas con discapacidad)?	
	¿El gobierno responde a las necesidades y capacidades específicas de las mujeres y anima su participación en los procesos de toma de decisiones y planificación?	
	¿Las personas vulnerables participan activamente en los procesos de toma de decisiones y planificación del gobierno?	
Rendición de cuentas	¿El gobierno rinde cuentas a sus ciudadanos de las leyes, las políticas y los procedimientos que crea?	
	¿El gobierno fija metas y supervisa y presenta informes de manera regular sobre los avances hacia el logro de sus objetivos?	
	¿El gobierno involucra a la sociedad civil y a las comunidades locales en la formulación de leyes, políticas y procedimientos?	
	¿Los ciudadanos tienen los medios para presentar denuncias y procurar una respuesta correspondiente del gobierno por incumplir con las obligaciones y los compromisos creados por las leyes, las políticas y los procedimientos?	
Transparencia	¿El gobierno recolecta, revisa y representa gráficamente con regularidad información para aplicarla en la planificación de acciones y el desarrollo de políticas?	
	¿El gobierno ofrece acceso a información actualizada con regularidad y fácil de comprender sobre leyes, políticas y procedimientos?	
Congruencia	¿El gobierno coordina su trabajo entre diferentes ministerios y organismos del gobierno?	
	¿El gobierno apoya las acciones en colaboración entre diferentes partes interesadas estatales y no estatales?	



HERRAMIENTA 48

Lista de verificación de preparación y acciones en contextos políticos difíciles

Esta herramienta recurre a sugerencias prácticas y lecciones aprendidas del personal y de los asociados de Tearfund. Es únicamente una lista de verificación, por lo que algunas sugerencias funcionarán mejor que otras en diferentes contextos políticos difíciles.

Cómo prepararse para hacer incidencia en un contexto político difícil

- ✓ ¿Está estableciendo relaciones estratégicas con funcionarios clave del gobierno, con anticipación y sin una agenda preconcebida?
- ✓ ¿Qué posibles oportunidades de hacer incidencia necesita identificar y aprovechar, si el momento oportuno se lo permite? ¿Es posible vincular la incidencia con sus actividades actuales?
- ✓ ¿Conoce las normas culturales y las formas de ver la vida que son comunes en su contexto? Si es así, ¿cuáles son y cómo impactarán su capacidad de hacer incidencia?
- ✓ ¿En qué medida siente temor respecto a la incidencia? ¿De qué manera reconocerá, confrontará y mitigará su temor?
- ✓ ¿Ha sido sabio y selectivo en su elección del tema de incidencia? ¿Se integra a la visión de su organización? ¿Posee usted la legitimidad para hablar acerca de este tema? ¿Es de interés del gobierno? ¿Qué tan controversial es el tema?
- ✓ ¿Sabe lo que quiere decir y cómo quiere decirlo? ¿Podrá comunicarlo con claridad y precisión?
- ✓ ¿Comprende cómo el gobierno toma decisiones y cómo influenciar el proceso de toma de decisiones?

Cómo hacer incidencia en un contexto político difícil

- ✓ ¿Ha decidido cuáles son las palabras y frases más apropiadas, según el contexto, para describir “incidencia” y otras palabras relacionadas, y las está utilizando?
- ✓ ¿Está siendo colaborador, en lugar de implicar enfrentamiento, y está encontrando puntos comunes, en lugar de diferencias, en su trabajo en incidencia?
- ✓ ¿Está siendo transparente y haciendo todo lo posible por evitar el soborno?
- ✓ ¿Ha utilizado todas las rutas y los contactos posibles, tanto directos como indirectos, para acceder a los destinatarios de su estrategia de incidencia?
- ✓ ¿Existe un respeto generalizado por su trabajo programático sobre el tema, de modo que le proporcione credibilidad a su trabajo en incidencia? ¿Está dispuesto y es capaz de invitar a funcionarios del gobierno a ver por sí mismos el alcance del problema?
- ✓ ¿Tiene claridad respecto a lo que desea que cambie y está comunicándolo de forma tal que los funcionarios del gobierno creen que es idea de ellos?
- ✓ ¿Está celebrando los días internacionales que resaltan el tema de incidencia?
- ✓ Si su organización es de carácter religioso, ¿están orando?
- ✓ ¿Es apropiado pedir a sus contactos en el extranjero hacerse oír en nombre de ustedes?
- ✓ ¿Es apropiado buscar el cambio utilizando la resistencia civil y las acciones no violentas?

SECCIÓN G5 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 51

Cómo identificar un contexto político difícil

Objetivo Comprender lo que conforma un contexto político difícil y el impacto que tiene esto sobre el trabajo en incidencia

TIPO Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que es esencial que el facilitador se prepare con antelación para este ejercicio.

CONSEJOS Ambas versiones están previstas para abordar de manera animada un tema serio. El ejercicio funciona mejor con personas que tengan un buen entendimiento del contexto político en el que están trabajando. Es esencial que el facilitador se haya preparado por anticipado en el modo de responder las preguntas en el diagrama de flujos de la **HERRAMIENTA 46** antes de intentar utilizarla en este ejercicio.

MÉTODOS Intercambio de información, trabajo en grupos pequeños, presentación, debate plenario, línea de clasificación

MATERIALES Artículos preparados con anticipación

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 46:** Diagrama de flujos de contextos políticos difíciles

- PREPARACIÓN PREVIA**
- Antes del ejercicio, y utilizando Internet, si es posible, u otra fuente de información, realice algunas búsquedas para encontrar artículos de los medios, artículos de opinión, publicaciones en blog y materiales similares acerca del país en el que están basados los participantes. Intente encontrar una variedad y un equilibrio tan amplio como sea posible.
 - Imprima un juego completo de todas las fuentes de información. Haga suficientes copias para distribuir uno por cada grupo pequeño, dependiendo de la cantidad.
 - Complete el diagrama de flujo de la **HERRAMIENTA 46** y asegúrese de saber cómo respondería las preguntas, utilizando las Notas del facilitador para ayudar a identificar el o los tipos de contextos políticos en los que el taller se está llevando a cabo.

PASOS (VERSIÓN 1) Esta versión funciona bien cuando los participantes provienen del mismo contexto político o de uno similar:

1. Divida a los participantes en grupos de seis a ocho personas.
2. Entregue a cada grupo un juego idéntico de información y pídale leerla. A medida que lo hacen, deben resaltar cualquier información que podría ser relevante para identificar el contexto político en el que están basados.
3. Pida a cada grupo identificar algunas de las características del contexto político en el que están operando. (Por ejemplo, la libertad de expresión es restringida, hay anarquía, un partido político domina la política nacional, etc.).
4. Distribuya la **HERRAMIENTA 46: Diagrama de flujos de contextos políticos difíciles**, y completen el diagrama de flujos respondiendo juntos las preguntas para identificar en qué tipo de contexto político están trabajando los participantes. Dirija el debate si hay desacuerdos, con base en su preparación, utilizando como ayuda las Notas del facilitador.
5. Inicie un debate sobre cómo este tipo de contexto político podría afectar un posible trabajo en incidencia.

PASOS (VERSIÓN 2)
Esta versión funciona especialmente bien cuando los participantes provienen de diferentes contextos políticos. Si en algunos casos sólo hay una persona por contexto, adapte la actividad de modo que cada persona haga individualmente los Pasos 1–2.

1. Pida a los participantes trabajar en parejas y distribuya la **HERRAMIENTA 46: Diagrama de flujos de contextos políticos difíciles**, a cada pareja.
2. Invite a los participantes a completar la **HERRAMIENTA 46: Diagrama de flujos de contextos políticos difíciles**, con su pareja, de la manera más discreta posible, basándose en su propio entendimiento de su contexto y en sus experiencias con el mismo. No deben compartir sus respuestas con otras parejas.
3. Anime a todos a pararse. Cree una línea imaginaria de clasificación a lo largo del salón. Asigne un extremo del salón como democracia y el otro extremo como el tipo de contexto político más difícil.
4. Pida a cada pareja colocarse en el lugar donde piensen que se encuentra su gobierno en la línea, basándose en sus hallazgos del diagrama de flujos.
5. Mientras están de pie, pida a todos debatir sobre por qué seleccionaron el lugar donde se han ubicado y las implicancias para el trabajo en incidencia en su contexto.



EJERCICIO 52 Cómo adaptar los planes de incidencia en un contexto político difícil

Objetivo Comprender cómo adaptar los planes para la incidencia en un contexto político difícil

TIPO Ideal para trabajar en grupo

CONSEJOS Este ejercicio funciona bien si ya se ha hecho el Ejercicio 51 o si se tiene claro por qué el contexto político es difícil. Es mejor hacerlo cuando se está estudiando una estrategia de incidencia específica que ya ha sido desarrollada o que está en proceso de desarrollarse, en lugar de cuando se está considerando una estrategia de incidencia de forma abstracta.

MÉTODOS Lluvia de ideas, trabajo en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 47: Criterios de evaluación de contextos políticos difíciles**

- PASOS**
1. Haga una lluvia de ideas de por qué se considera difícil el contexto político de los participantes.
 2. Divida a los participantes en grupos de cuatro a seis personas. Distribuya una copia de la **HERRAMIENTA 47: Criterios de evaluación de contextos políticos difíciles**, a cada grupo.
 3. Pida a cada grupo clasificar y evaluar los criterios en la **HERRAMIENTA 47: Criterios de evaluación de contextos políticos difíciles**, sumando la puntuación para su contexto.
 4. Reúna a todos en una sesión plenaria para que debatan sobre sus evaluaciones, comparando puntuaciones, si esto es de ayuda. Pregunte cómo los resultados podrían influenciar el desarrollo de una estrategia de incidencia.



EJERCICIO 53 Cómo prepararse para hacer incidencia y cómo hacer incidencia en un contexto político difícil

Objetivo Identificar maneras de preparar y llevar a cabo incidencia que funcionen en un contexto político difícil

TIPO Ideal para realizar en grupos

CONSEJOS Es preferible, aunque no esencial, haber realizado los Ejercicios 51 y 52 con antelación

MÉTODOS Trabajo en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL Hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo)

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 48: Lista de verificación de preparación y acciones en contextos políticos difíciles**

- PASOS
1. Divida a los participantes en dos grupos. Distribuya una copia de la **HERRAMIENTA 48: Lista de verificación de preparación y acciones en contextos políticos difíciles**, a cada grupo.
 2. Pida al primer grupo hacer una lluvia de ideas o completar el primer conjunto de preguntas relacionadas con la preparación, en la **HERRAMIENTA 48: Lista de verificación de preparación y acciones en contextos políticos difíciles**, y decidir cuáles se aplican a su contexto y en qué medida. Pida al segundo grupo hacer lo mismo con relación al segundo conjunto de preguntas sobre acciones. Ambos grupos deben registrar sus respuestas en papel para papelógrafo.
 3. Pida a cada grupo intercambiar sus papeles para papelógrafo, debatir sobre el trabajo del otro grupo y mejorarlo.
 4. Reúna a todos en una sesión plenaria para debatir sobre sus respuestas a las preguntas y cómo estas darán forma a la manera en que ellos planifican y realizan incidencia en su contexto.

H

Etapa 5 del Ciclo de Incidencia

Monitoreo, revisión, evaluación y aprendizaje

La Sección H abarca la Etapa 5 del Ciclo de Incidencia, que trata sobre el monitoreo, la revisión y la evaluación de un proyecto o programa de incidencia o de un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o de programa. Explica las diferencias que existen entre monitoreo, revisión y evaluación, cómo se entrelazan y por qué son importantes, haciendo énfasis particular en el aprendizaje. También ofrece orientación sobre cuándo y cómo llevarlos a cabo.

Es importante contemplar la Sección H en conjunto con las Secciones F1 y F2, porque muchas de las consideraciones que surgen durante el monitoreo, la revisión, la evaluación y el aprendizaje también surgen durante el proceso de planificación.



Notas del facilitador

Esta sección examina una serie de preguntas y respuestas. Los facilitadores de los talleres de capacitación deben estar familiarizados con este material.

- ¿Cuáles son las diferencias que existen entre el monitoreo, la revisión y la evaluación? 212
- ¿Vale la pena el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia? 213
- ¿Por qué es tan importante el aprendizaje? 214
- ¿Cómo se puede monitorear y revisar la incidencia? 215
- ¿Cómo puede evaluarse la incidencia? 216



Herramientas

Esta sección presenta herramientas que pueden ayudarnos a aplicar nuestro aprendizaje de manera práctica. En un taller de capacitación, pueden repartirse como material informativo.

- HERRAMIENTA 49: Registro de monitoreo y revisión de datos** 220
- HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia** 221



Ejercicios de capacitación

Esta sección describe ejercicios de capacitación interactivos que pueden ser utilizados con grupos para poder comprender a fondo los temas planteados y practicar la aplicación de las herramientas presentadas. Los ejercicios son ideales para ser utilizados en un taller de capacitación.

- EJERCICIO 54: Lo esencial en el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia** 223
- EJERCICIO 55: Cómo monitorear la incidencia** 223
- EJERCICIO 56: Cómo evaluar la incidencia** 224

SECCIÓN H Notas del facilitador



¿Cuáles son las diferencias que existen entre el monitoreo, la revisión y la evaluación?

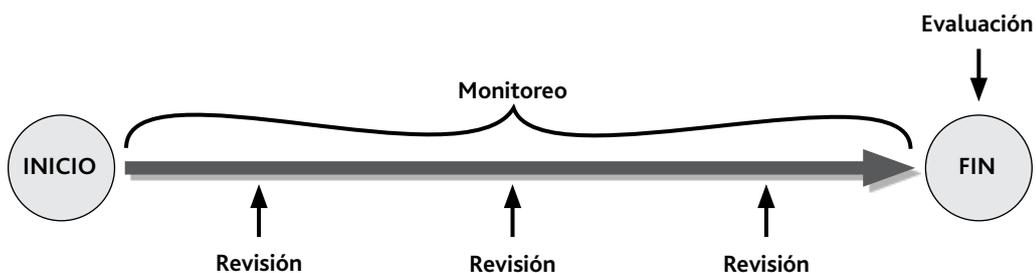
El monitoreo, la revisión y la evaluación son procesos que se combinan para permitirnos evaluar el impacto de nuestro trabajo. En incidencia, nos ayudan para saber si hemos influenciado, o hecho avances hacia influenciar, a los encargados de adoptar decisiones para lograr cambios en las leyes, políticas y prácticas que favorecen a las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas.

Si hemos llevado a cabo **un proyecto de incidencia** de una duración definida que estaba diseñado para lograr impactos y cambios específicos, nuestro éxito estará determinado por el hecho de que el proyecto haya o no ejecutado los Productos correctos en el momento correcto y al costo correcto.

Si hemos llevado a cabo **un programa de incidencia**, un grupo de proyectos relacionados manejados de una manera coordinada para obtener beneficios y valor que no podrían obtenerse de forma separada, nuestro éxito estará determinado por el hecho de que el programa haya o no coordinado y priorizado recursos en todos los proyectos, para lograr los Efectos Directos más amplios y estratégicos que deben ser logrados.

- **El monitoreo** describe el proceso de recolectar datos sistemáticamente a lo largo de la duración de un proyecto o programa. Se realiza de manera regular como una forma de rastrear los avances y de verificar que estamos haciendo lo que dijimos que haríamos, y cuando dijimos que lo haríamos. Identifica los éxitos y fracasos y ayuda a determinar si el proyecto o programa va o no según lo planeado. Nos permite identificar asuntos en etapas tempranas, proporcionándonos una oportunidad de tomar medidas correctivas o de hacer mejoras proactivas, según se requiera.
- **La revisión** se hace de manera regular a lo largo de la duración de un proyecto o programa, pero ocasionalmente, en lugar de continuamente. Proporciona evaluaciones periódicas de un proyecto para verificar si va o no según lo planeado, si está dentro del presupuesto, si está cumpliendo los plazos y si está avanzando hacia el logro de los cambios deseados. Garantiza que estamos aprendiendo del proyecto o programa y que recopilamos las lecciones importantes que pueden utilizarse para dar forma al proyecto o programa o al diseño y la implementación futuros de otros proyectos y programas.
- **La evaluación** se realiza al final de un proyecto o programa, pero a veces también a mitad del ciclo, para analizar lo que se ha realizado y determinar si ha sido o no eficaz. Evalúa el beneficio más general y el cambio generado por un proyecto o programa. Debe proporcionar información que sea creíble y útil, permitiendo la incorporación de las lecciones aprendidas a los procesos de toma de decisiones de los defensores, aliados, comunidades y donantes. Se considera una buena práctica dedicar tiempo y recursos para realizar evaluaciones. Pueden utilizarse muchos tipos de evaluación, incluyendo en tiempo real, participativas y evaluaciones de impacto. El tipo de evaluación que se lleve a cabo depende del contexto del proyecto o programa, de los Productos y Efectos Directos deseados y de los recursos disponibles para llevarla a cabo.

Evaluación de Impacto a lo largo del Ciclo de Incidencia



	Monitoreo	Revisión	Evaluación
¿Cuándo se realiza?	continuamente	regularmente	al final del proyecto o programa y a veces a mitad del ciclo
¿Qué está evaluando?	eficiencia	eficacia, relevancia, impacto inmediato	impacto a más largo plazo, sostenibilidad
¿A quién involucra?	comunidades, personal, aliados	comunidades, personal, aliados	comunidades, personal, aliados, opositores, destinatarios
¿Quién es responsable de llevarlo a cabo?	personal	personal o consultor externo	personal o consultor externo
¿Qué pruebas evalúa?	internas	internas y externas	internas y externas
¿Para quién se lleva a cabo?	comunidades, personal	comunidades, personal, aliados, donantes	comunidades, personal, aliados, donantes, otras organizaciones
¿Por qué es necesaria?	para confirmar el diseño de un proyecto o programa y hacer cambios menores al diseño	para confirmar el diseño de un proyecto o programa y hacer cambios menores al plan o a la estrategia	para decidir si hay que hacer cambios significativos en el plan o la estrategia y aplicar aprendizaje a proyectos o programas futuros similares



¿Vale la pena el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia?

“La incidencia requiere un enfoque y una manera de pensar sobre el éxito, el fracaso, el avance y las mejores prácticas que es muy diferente a la manera en que abordamos los proyectos filantrópicos tradicionales, como prestar servicios o presentar innovaciones sociales. Es más sutil e incierta, menos lineal y debido a que fundamentalmente trata sobre política, depende de los resultados de luchas en las cuales no siempre prevalecen las buenas ideas y las pruebas contundentes”.¹¹

Existen varias razones por las que debemos monitorear, revisar y evaluar el trabajo en incidencia:

■ Rendición de cuentas

Nos permite rendir cuentas a todas nuestras partes interesadas, incluidos:

- personas en las comunidades afectadas por el tema de incidencia y aquellas que se han beneficiado de las Actividades del proyecto o programa. Esto es especialmente importante si hemos estado haciendo incidencia en nombre de ellas;
- aliados y otras organizaciones con quienes podríamos haber llevado a cabo incidencia como parte de una red, coalición, alianza u otra iniciativa conjunta;
- destinatarios, tales como los encargados de adoptar decisiones que hemos estado intentando influenciar;
- donantes que han financiado nuestro trabajo en incidencia y quienes lo han apoyado con recursos.

■ Aprendizaje

Aprender del éxito significa que podemos premiarlo y potenciar lo que hemos hecho bien, y aprender del fracaso significa que podemos corregirlo y asegurarnos de hacer las cosas de un modo diferente para evitar que ocurra de nuevo. Podemos recopilar las lecciones aprendidas a medida que reflexionamos sobre el avance, evaluamos nuestro impacto, celebramos los logros, reconocemos los problemas y les damos respuesta y adaptamos nuestros planes, estrategias y modo de trabajar.

¹¹ Esta es la premisa central del estudio titulado “The Elusive Craft of Evaluating Advocacy”, realizado por los académicos norteamericanos Steven Teles y Mark Schmitt.

■ Demostración del impacto

Nos ayuda a evaluar el avance que hemos logrado (o que no hemos logrado) y por qué, y nos permite demostrar los cambios y el impacto que nuestro trabajo ha logrado. Esto nos ayuda a ganar apoyo para nuestra labor.

■ Participación

Monitorear y revisar nuestro trabajo en incidencia les permite a nuestras partes interesadas ofrecer retroalimentación y dar forma a la manera en que el trabajo se pone en práctica. Evaluar nuestro trabajo en incidencia les permite a las partes interesadas clave evaluar el impacto de nuestro trabajo y participar en la manera en que se avanza.



¿Por qué es tan importante el aprendizaje?

Se aprenderán muchas lecciones durante la vida de un proyecto o programa de incidencia. Algunas de estas lecciones se basarán en el éxito, lo que puede ayudar a otros a mejorar. Otras se aprenderán del fracaso, lo que puede ayudar a otros a evitar cometer errores similares.

Para comprender las lecciones aprendidas, debemos comprender lo que funcionó o no –cuándo, dónde, con quién, en qué circunstancias y por qué– y esto significa ser capaces de analizar qué trabajo se realizó, el contexto en el que se llevó a cabo y cuáles fueron los resultados de ese trabajo. Recopilar esto podría depender de la eficacia con la que realizamos nuestra planificación. Por ejemplo, ¿cómo manejamos los desacuerdos cuando trabajamos con otros en coaliciones, alianzas o redes? ¿Hicimos una suposición que resultó ser incorrecta? ¿Hubo riesgos que no identificamos correctamente o que pudieron haberse gestionado de una mejor manera?

El aprendizaje únicamente ocurre cuando hay suficiente tiempo para reflexionar sobre la práctica, identificar lecciones y compartirlas con los demás y cuando estas personas tienen la oportunidad de absorber y de aplicar las lecciones. Esto podría requerir que programemos reuniones de monitoreo regulares para poder reflexionar sobre el avance y mejorar nuestra práctica. También podría requerir que tengamos una mentalidad abierta durante el proceso de revisión, para poder reconocer las dificultades, en lugar de disfrazarlas.

Una revisión del aprendizaje (que puede incluir una revisión por pares) es una actividad formal planificada que puede realizarse virtualmente o con las partes interesadas clave físicamente presentes. Puede llevarse a cabo en cualquier etapa de un proyecto o programa de incidencia para revisar el avance, aprender de lo que está funcionando bien y no tan bien, verificar el alcance del plan o de la estrategia y hacer cualquier ajuste necesario, cuando se requiera. Podría estudiar el proceso o los asuntos técnicos para verificar que el proyecto está intentando lograr lo que estableció que lograría. Por lo general, involucra a partes interesadas clave que participan directa o indirectamente en la implementación del trabajo para obtener sus percepciones y observaciones. Debe esperar tener algunos hallazgos negativos, así como positivos. Se deben proponer recomendaciones específicas para aplicar el aprendizaje en el proyecto a medida que avanza o para otras iniciativas futuras.

ESTUDIO DE CASO

BRASIL

En el nordeste de Brasil, el asociado de Tearfund, Diaconia, trabajaba con grupos de mujeres en comunidades rurales cerca de la ciudad de Caraúbas. Se enfocaba en educar a las mujeres sobre sus derechos y en empoderarlas para entrar en contacto con el Foro Municipal relativo a Política Pública. Con el apoyo de sindicatos y de asociaciones comunitarias rurales, estas mujeres luchaban por defender los intereses de familias agricultoras en su región.

Caraúbas y la zona circundante son lugares semiáridos y la precipitación es irregular. Esto significa que es una práctica común acumular alimentos, agua y alimento para animales. Esto puede ser importante durante los meses secos cuando las comunidades dependen del agua de lluvia captada durante los meses lluviosos para sobrevivir. Sin embargo, no siempre es confiable y a veces el agua se agota.

Existen leyes en Brasil que comprometen al gobierno a proporcionar acceso universal al agua. Lamentablemente, el gobierno federal tradicionalmente ha puesto en práctica esta ley ordenándole al Ministerio de Integración Nacional comprar tanques de polietileno (PVC) para almacenar agua y ordenándole a la Fundación para la Salud Nacional distribuirlos en las zonas semiáridas.

A Diaconia le preocupaba esta práctica, porque socavaba el conocimiento local de buenas prácticas para el almacenamiento de agua. También desempoderaba a las personas y les robaba su dignidad. Como resultado, formó una coalición con otras organizaciones para lanzar una campaña con un lema simple: "¡Diga no a los tanques de PVC!". Se movilizaron a muchas personas, incluidos los grupos de mujeres, familias agricultoras e iglesias locales. Se celebraron reuniones públicas donde las personas expresaron su insatisfacción con los tanques de PVC y le pidieron al gobierno federal permitirles construir cisternas utilizando sus propios conocimientos locales.

No fue fácil y tomó tiempo. Sin embargo, finalmente el gobierno federal convino cambiar su práctica. Diaconia aprendió que tenía que perseverar y ser paciente. Aprendió que era importante motivar la participación de todos los grupos afectados. También aprendió que era aconsejable sugerir alternativas constructivas al gobierno federal, en lugar de sólo criticar la manera en que ponía en práctica la ley.



¿Cómo se puede monitorear y revisar la incidencia?

Tanto el monitoreo como la revisión implican recolección de datos. Los datos recolectados deben ser útiles. Si los datos no son analizados y utilizados, poco vale registrarlos y recopilarlos. A veces recolectamos datos que son irrelevantes, lo cual puede ser una pérdida de tiempo, esfuerzo y recursos.

Como es sabido, alguien una vez dijo: *"No todo lo que cuenta puede ser contado. Y no todo lo que puede ser contado cuenta"*. En otras palabras, debemos asegurarnos de recolectar datos que sean tanto cuantitativos como cualitativos.

- Los datos **cuantitativos** tienen que ver con números, cantidades, promedios y estadísticas. Pueden ser objetivos, por lo que con frecuencia deben ser contextualizados. Pueden utilizarse para demostrar que algo ha mejorado o cambiado.
- Los datos **cualitativos** tienen que ver con descripciones, explicaciones, contexto y comparaciones. Pueden ser subjetivos, por lo que es importante no estimar ni concluir nada que trascienda de las observaciones originales. Pueden utilizarse para demostrar que algo ha mejorado o cambiado.

Al recopilar datos, es importante asegurarse de consultar a diferentes personas y de contemplar diferentes puntos de vista. También es importante asegurarse de que los datos no sólo sean recolectados, sino también registrados, analizados y utilizados. Existen muchas herramientas que pueden utilizarse para hacer esto, p. ej., cuestionarios, observación directa, entrevistas semiestructuradas, encuestas, bitácoras, etc.¹²

¹² Los detalles se encuentran en *ROOTS 5 – Gestión del ciclo de proyectos*.

(véase la HERRAMIENTA 49: Registro de monitoreo y revisión de datos, y la HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia). Sin importar cuál herramienta utilicemos, debemos determinar:

- ¿Hemos hecho lo que dijimos que haríamos, y cuando dijimos que lo haríamos?
- ¿Con qué grado de eficacia hemos hecho lo que dijimos que haríamos?
- ¿Qué parte hemos hecho bien? ¿Qué podemos mejorar aún más?
- ¿Qué parte no hemos hecho bien, por qué y qué podemos aprender?
- ¿Qué debe cambiarse para poder volver a encarrilar nuestra estrategia?

Lo importante es aprender lecciones cada vez que monitoreamos o revisamos nuestra incidencia. Estas lecciones nos ayudarán a decidir si vamos a hacer estos cambios para seguir por el buen camino, continuar con las cosas tal y como están o incluso dejar de hacer lo que estamos haciendo (quizás debido a que los factores que justificaban nuestra incidencia ya no son relevantes o porque los riesgos asumidos se han vuelto demasiado altos). El aprendizaje es fundamental para un monitoreo y una revisión eficaces.

A continuación, un ejemplo práctico, basado en la revisión de una actividad de incidencia que movilizó a las personas a realizar una marcha callejera:

EJEMPLO

Qué ocurrió...	Qué podemos aprender para la próxima vez...
La marcha callejera fue pacífica	Pedir permiso a las autoridades mucho antes de una marcha y enfatizar la naturaleza pacífica de la marcha en toda la documentación y los anuncios
Participaron muchos grupos	Empezar a establecer relaciones con aliados clave mucho tiempo antes de la marcha y asegurarse de que todos se mantengan informados de los planes
Se contó con la asistencia de encargados clave de adoptar decisiones	Informar con tiempo a encargados de adoptar decisiones
Se obtuvieron cambios en políticas	Dar a los encargados de adoptar decisiones una plataforma para anunciar los cambios planeados, por ejemplo, vía los medios de comunicación
Desorganización el día del evento	Asegurarse de que una persona esté a cargo de la organización y de que tenga los números telefónicos de todos los participantes para asegurar la coordinación
Algunos representantes de la iglesia no asistieron	Hablar con todas las iglesias antes del día del evento y explicarles la naturaleza exacta del evento



¿Cómo puede evaluarse la incidencia?

Las evaluaciones se consideran una buena práctica. Hay varias maneras de realizarlas. La opción que escojamos dependerá de la naturaleza de nuestro proyecto o programa de incidencia y de factores tales como tiempo, dinero, recursos, capacidad del personal, los indicadores establecidos cuando realizamos nuestro plan o estrategia de incidencia, los niveles de rendición de cuentas que requieren los donantes y beneficiarios, el grado de participación esperado de las partes interesadas y las lecciones aprendidas.

Algunos de los métodos más comunes incluyen los siguientes:

- **Encuesta sobre conocimientos, actitudes y prácticas:** un diagnóstico educativo de la comunidad que revela los incrementos en los conocimientos sobre el tema, las actitudes hacia el tema y los cambios en la práctica.
- **Diarios en video dirigidos por la comunidad:** miembros de la comunidad utilizan cámaras para registrar cambios que han ocurrido utilizando películas.
- **Mapeo de Efectos Directos:** un proceso de medición que se enfoca en el cambio conductual que demuestran los beneficiarios y que comprende una fase extensa de diseño, seguida por una fase cíclica de registro.
- **Cambio más significativo:** la recolección e interpretación de historias de cambio para facilitar mejoras.
- **Análisis costo-beneficio:** un proceso sistemático para comparar el costo total esperado de cada opción con el total de beneficios esperados para ver si los beneficios superan los costos, y por cuánto, y para determinar si se tomó una decisión de inversión sensata con el proyecto o programa.
- **Rentabilidad social de la inversión:** un método basado en principios para medir el valor social y otros valores no financieros relativos a los recursos invertidos con el fin de evaluar el impacto sobre las partes interesadas, identificar maneras de mejorar el rendimiento y realzar las inversiones.

Las evaluaciones deben:

- **Ser participativas:** centradas en las personas y que involucren a partes interesadas de un proyecto o programa de incidencia, como lo son las comunidades afectadas, los aliados y los destinatarios.
- **Evaluar el impacto:** analizar los cambios que pueden atribuirse a un proyecto o programa de incidencia, tanto los previstos como los imprevistos, preguntándose cómo hubieran cambiado las cosas si el trabajo no se hubiera llevado a cabo.
- **Ser objetivas:** realizadas por una persona o personas que no hayan participado en el proyecto o programa de incidencia y que puedan ser neutrales en sus puntos de vista acerca del trabajo.

Antes de seguir adelante, deben tomarse las siguientes decisiones:

■ ¿Quién?

¿Quién debe realizar la evaluación? Puede ser realizada por un pequeño equipo interno o por una persona o un equipo externos.

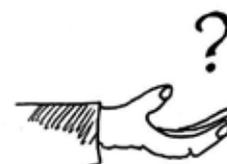


■ ¿Cuándo?

¿Cuándo debe realizarse la evaluación? Por lo general, se realiza tan pronto como sea posible después de finalizar el proyecto o programa. Si se espera demasiado, las personas clave involucradas posiblemente empiecen a olvidar información importante.

■ ¿Qué?

¿Qué debe evaluarse? Es importante que la evaluación identifique tanto el cambio planificado como el no planificado. También debe evaluar la eficiencia (es decir, si los recursos fueron o no utilizados adecuada y estratégicamente) y la eficacia (es decir, si la incidencia ha tenido un impacto que es sostenible y transformacional).



El punto de inicio para una evaluación es redactar los términos de referencia para la persona o el equipo que realizarán la evaluación. Las secciones principales usualmente incluyen:

- **Antecedentes:** información acerca del proyecto o programa y por qué es necesaria una evaluación.
- **Propósito:** lo que nuestra organización quiere que logre la evaluación.
- **Preguntas a plantear:** preguntas centrales a las que la evaluación debe dar respuesta.
- **Aspectos concretos a tomar en cuenta:** qué áreas específicas (internas o externas) queremos que aborde la evaluación.
- **Metodología:** parámetros generales del enfoque y de las técnicas que preferiríamos que utilizaran los evaluadores.
- **Logística:** coordinación de tiempo, costos, etc.

Para obtener orientación y sugerencias de preguntas a tener en cuenta, consulte la **HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia**.

Es una buena práctica que toda evaluación se redacte a modo de informe.

Esquema de informe de evaluación

- Introducción y antecedentes
- Resumen de la situación antes de llevarse a cabo la incidencia
- Detalles acerca del tema de incidencia:
 - ¿Cómo fue identificado?
 - ¿Quién participó en la selección del tema?
 - ¿Se realizó suficiente investigación y análisis del tema?
 - ¿Cuáles eran las causas subyacentes y los efectos del problema?
 - ¿Cuáles eran las soluciones propuestas?
- Detalles de las estrategias de incidencia utilizadas:
 - ¿Se establecieron como destinatarias a las personas correctas?
 - ¿Fueron influenciadas de la manera más eficaz posible?
 - ¿Qué métodos y Actividades se utilizaron?
- Resumen de Insumos y análisis de Insumos conducentes a los Productos
- Resumen de Productos y análisis de Productos conducentes a los Efectos Directos
- Información acerca de las circunstancias fuera del control de la organización
- Detalles de los Efectos Directos y del Impacto:
 - ¿En qué medida se lograron la meta y los objetivos?
 - ¿Qué consecuencias involuntarias resultaron y por qué?
- Conclusiones y recomendaciones

Lo importante es que nuestra evaluación nos permita aprender lecciones. Hay muchas razones por las que un proyecto tiene éxito o fracasa. A continuación, algunos ejemplos:

LECCIONES ACERCA DEL ÉXITO	LECCIONES ACERCA DEL FRACASO
<p>Tuvimos buenos contactos con los encargados de adoptar decisiones porque aprovechamos buenas relaciones anteriores.</p> <p>Contamos con pruebas confiables, precisas y detalladas basadas en una investigación metódica que respaldaba nuestros mensajes de incidencia.</p> <p>Hicimos buen uso de los contactos, las redes, las coaliciones y las alianzas existentes.</p> <p>Utilizamos toda la información disponible para que nuestras solicitudes de financiación fueran aprobadas.</p> <p>Nuestros objetivos eran realistas, lo que significó que podían lograrse dentro del marco de tiempo dado.</p> <p>La comunidad local fue movilizadada para representarse a sí misma ante los encargados de adoptar decisiones.</p> <p>El tema tiene un verdadero interés para las personas locales.</p> <p>Teníamos líneas claras de responsabilidad y de autoridad.</p>	<p>Pasamos por alto algunos riesgos que no eran obvios cuando realizamos nuestro análisis de riesgos.</p> <p>Debimos haber anticipado que algunos encargados de adoptar decisiones no escucharían y que no podríamos tener acceso a esas personas.</p> <p>No siempre contábamos con suficiente información para responder preguntas.</p> <p>Inicialmente, escogimos el tema incorrecto sobre el cual hacer incidencia.</p> <p>No contábamos con suficiente personal o tiempo y, por tanto, no pudimos implementar la estrategia que planeamos.</p> <p>Debimos haber previsto la posibilidad de reducciones en los fondos y el impacto que esto tendría sobre nuestras actividades de incidencia.</p> <p>No pudimos encontrar suficientes aliados para el tipo de incidencia que escogimos hacer y no había suficientes aliados para el tema de incidencia que nos interesaba.</p> <p>Debimos haber previsto más tiempo para establecer relaciones y un ambiente de confianza con posibles aliados.</p> <p>El proceso fue mucho más lento que lo que habíamos anticipado.</p> <p>A algunas personas se les asignaron tareas dentro de la fase de planificación, pero no siempre realizaron las actividades que prometieron hacer.</p> <p>No invertimos suficiente en la adquisición de conocimientos técnicos o legales.</p>



Registro de monitoreo y revisión de datos

Es una buena práctica establecer un proceso de monitoreo y revisión antes de iniciar un trabajo en incidencia, porque es de ayuda para la planificación y la ejecución. Esta herramienta ofrece sugerencias de qué información recopilar y dónde encontrarla.

Tipo de datos de monitoreo	Preguntas a plantear	Información a recopilar
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué recursos tenemos para nuestra incidencia? ¿Son suficientes? ¿Necesitamos más inversión en personal, tiempo, dinero, etc.? 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Finanzas: solicitudes de financiación, presupuestos Tiempo y experiencia del personal: hoja de registro horario, bitácoras técnicas Materiales: cuentas de ingresos y gastos, comprobantes
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué Actividades implica nuestra incidencia? ¿Estamos realizando las Actividades correctas? ¿Están involucradas las personas correctas? 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reuniones: minutas, notas de las reuniones Postales y peticiones: número de firmas Cartas y correos electrónicos: copias de los enviados y recibidos Acciones de movilización: plan de acción de realización de campañas Medios de comunicación: recortes de prensa, grabaciones de radio
Productos	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué están generando nuestras actividades de incidencia? ¿Estamos generando los Productos correctos? ¿Debemos cambiar nuestras Actividades para lograr mejores Productos? (Por lo general, estos son datos cuantitativos). 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de acciones de campaña realizadas Número de reuniones y detalles de los asistentes Número de cartas, correos electrónicos, postales, peticiones firmadas y enviadas
Efectos Directos (propósito)	<ul style="list-style-type: none"> ¿Nuestra incidencia ha resultado en alguna influencia perceptible? ¿Algún encargado de adoptar decisiones ha adoptado nuestros mensajes de incidencia? ¿Ha ocurrido algún cambio en las leyes, políticas o prácticas? (Por lo general, estos son datos cualitativos). 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con los destinatarios de la incidencia y con aliados de incidencia Artículos de opinión en los medios Comunicaciones privadas de los encargados de adoptar decisiones Declaraciones públicas de los encargados de adoptar decisiones Proyecto de ley Documentos de consulta de política
Impacto (meta)	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo ha afectado nuestra incidencia las vidas de las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas? ¿Los cambios en las leyes, políticas y prácticas están conduciendo a cambios en las vidas de las personas? (Por lo general, estos son datos cualitativos). 	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas con beneficiarios de incidencia Estudios de caso Experiencias de cambio Investigación acerca de cambios en la práctica y en la conducta Estadísticas acerca de la implementación de leyes y políticas



Cuestionario para evaluar la incidencia

Preguntas para nuestros aliados en incidencia:

- ¿Cómo se involucró en este proyecto de incidencia?
- ¿La incidencia se basó en buenas pruebas?
- ¿Qué información adicional le hubiera gustado haber tenido?
- ¿La meta y los objetivos de incidencia de la organización eran claros?
- ¿En qué medida se utilizaron las estrategias correctas?
- ¿Existen pruebas que demuestren que han ocurrido cambios en las leyes, políticas o prácticas como resultado del trabajo en incidencia?
- ¿De qué manera fue exitosa la incidencia y por qué?
- ¿De qué manera no salió bien la incidencia y por qué?
- ¿Qué ha aprendido de la incidencia?

Preguntas para nuestros destinatarios de la incidencia:

- ¿Cuál era la naturaleza de su relación con la organización?
- ¿Cuánta información tenía sobre el tema y sobre los mensajes de incidencia antes de ser contactado?
- ¿Cuán efectiva le pareció la información y las pruebas que le brindó la organización acerca del tema?
- ¿Qué hizo usted como resultado de la incidencia?
- ¿Qué cambios ha implementado usted en las leyes, políticas o prácticas como resultado de la incidencia?
- ¿Hay algo que pudo haber hecho la organización para ser más eficaz? En caso afirmativo, ¿qué?

Preguntas para los beneficiarios y las comunidades afectados por el tema:

- ¿Ha observado algún cambio en las leyes, políticas o prácticas?
- Si ha ocurrido algún cambio, ¿cómo le ha afectado a usted y a su comunidad?
- ¿Ha ocurrido algún resultado inesperado? Si la respuesta es "sí", ¿cuáles?
- ¿Existen asuntos que siguen sin resolver? Si la respuesta es "sí", ¿cuáles?

Preguntas para nosotros mismos:

- ¿Escogimos el tema correcto sobre el cual hacer incidencia? En caso contrario, ¿por qué no?
- ¿Nuestras pruebas y análisis fueron suficientes para apoyar nuestra incidencia? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Identificamos las posibles soluciones correctas y demostramos los vínculos con los problemas fundamentales? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Permitimos a los beneficiarios de las comunidades afectadas por el tema participar en nuestra incidencia seleccionando el tema sobre el cual hacer incidencia, en la planificación y en la ejecución? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Nuestra meta y objetivos de incidencia eran adecuados? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Teníamos recursos suficientes para nuestra incidencia? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- ¿Utilizamos nuestros Insumos de manera eficiente para lograr nuestros Productos?

- Seleccionamos como destinatarios a las personas correctas y las influenciamos de la manera más eficaz posible? Si la respuesta es "no", ¿por qué no?
- Utilizamos las Actividades correctas para persuadir a los destinatarios de nuestros mensajes de incidencia?
- ¿En qué medida nuestros Productos lograron los Efectos Directos deseados y hubo algún resultado inesperado?
- ¿Qué pruebas existen de que influenciamos a los encargados de adoptar decisiones para cambiar sus opiniones, actitudes o conducta hacia el tema de incidencia?
- ¿Qué pruebas existen de que las leyes, políticas o prácticas han cambiado como resultado de nuestra incidencia?
- ¿Cuánto cambio han experimentado los beneficiarios en las comunidades afectadas por el tema?
- ¿Qué factores externos inesperados tuvieron un impacto sobre nuestra incidencia? ¿En qué medida pudieron haberse pronosticado?
- ¿Han ocurrido resultados inesperados adicionales? Si la respuesta es "sí", ¿cuáles?
- ¿De qué manera fue exitosa la incidencia y por qué?
- ¿De qué manera no salió bien la incidencia y por qué?
- ¿Qué aprendimos que nos ayudará a mejorar la próxima vez?

SECCIÓN H Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 54 Lo esencial en el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia

Objetivo	Comprender los términos básicos que son importantes en el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia y los vínculos con la planificación
TIPO	Ejercicio en grupos
MÉTODOS	Formar las parejas, debate plenario
PREPARACIÓN PREVIA	<ol style="list-style-type: none"> Utilizando las Notas del facilitador de las páginas 122–123 en la Sección F1 (planificación) y las páginas 212–214 en la Sección H (monitoreo, revisión y evaluación), escriba a mano o en computadora todas las palabras clave en hojas de papel tamaño A4, una palabra por hoja A4. Dependiendo del número de participantes, éstas podrían incluir Monitoreo, Revisión, Evaluación, Insumos, Actividad, Producto, Efecto Directo, Impacto, Riesgo, Suposición, Rendición de Cuentas, Aprendizaje y Participación. Utilizando las mismas Notas del facilitador, escriba a mano o en computadora todas las definiciones de las palabras clave en otras hojas de papel tamaño A4, una definición por hoja A4; asegúrese de que todas las palabras seleccionadas tengan sus definiciones correspondientes. Si las hojas A4 han sido escritas en computadora, recuerde imprimirlas. Es importante crear suficientes palabras y definiciones para que cada persona en el salón tenga sólo una hoja de papel. Si es necesario, limite su lista o repita algunas de las combinaciones de palabra/definición. Si tiene un número impar de participantes, un facilitador debe unirse para completar un conjunto completo de pares.
PASOS	<ol style="list-style-type: none"> Mezcle las hojas A4 de palabras y definiciones. Distribuya una hoja A4 a cada participante, con la parte escrita hacia abajo. Indique cuándo deben empezar y pida a todos los participantes encontrar su pareja. Esto significa que si tienen una palabra deben encontrar la definición correspondiente, y si tienen una definición deben encontrar la palabra correspondiente a la definición. Cuando los participantes hayan encontrado su pareja, invite a las parejas a debatir entre sí acerca de si están o no de acuerdo con la definición y por qué. Dé tiempo para esto. Reúna a todos e invite a las parejas a compartir sus ideas sobre su palabra y definición. Después de que cada pareja haya hablado, sujete o pegue su palabra y definición una al lado de otra en la pared.



EJERCICIO 55 Cómo monitorear la incidencia

Objetivo	Comprender qué información monitorear en un proyecto de incidencia y dónde buscar esos datos
CONTEXTO	Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona si los participantes han traído al taller un modelo lógico, marco lógico o una hoja de trabajo de planificación o si han realizado un modelo lógico (HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia) o un marco lógico (HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia) o un plan de incidencia (HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades) durante el taller (estas tres herramientas pueden encontrarse en la Sección F1).
MÉTODOS	Debate en grupos pequeños, comentarios creativos, debate plenario
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 49: Registro de monitoreo y revisión de datos

- PASOS
1. Pida a los participantes que consulten lo que han cubierto en la planificación y pídeles mirar de nuevo sus modelos lógicos o marcos lógicos y sus hojas de trabajo de planificación de actividades.
 2. Divídalos en grupos pequeños de tres o cuatro integrantes, idealmente con las mismas personas con las que trabajaron en la planificación.
 3. Asigne a la mitad de los grupos identificar los datos cuantitativos que deben recolectarse para monitorear y revisar los indicadores que ellos fijaron, y a la otra mitad hacer lo mismo para los datos cualitativos.
 4. Invite a los participantes a ser específicos respecto a cómo obtendrían los datos requeridos, qué documentos tomarían en cuenta, a quién se los pedirían, etc. Recomiéndeles utilizar la **HERRAMIENTA 49: Registro de monitoreo y revisión de datos**, como ayuda.
 5. Permita que los participantes ofrezcan comentarios en sesión plenaria y conduzca un debate en torno a temas clave y enfoques que emerjan. Anime a que compartan experiencias de la vida real, cuando sea posible.



EJERCICIO 56 Cómo evaluar la incidencia

Objetivo Identificar buenas prácticas en las evaluaciones de incidencia

TIPO Este ejercicio funciona mejor en grupos de por lo menos ocho personas, o idealmente más. Sin embargo, también se puede hacer si hay menos personas.

MÉTODOS Trabajo en pares, debate en grupos pequeños, representaciones de roles, debate plenario

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia**

- PASOS
1. Seleccione un tema de incidencia. Este puede ser un tema real en el que los participantes estén trabajando fuera del taller de capacitación o un ejemplo práctico que estén utilizando en el taller o un estudio de caso (real o ficticio, pero proporcionado por el facilitador del taller).
 2. Si es posible, divida a los participantes en cuatro grupos de dos. Asigne a cada pareja una identidad como
 - la organización;
 - los aliados de incidencia;
 - los destinatarios de la estrategia de incidencia;
 - la comunidad afectada.
 Si el grupo tiene menos de ocho integrantes, duplique las identidades por pareja.
 3. Cada pareja ahora tiene que planificar y prepararse. Van a ser entrevistados, utilizando la identidad de su pareja, para la evaluación. También van a entrevistar a otra pareja que ha sido emparejada con ellos. En ambos casos, deben analizar cómo responderán las preguntas y cómo harán las preguntas, utilizando la **HERRAMIENTA 50: Cuestionario para evaluar la incidencia**, como ayuda.
 4. Invite a cada pareja, por turno, a realizar una representación de roles con la otra pareja, para entrevistar y ser entrevistada. Quienes no estén tomando parte deben actuar como observadores.
 5. Después de cada representación de roles, obtenga comentarios en sesión plenaria sobre lo que funcionó y lo que no funcionó. Saque conclusiones de aprendizaje y de buenas prácticas al realizar una evaluación de incidencia.

1

Explicación de los métodos de los ejercicios

A continuación, ofrecemos una explicación de los métodos comúnmente utilizados para los ejercicios de capacitación en este conjunto de herramientas:

Análisis de casos hipotéticos	Uso de una serie ficticia de eventos (un caso o situación) para examinar ideas. Éstos deben basarse en las realidades del contexto en el que se esté llevando a cabo el taller y deben reflejar los temas que están enfrentando en la vida real las organizaciones y comunidades de los participantes en el taller.
Búsqueda en Internet	El facilitador o los participantes utilizan un aparato con acceso a Internet (p. ej., computadora, teléfono móvil, tableta) para escribir palabras o frases en un buscador de Internet como Google, Bing o Yahoo!. El buscador de Internet luego produce una lista de sitios web con información relacionada con la búsqueda. Es importante escoger cuidadosamente las palabras y frases para encontrar la mejor información.
De acuerdo / En desacuerdo	Se lee en voz alta una afirmación y los participantes deben moverse a un lugar a lo largo de una línea para indicar en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación.
Debate en grupos pequeños	Grupos de entre cuatro a ocho participantes dedican tiempo a un debate estructurado. Es posible que deban hacer una presentación ante el grupo completo (sesión plenaria) de manera formal u ofrecer comentarios en un debate plenario (véase más abajo).
Debate plenario	Un debate del grupo completo sobre los temas.
Dibujos	Los participantes hacen un dibujo o un diagrama para ayudarles a expresar lo que están pensando y luego para explicárselo a los demás.
Discusión rápida en grupos	Los participantes conversan rápida e inmediatamente con la persona a su lado sobre un tema. Luego, unos cuantos participantes ofrecen un resumen de su conversación al grupo completo.
Estudios bíblicos	Las personas leen secciones o ejemplos de la Biblia y luego debaten sobre los mismos. Se utilizan para determinar puntos clave de aprendizaje.
Estudios de caso	Se debate sobre las experiencias de los participantes o sobre relatos escritos de los asociados de Tearfund y se utilizan para determinar puntos de aprendizaje clave.
Formar las parejas	Se entrega a los participantes una palabra o frase en una nota autoadhesiva o tarjeta y se les pide encontrar su “pareja” –la persona con la palabra o frase correspondiente–. El juego funciona bien formando parejas de palabra y definición.
Línea de poder	Se entregan a los participantes algunas fotos de personas para colocarlas en una línea donde la persona más influyente esté en un extremo y la menos influyente esté en el otro extremo.
Lluvia de ideas	Los participantes expresan lo que les viene inmediatamente a la mente acerca de un tema. Piensan de manera profunda y colectiva acerca de ello y comparten sus ideas sobre el tema. Por lo general, un miembro del grupo anota las respuestas de todos.
Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco	Los participantes las utilizan para anotar rápidamente palabras o frases. Por lo general, luego se colocan en la pared, en una hoja de papel o en un papelógrafo o se colocan en el suelo para realizar un debate en mayor profundidad. Este método asegura que todos participen y ayuda a las personas a expresar sus propias reacciones a los temas.
Priorización o clasificación	Los participantes tienen que colocar en orden una selección de objetos, afirmaciones o documentos, según ciertos criterios, como utilidad o factibilidad.
Reflexión	Los participantes piensan en un tema, de forma individual y en silencio. Es posible que se les pida compartir sus ideas después.

Representación de roles Se entrega a los participantes un ejercicio en el que deben dramatizar un rol. Después de la representación de roles es importante analizar adecuadamente lo que vieron, tanto con la audiencia como con quienes tomaron parte en la representación de roles. Esto ayuda a los participantes a plasmar la teoría en la práctica.

Los siguientes métodos no se especifican en los ejercicios, pero podrían utilizarse de manera adicional:

Galería de ideas Se colocan trabajos en la pared para que todos los participantes los vean. Los participantes hacen preguntas a quienes los redactaron o dibujaron.

Puntos autoadhesivos Los participantes utilizan pequeños puntos autoadhesivos para votar por su opción preferida. Por ejemplo, se colocan en la pared trozos de papel con diferentes definiciones escritas sobre ellos. Los participantes colocan los puntos autoadhesivos en las notas o tarjetas con las que están de acuerdo o prefieren. Este método asegura que todos participen y tomen decisiones por sí mismos.

Equipo

Una lista de verificación de sugerencias de materiales necesarios para realizar los ejercicios de este conjunto de herramientas:

- Cinta adhesiva
- Cordón y pinzas de ropa
- Hojas de papel
- Marcadores
- Marcadores para papelógrafo en diferentes colores
- Masilla pegatodo (como Blu-Tack)
- Notas autoadhesivas
- Papelógrafo con papel
- Pegamento
- Tachuelas
- Tarjetas en blanco (son útiles cuando no hay disponibles notas autoadhesivas)

2

Sugerencias de juegos de animación

Estos son juegos y ejercicios que pueden utilizarse como juegos de animación durante un taller de capacitación. Son ideales para ser utilizados al inicio de un día e inmediatamente después de un receso para refrigerio o almuerzo. También se incluyen algunas sugerencias para ser utilizadas al inicio y al final de un taller de capacitación.

Juegos de animación

- **Juego de conteo**
Como grupo, los participantes tienen que intentar contar hasta 20, de uno en uno, intentando evitar que dos personas hablen al mismo tiempo. Cada persona dice un número y si dos personas hablan al mismo tiempo, deben empezar de nuevo.
- **Firma**
Haga que los participantes se paren y “escriban” su firma en el aire con la mano derecha, luego con su mano izquierda, pie derecho, pie izquierdo y ¡luego con el trasero!
- **Pasar la pelota**
Haga que los participantes se paren en un círculo y se pasen una pelota tan rápido como puedan. Tome el tiempo y siga presionándolos para reducir el tiempo en que lo hacen. Es bueno para el trabajo en equipo y es sorprendente lo rápido que pueden hacerlo cuando acuerdan tácticas. La única regla es que cada persona debe tocar la pelota.
- **Agua infestada de tiburones**
Coloque papel en el suelo para representar tierra firme, sobre la cual deben pararse los participantes cuando se detiene la música y usted grita “tiburones”. Toque música durante breves momentos. Cada vez que la música se detenga, retire más papel, de modo que no haya suficiente para todos y los participantes tengan que apresurarse a la tierra cuando usted grite “tiburones”. Puede continuar retirando papel hasta que haya suficiente para una sola persona y así obtener un “ganador”.
- **Agrupaciones**
El grupo se forma en una fila por orden de la primera letra de su nombre o del mes de su cumpleaños o de dónde provienen (p. ej., ordenados de este a oeste o de norte a sur o por la primera letra del nombre del lugar donde viven). Pueden hacer esto sin hablar o únicamente con ciertos gestos. También se puede utilizar para mezclar al grupo y dividirlo en grupos de trabajo más pequeños.
- **Coctel de frutas**
Haga que los participantes se sienten en sillas en un círculo y asigne a cada persona el nombre de una fruta –escoja entre cuatro a cinco frutas diferentes, dependiendo del tamaño de su grupo–. Cuando llame el nombre de una fruta, p. ej., “¡Naranja!”, las personas a quienes se les ha asignado esa fruta tienen que correr alrededor de la parte exterior del círculo de sillas y volver a su asiento tan rápido como puedan. Puede nombrar más de una fruta a la vez y también decir “coctel de frutas”, que significa todas las frutas juntas.
- **Pelota debajo del mentón**
Haga que los participantes se paren en dos filas. La primera persona en cada fila tiene que sostener una pelota debajo de su mentón y pasarla a la siguiente persona de modo que esa persona la tenga debajo de su mentón. ¡Nadie puede utilizar las manos! Si la pelota se cae, tiene que regresar al inicio de la fila. La fila ganadora es la que hace llegar la pelota primero hasta la última persona.

Juegos para presentarse

- **Entrevistas**
En parejas, los participantes se entrevistan unos a otros durante unos cuantos minutos antes de reportar al grupo lo que han aprendido acerca de la otra persona. Podría decirles tres aspectos que deben averiguar o pedirles que intenten descubrir cinco (¡o más!) aspectos que tengan en común.
- **Presentaciones rápidas**
Dé a los participantes un periodo de tiempo establecido para conocer a tantas personas como sea posible y escribir sus nombres y sus respuestas a una pregunta (utilice la misma pregunta para cada persona). Esto funciona bien para grupos grandes. Para grupos más pequeños, sólo reduzca el tiempo que otorga.
- **Enredarse/arañas**
Párense en un círculo pequeño. Todos colocan las manos en el centro y toman dos manos (las manos deben pertenecer a diferentes personas). Luego deben desenredarse como grupo, sin romper el círculo. Esto es bueno como actividad rompehielos y para reflexionar sobre cómo todos debemos trabajar juntos y llegar a conocernos.
- **Tirar la pelota**
Todos se paran en un círculo. Los participantes se tiran la pelota unos a otros sin un orden particular. Cuando los participantes atrapan la pelota, deben compartir algo sobre ellos (esto puede ser de una lista establecida de aspectos que usted escoja y que cambie periódicamente).
- **Versión alternativa de tirar la pelota**
Todos en un círculo se presentan por sus nombres y el lugar de donde provienen o a lo que se dedican. Luego, la primera persona (persona A) tira la pelota a la persona B y dice "Hola B, yo soy A". La persona B entonces tira la pelota a una persona diferente y dice "Hola C, yo soy B". Permita que esto continúe durante un breve tiempo y luego haga que cada persona repita los nombres de todos en el círculo.
- **Papel higiénico**
Todos se paran en un círculo. Entregue a los participantes tiras de diferentes tamaños de papel higiénico para sostener (p. ej., una hoja, tres hojas, cuatro hojas). El número de hojas que estén sosteniendo demuestra cuántos aspectos deben compartir sobre ellos. Esta manera de intercambiar información puede ser utilizada para obtener comentarios y plantear ideas y preguntas, así como para presentarse.

Juegos de evaluación

- **Una carta para uno mismo al inicio**
Esto se haría al inicio del curso de capacitación. Los participantes escriben postales para sí mismos, registrando lo que les gustaría obtener o aprender del curso. Usted las recolecta y las entrega al final para que ellos puedan ver si el curso ha cubierto sus expectativas. Puede analizar y abordar los problemas durante la última sesión.
- **Una carta para uno mismo al final**
Haga que los participantes escriban una carta o una postal para sí mismos durante la última sesión con información acerca de algo que han aprendido, algo que quieren poner en práctica en su trabajo, algo que van a hacer de manera diferente, o un aspecto del aprendizaje que van a transferir a otra persona.
- **Termómetro**
Utilice una imagen de un termómetro con una pregunta escrita en la parte superior respecto a cómo perciben los participantes la sesión. Haga que coloquen etiquetas autoadhesivas o notas autoadhesivas para reflejar sus puntos de vista. Por ejemplo, colocan una etiqueta autoadhesiva cerca de una temperatura alta para indicar que les encantó la sesión o cerca de una temperatura baja si no les gustó para nada. También puede utilizar este método como un tipo de sistema de votación para mostrar el grado de interés de los participantes acerca de una idea en particular o cuáles son sus puntos de vista acerca de algo. Por ejemplo, podría utilizar la pregunta: "¿Debería mi organización estar haciendo incidencia conjunta?" y los participantes pueden colocar una etiqueta autoadhesiva

cerca de una temperatura alta para mostrar que piensan que esto es muy importante o cerca de una temperatura baja para mostrar que esto no es importante o es desaconsejable.

- **Tablón de metas**
Esto es similar a la idea del termómetro. Las personas colocan etiquetas autoadhesivas en un tablón de metas en respuesta a una pregunta que se plantea acerca de una sesión o de un tema.
 - **Pasar la pelota**
Todos se paran en un círculo y se pasa la pelota sin un orden particular. Cuando uno de los participantes tenga la pelota tiene que decir algo que ha aprendido.
 - **Cordón**
Todos se paran en un círculo. Tome una bola de cordón y pásela a una persona que tiene que decir algo que ha aprendido y que llevará a la práctica. Esa persona sujeta el cordón y le tira la bola a otra persona. Esta segunda persona también dice algo que aprendió, se queda con el cordón en mano y tira la bola a una tercera persona, y así sucesivamente. Al final, camine por el grupo y corte todo el cordón del centro: cada persona debe quedarse con un pedazo de cordón en la mano. Esto puede servirles como recordatorio de la capacitación cuando regresen a la oficina.
 - **Revisión de términos**
Camine por el grupo, pidiendo a cada persona pensar en una palabra relacionada con el curso – pasando por cada letra del abecedario–.
 - **Preguntas estilo programa de concurso televisivo**
Prepare seis a ocho preguntas relacionadas con lo que se ha discutido en el curso, incluyendo una pregunta divertida. Divida el grupo en dos equipos (dependiendo de la cantidad) y pida a cada equipo pensar en un nombre de equipo y en un sonido para timbre que ellos puedan hacer. Haga las preguntas. Los equipos deben hacer su sonido de timbre para responder una pregunta.
 - **Prueba**
Divida el grupo en dos equipos y haga que cada equipo piense en preguntas que el otro equipo debe responder. Los equipos hacen la prueba por turno respondiendo las preguntas del otro equipo. Si ambos equipos obtienen un número igual de respuestas correctas, haga una pregunta final y los equipos deben gritar la respuesta para ganar.
 - **Revisión creativa**
En grupos, haga que los participantes inventen una canción, un baile o una obra teatral de cinco minutos que abarque los temas que han aprendido. Luego lo presentan al resto del grupo.
- Juego de análisis**
- **Globo aerostático**
Esta imagen puede utilizarse como un tipo de ejercicio de análisis para un proyecto o tema particular. Pregunte a los participantes lo que hace volar un globo, qué lo mantiene sujetado al suelo y qué podría suponer una amenaza para dirigir su curso (p. ej., las nubes). Luego utilice la imagen para relacionarla con el proyecto o tema. Por ejemplo, las personas en la canasta podrían ser las partes interesadas, así que puede preguntar al grupo a quién deben rendir cuentas o quién puede ayudarles con su proyecto.
- Juego de la gran final**
- **Círculo de excelencia**
Al final de la capacitación, todos los participantes se paran en un círculo. Camine por el grupo animando y elogiando a cada persona y reflexionando sobre todo lo que el grupo ha aprendido. ¡Ahora están parados en un círculo de excelencia! Para celebrar, puede empezar a aplaudir o a hacer sonidos y movimientos que los participantes deben repetir mientras usted camina por el círculo. A medida que uno por uno se van uniendo, el sonido se hace cada vez más alto.

3

Ejemplo de programa para un taller de un día

09.00	Sesión 1 <ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones • ¿Qué es la incidencia? • ¿Dónde se lleva a cabo la incidencia? • Posibles roles de un defensor
10.30	Refrigerio
11.00	Sesión 2 <ul style="list-style-type: none"> • Razones para involucrarse en incidencia • ¿Por qué hacer incidencia? • Fundamentos bíblicos para la incidencia
12.30	Almuerzo
13.30	Sesión 3 <ul style="list-style-type: none"> • El Ciclo de Incidencia • Evaluar cuáles etapas del Ciclo de Incidencia quieren explorar los participantes • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de incidencia de las Secciones D, E, F, G o H dependiendo de la etapa que quieran explorar los participantes
15.00	Refrigerio
15.30	Sesión 4 <ul style="list-style-type: none"> • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de incidencia (continuación) • Intercambio de aprendizaje sobre el uso de las herramientas • Intercambio sobre estudios de caso • Dramatizaciones (si hay tiempo)
16.45–17.00	Resumen del día y conclusiones

Ejemplo de programa para un taller de dos días con un enfoque especial en la incidencia utilizando los medios de comunicación

	Día 1	Día 2
09.00	Sesión 1 <ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones • ¿Qué es la incidencia? • ¿Dónde se lleva a cabo la incidencia? • Posibles roles de un defensor 	Sesión 5 <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día anterior • Etapa 3 del Ciclo de Incidencia: Planificación • Cómo desarrollar una teoría de cambio • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección F1
10.30	Refrigerio	
11.00	Sesión 2 <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué hacer incidencia? • Fundamentos bíblicos para la incidencia • Cómo comprender la política y el poder • Cómo desarrollar una visión para el cambio 	Sesión 6 <ul style="list-style-type: none"> • Discusión sobre los riesgos • Discusión sobre trabajar con otras personas (Sección F2) • Etapa 4 del Ciclo de Incidencia: Acción • Cómo decidirse y redactar una posición • Discutir la selección y el uso de diferentes métodos de incidencia
12.30	Almuerzo	
13.30	Sesión 3 <ul style="list-style-type: none"> • El Ciclo de Incidencia • Etapa 1 del Ciclo de Incidencia: Identificación de temas • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección D 	Sesión 7 <ul style="list-style-type: none"> • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección G1, Sección G2 o Sección G3 • Representación de roles (utilizando mensajes preparados para los medios de comunicación)
15.00	Refrigerio	
15.30	Sesión 4 <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 2 del Ciclo de Incidencia: Investigación y análisis • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección E1 o Sección E2 	Sesión 8 <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 5 del Ciclo de Incidencia: Monitoreo, revisión, evaluación y aprendizaje • Desafíos con el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección H
16.45–17.00	Resumen del día	Resumen del día <ul style="list-style-type: none"> • Planes de seguimiento • Formularios de evaluación

Ejemplo de programa para un taller de tres días, apto únicamente para quienes están trabajando en un contexto político difícil

	Día 1	Día 2	Día 3
09.00	Sesión 1 <ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones • Objetivos del taller • ¿Qué es la incidencia? • ¿Dónde se lleva a cabo la incidencia? • Posibles roles de un defensor 	Sesión 5 <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día anterior • Etapa 2 del Ciclo de Incidencia: Investigación y análisis • Recopilación y priorización de la información • Cómo comprender las causas fundamentales de un problema • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección E1 	Sesión 9 <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día anterior • Etapa 4 del Ciclo de Incidencia: Acción • Practicar el uso de HERRAMIENTAS de la Sección G5
10.30	Refrigerio		
11.00	Sesión 2 <ul style="list-style-type: none"> • Razones para involucrarse en incidencia • ¿Por qué hacer incidencia? • Fundamentos bíblicos para la incidencia • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección B1 o Sección B3 	Sesión 6 <ul style="list-style-type: none"> • Cómo comprender el contexto general • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección E1 	Sesión 10 <ul style="list-style-type: none"> • Cómo decidirse y redactar una posición • Cómo seleccionar y utilizar diferentes métodos de incidencia • Evaluar cuáles métodos quieren contemplar los participantes y practicar el uso de HERRAMIENTAS aplicables de la Sección G1, Sección G2 o Sección G3
12.30	Almuerzo		
13.30	Sesión 3 <ul style="list-style-type: none"> • Cómo desarrollar una visión para el cambio (utilizando estudios de caso) • Cómo comprender el poder y la política • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección B2 	Sesión 7 <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 3 del Ciclo de Incidencia: Planificación • Cómo desarrollar una teoría de cambio • Practicar el uso de HERRAMIENTAS de la Sección E2 	Sesión 11 <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 5 del Ciclo de Incidencia: Monitoreo, revisión, evaluación y aprendizaje • Desafíos con el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección H
15.00	Refrigerio		
15.30	Sesión 4 <ul style="list-style-type: none"> • El Ciclo de Incidencia • Etapa 1 del Ciclo de Incidencia: Identificación de temas • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección D 	Sesión 8 <ul style="list-style-type: none"> • Practicar el uso del Análisis de poder • Cómo trabajar con otros • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección F1 o Sección F2 	Sesión 12 <ul style="list-style-type: none"> • Representación de roles (utilizando estudios de caso) • Intercambio del aprendizaje • Desarrollar planes de seguimiento y próximos pasos
16.45–17.00	Resumen del día	Resumen del día	Resumen del día <ul style="list-style-type: none"> • Formularios de evaluación

Ejemplo de programa para un taller de cinco días

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
09.00	Sesión 1 <ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones • Esperanzas y temores • Practicidades • Objetivos del taller • Cómo comprender el Conjunto de herramientas para la incidencia 	Sesión 5 <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día anterior • El Ciclo de Incidencia 	Sesión 9 <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día anterior • Etapa 3 del Ciclo de Incidencia: Planificación • Cómo desarrollar una teoría de cambio • Indicadores de incidencia • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección F1 	Sesión 13 <ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación del día anterior • Etapa 4 del Ciclo de Incidencia: Acción • Cómo decidirse y redactar una posición 	Sesión 17 <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 5 del Ciclo de Incidencia: Monitoreo, revisión, evaluación y aprendizaje • Cómo identificar y superar los desafíos al monitorear, revisar y evaluar la incidencia
10.30	Refrigerio				
11.00	Sesión 2 <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la incidencia? • ¿Dónde se lleva a cabo la incidencia? • Posibles roles de un defensor 	Sesión 6 <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1 del Ciclo de Incidencia: Identificación de temas • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección D 	Sesión 10 <ul style="list-style-type: none"> • Cómo comprender el poder y la política • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección B2 	Sesión 14 <ul style="list-style-type: none"> • Cómo seleccionar y utilizar diferentes métodos de incidencia • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección G1 o Sección G2 	Sesión 18 <ul style="list-style-type: none"> • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección H
12.30	Almuerzo				
13.30	Sesión 3 <ul style="list-style-type: none"> • Razones para involucrarse en incidencia • ¿Por qué hacer incidencia? • ¿Qué le impulsa a realizar trabajo en incidencia? • Cómo desarrollar una visión para el cambio (utilizando estudios de caso) 	Sesión 7 <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 2 del Ciclo de Incidencia: Investigación y análisis • Recopilación y priorización de la información • Cómo comprender las causas fundamentales de un problema • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección E1 	Sesión 11 <ul style="list-style-type: none"> • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección E2 	Sesión 15 <ul style="list-style-type: none"> • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección G3 • Discutir la Sección G4 o Sección G5, de ser aplicable 	Sesión 19 <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio del aprendizaje • Desarrollar planes de seguimiento y próximos pasos • Formularios de evaluación
15.00	Refrigerio				
15.30	Sesión 4 <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos bíblicos para la incidencia • ¿Qué opciones de incidencia hay disponibles para los cristianos? 	Sesión 8 <ul style="list-style-type: none"> • Cómo comprender el contexto general • Practicar el uso de otra HERRAMIENTA de la Sección E1 	Sesión 12 <ul style="list-style-type: none"> • Cómo decidir si hacer o no incidencia • Cómo superar las inquietudes, las objeciones y los riesgos • Practicar el uso de una HERRAMIENTA de la Sección F2 	Sesión 16 <ul style="list-style-type: none"> • Representación de roles (utilizando estudios de caso) con observación y retroalimentación 	
16.45–17.00	Resumen del día				

4

Lecturas adicionales

Se pueden encontrar más recursos de Tearfund sobre la incidencia en la Zona Internacional de Información y Aprendizaje de Tearfund (TILZ, por sus siglas en inglés): <http://tilz.tearfund.org/themes/advocacy>, incluidos los siguientes materiales informativos relativos a temas específicos:

- *Why advocate on climate change?*
- *¿Por qué hacer incidencia a favor de la reducción del riesgo de desastres?*
- *¿Por qué hacer incidencia de gobernabilidad y corrupción?*
- *¿Por qué realizar defensoría de VIH?*
- *¿Por qué hacer incidencia a favor del agua, del saneamiento y de la higiene?*

Los recursos de Tearfund sobre incidencia para las iglesias pueden encontrarse en la sección de Iglesia de TILZ: http://tilz.tearfund.org/themes/church/church_and_advocacy

Otras guías

- BOND Guidance Note, *The How and Why of Advocacy* [Guías de orientación BOND, El cómo y por qué de la incidencia], 2005: www.innonet.org/resources/files/The_how_and_why_of_advocacy.pdf
- CARE, *Advocacy Tools and Guidelines* [Herramientas y directrices de incidencia], 2001: www.careclimatechange.org/files/toolkit/CARE_Advocacy_Guidelines.pdf
- Oxfam America and the Advocacy Institute, *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide* [Incidencia para la justicia social: Una guía global de acción y reflexión], Kumarian Press, EE. UU., 2001
- VeneKlasen, Lisa con Miller, Valerie, *A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation* [Una nueva trama de poder, personas y política: La guía de acción para la incidencia y la participación ciudadana], World Neighbors, EE. UU., 2002: www.justassociates.org/ActionGuide.htm
- VSO, *Participatory Advocacy Toolkit* [Conjunto de herramientas de incidencia participativa], 2012: www.vsointernational.org/what-we-do/advocacy
- Wateraid, *Libro de consulta sobre incidencia política*, 2007: www.wateraid.org/uk/what-we-do/policy-practice-and-advocacy/research-and-publications
- World Vision International, *Citizen Voice and Action Field Guide* [Guía de campo de la voz del ciudadano y de acción], 2010: www.wvi.org/local-advocacy/publication/citizen-voice-and-action-field-guide

Influencia, persuasión y cómo inspirar el cambio

- Atkinson, Max, *Lend Me Your Ears* [Presten oído], Vermilion, Londres, 2004
- Programa para la igualdad ambiental y regional, University of Southern California, *Making Change – How Social Movements Work and How to Support Them* [Logrando el cambio – Cómo funcionan los movimientos sociales y cómo apoyarlos], 2009: <http://dornsife.usc.edu/pere/making-change>
- The Change Agency, *Training Resources for Activists* [Recursos de capacitación para activistas]: www.thechangeagency.org (hacer clic en “training resources” [recursos de capacitación])
- Cialdini, Robert B. *Influence – The Psychology of Persuasion* [Influencia – La psicología de la persuasión], Edición revisada, HarperBusiness, EE. UU., 2006
- Gladwell, Malcolm, *The Tipping Point* [El momento clave del cambio], Abacus, Londres, 2000
- Rose, Chris, *How to Win Campaigns – Communications for Change* [Cómo ganar campañas – Las comunicaciones para el cambio], 2ª edición, Earthscan, Londres, 2010
- Straker, David, *Changing Minds* [Cómo hacer cambiar de idea]: www.changingminds.org

Poder y política

- Chapman, Jennifer, *Rights-Based Development: The Challenge of Change and Power* [Desarrollo basado en los derechos: El desafío del cambio y el poder], Global Poverty Research Group [Grupo de investigación sobre la pobreza mundial], 2005: www.gprg.org/pubs/workingpapers/pdfs/gprg-wps-027.pdf
- ODI, *Mapping Political Context* [Cómo mapear el contexto político], 2006: www.odi.org.uk/resources/download/152.pdf
- Weston, Drew, *The Political Brain* [La mente política], Public Affairs, EE. UU., 2007

Identificación e investigación de temas

- ODI, *Tools for Policy Impact* [Herramientas para lograr impacto en las políticas], 2004: www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf
- VSO, *Simple Toolkit for Advocacy Research Techniques* [Juego de herramientas simple de técnicas de investigación de incidencia], 2ª edición, 2012: www.vsointernational.org/what-we-do/advocacy (hacer clic en el enlace al archivo PDF)

Planificación de la incidencia

- ActionAid, *Critical Webs of Power and Change* [Redes críticas de poder y cambio], 2005: www.alnap.org/resource/8096

Participación ciudadana

- International Institute for Environment and Development, *PLA Notes 43: Advocacy and Citizen Participation* [Incidencia y participación ciudadana], 2002: <http://pubs.iied.org/pdfs/9133IIED.pdf>
- Just Associates, *Making Change Happen – Advocacy and Citizen Participation* [Cómo lograr el cambio – Incidencia y participación ciudadana], 2002: www.justassociates.org/en/resources/making-change-happen

Cómo trabajar con otros

- The POLICY Project, *Formando redes para el cambio de políticas: Manual de capacitación en defensa y promoción*, 1999: http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual_esp.pdf
- Prevention Institute, *Developing Effective Coalitions: An Eight Step Guide* [Cómo desarrollar coaliciones eficaces: Una guía de ocho pasos], 2002: www.preventioninstitute.org/component/jlibrary/article/id-104/288.html
- Starkey, Paul, *Redes para el desarrollo, El Foro Internacional para el Transporte Rural y el Desarrollo*, Londres, 1998

Comunicación

- Atkinson, Max, *Speechmaking and Presentation Made Easy* [Una manera fácil de hacer discursos y presentaciones], Vermilion, Londres, 2008
- ODI, *Successful Communication* [Comunicación competente], 2005: www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf

Los medios sociales y digitales para la incidencia

- The Info-Activism How-To Guide: Strategies and tools for digital campaigning: <http://howto.informationactivism.org> (véase también Tactical Tech: www.tacticaltech.org)
- Para el uso de tecnología para teléfonos móviles en incidencia: Frontline SMS, www.frontlinesms.com y Our Mobile World, www.ourmobileworld.org

Cabildeo

- ODI, *Policy Engagement* [Compromiso de política], 2006: www.odi.org.uk/resources/download/160.pdf

Movilización y campañas

- Coe, Jim y Mayne, Ruth, *Is Your Campaign Making a Difference?* [¿Su campaña está haciendo una diferencia?], NCVO Publications, Londres, 2008
- Kingham, Tess y Coe, Jim, *The Good Campaigns Guide – Campaigning for Impact* [Guía para realizar buenas campañas – Cómo hacer campañas para impactar], 2ª edición, NCVO Publications, Londres, 2005
- Lamb, Brian, *The Good Guide to Campaigning and Influencing* [La buena guía para hacer campañas e influenciar], 3ª edición, NCVO Publications, Londres, 2011
- Lattimer, Mark, *The Campaigning Handbook* [Manual para hacer campañas], 2ª edición, Directory of Social Change, Londres, 2000

Derechos humanos

- Para encontrar detalles sobre las cumbres, las conferencias y los eventos de la ONU, visite el enlace: <http://www.un.org/es/events/>
- Para ver las organizaciones de la ONU, visite el enlace: www.unsystem.org
- Para obtener información y datos sobre diferentes países y temas, visite el enlace : <http://www.bancomundial.org>, <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>, <http://www.unicef.org/spanish/>, <http://www.undp.org/content/undp/es/home/>
- Amnistía Internacional: <http://www.amnesty.org/es>
- Human Rights Watch: <http://www.hrw.org/es/home>

Monitoreo de políticas y presupuestos

- CAFOD, Christian Aid y Trocaire, *Monitoring Government Policies: a Toolkit for Civil Society Organisations in Africa* [Monitoreo de políticas gubernamentales: un conjunto de herramientas para organizaciones de la sociedad civil en África]: www.trocaire.org/sites/trocaire/files/resources/policy/monitoring-government-policies-toolkit.pdf.pdf
- Fundar, International Human Rights Internship Program y el International Budget Project, *Las Cuentas de la Dignidad: Una guía para utilizar el análisis de presupuestos en la promoción de los derechos humanos*, 2004: http://fundar.org.mx/las-cuentas-de-la-dignidad/?ID=#.VARvf_IdVic
- International Budget Partnership, *Guía ciudadana para el Trabajo Presupuestario*, Edición revisada, 2001: http://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Guide_to_Budget_Work_spanish1.pdf
- The Transparency and Accountability Initiative, *Guía sobre Gobierno Abierto*, 2013: <http://www.opengovguide.com/?lang=es>

Monitoreo, evaluación y aprendizaje

- BOND Impact Builder (centro en línea de herramientas para resultados, indicadores y recolección de datos): <http://my.bond.org.uk/impact-builder>
- Chapman, Jennifer y Wameyo, Amboka, ActionAid, *Monitoring and Evaluating Advocacy: A Scoping Study* [Monitoreo y evaluación de incidencia: Estudio de alcance], 2001: www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC21800.pdf

- Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox: www.evaluationtoolbox.net.au (hacer clic en la pestaña “Behaviour Change” [Cambio de conducta])
- European Ecumenical Alliance, *Advocacy Evaluation Guide* [Guía para la evaluación de la incidencia], 2010: www.e-alliance.ch/en/s/advocacy-capacity/resources/evaluating-advocacy-activities
- The Evaluation Exchange, *What’s Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?* [¿Qué ha cambiado en la evaluación de la incidencia y en el cambio de políticas?], 2007: www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/advocacy-and-policy-change/what-s-different-about-evaluating-advocacy-and-policy-change
- Monitoring and Evaluation: www.mande.co.uk
- Organizational Research Services para la Annie E. Casey Foundation, *A Guide to Measuring Advocacy and Policy* [Guía para medir la incidencia y la política], 2007: www.aecf.org/upload/publicationfiles/DA3622H5000.pdf
- Organizational Research Services para la Annie E. Casey Foundation, *A Handbook of Data Collection Tools for Measuring Advocacy and Policy* [Manual de herramientas para la recolección de datos para medir la incidencia y la política], 2007: www.organizationalresearch.com/publicationsandresources/a_handbook_of_data_collection_tools.pdf

Se accedió a todos los documentos en línea y a los sitios web en mayo de 2014.

Lista de ejercicios

EJERCICIO 1	Cómo comprender la incidencia	15	EJERCICIO 32	Mapeo del poder e identificación de destinatarios	116
EJERCICIO 2	Niveles de incidencia	15	EJERCICIO 33	Incidencia conjunta: ¿Sí o no?	117
EJERCICIO 3	Cómo comprender lo que hacen los defensores	16	EJERCICIO 34	Cómo trabajar con otros	118
EJERCICIO 4	Cómo reconocer las buenas prácticas	16	EJERCICIO 35	Cómo decidir si hacer o no incidencia	135
EJERCICIO 5	Buenas prácticas en acción	17	EJERCICIO 36	Cómo planificar para lograr impacto	135
EJERCICIO 6	Cómo comprender la pobreza	27	EJERCICIO 37	Cómo preparar mensajes de incidencia	136
EJERCICIO 7	Beneficios y desventajas de la incidencia	27	EJERCICIO 38	"Discurso del ascensor"	137
EJERCICIO 8	Cómo comprender las motivaciones para hacer incidencia	28	EJERCICIO 39	Desafíos al establecer indicadores de incidencia	137
EJERCICIO 9	Cómo comprender nuestro propio poder e influencia	37	EJERCICIO 40	Cómo desarrollar indicadores de incidencia y formas de medición	138
EJERCICIO 10	Cómo comprender el poder	37	EJERCICIO 41	Cómo identificar y reducir los riesgos en incidencia	149
EJERCICIO 11	"Línea de poder"	39	EJERCICIO 42	Cómo superar inquietudes comunes sobre el trabajo de incidencia	150
EJERCICIO 12	Cómo comprender la política	40	EJERCICIO 43	Cómo dar respuesta a desafíos que enfrentan los cristianos en la incidencia	150
EJERCICIO 13	Análisis de poder	41	EJERCICIO 44	Representación de roles de reunión de cabildeo	160
EJERCICIO 14	Cómo evaluar el espacio político	41	EJERCICIO 45	Cómo movilizar a las personas: Cómo planificar acciones de campaña	170
EJERCICIO 15	El rol de la iglesia en la incidencia	54	EJERCICIO 46	Comunicados de prensa	180
EJERCICIO 16	Defensores en la Biblia	55	EJERCICIO 47	Entrevistas en la radio	180
EJERCICIO 17	Jesús y el poder	56	EJERCICIO 48	Cómo comprender los derechos humanos	191
EJERCICIO 18	Etapas en el Ciclo de Incidencia	64	EJERCICIO 49	Cómo reconocer violaciones de los derechos humanos	191
EJERCICIO 19	¿Nuestra organización puede hacer incidencia?	66	EJERCICIO 50	Cómo redactar una denuncia de derechos humanos	192
EJERCICIO 20	Cómo identificar y priorizar temas de incidencia	79	EJERCICIO 51	Cómo identificar un contexto político difícil	208
EJERCICIO 21	"Pero ¿por qué?", "¿Y qué?"	80	EJERCICIO 52	Cómo adaptar los planes de incidencia en un contexto político difícil	209
EJERCICIO 22	Cómo desarrollar una "visión para el cambio"	81	EJERCICIO 53	Cómo prepararse para hacer incidencia y cómo hacer incidencia en un contexto político difícil	209
EJERCICIO 23	Imagínese el titular de periódico	82	EJERCICIO 54	Lo esencial en el monitoreo, la revisión y la evaluación de la incidencia	223
EJERCICIO 24	Cómo evaluar la imparcialidad y la utilidad de la información	99	EJERCICIO 55	Cómo monitorear la incidencia	223
EJERCICIO 25	Recopilación de información	100	EJERCICIO 56	Cómo evaluar la incidencia	224
EJERCICIO 26	Análisis de políticas y prácticas	101			
EJERCICIO 27	Análisis de recursos	101			
EJERCICIO 28	Cómo tener una visión completa	114			
EJERCICIO 29	Mapeo y análisis de partes interesadas	114			
EJERCICIO 30	Análisis de aliados y opositores	115			
EJERCICIO 31	Rutas de influencia	116			

Reconocimientos

Agradecemos a todo el personal y a los asociados de Tearfund que tomaron parte en la prueba de campo de la segunda edición:

- Argentina y Perú: Paz y Esperanza
- Bangladesh, bajo el liderazgo de Patrick Palma: Koinonia, El Ejército de Salvación, Garo Baptist Convention [Convención Bautista Garo], LAMB, Baptist Aid, World Concern Bangladesh y Bangladesh Nazarene Mission [Misión nazarena de Bangladesh]
- India: CANA [Alianza Nacional Cristiana para el SIDA/VIH], Discipleship Centre, Evangelical Fellowship of India, EFICOR [Hermandad Evangélica de la Comisión de Socorro de la India], Emmanuel Hospital Association [Asociación de hospitales Emmanuel; EHA]
- Nepal: United Mission to Nepal [Misión unida para Nepal] e International Nepal Fellowship [Hermandad internacional de Nepal]
- Nigeria: RURCON [Asesores de desarrollo rural para las iglesias cristianas en África] y CRUDAN [Asociación cristiana de desarrollo urbano y rural de Nigeria]
- Pakistán, bajo el liderazgo de Saima Williams: Partner Aid, International Civil Society Action Network [Red de acción de la sociedad civil internacional; ICAN] y el Open Theological Seminary [Seminario teológico abierto; OTS]
- Zambia: Jesus Cares Ministries
- Zimbabue: Evangelical Fellowship of Zimbabwe [Hermandad evangélica de Zimbabue; EFZ]

Agradecemos a los siguientes miembros del personal de Tearfund por sus comentarios: Catriona Dejean, Helen Heather, Dewi Hughes, Jo Khinmaung, Melissa Lawson, Sarah Newnham, Ben Niblett, Sarah Pickwick, Laura Taylor, Richard Weaver, Ben Webster, Esther Williams, Sue Yardley.

Reconocemos los importantes aportes hechos por los siguientes asociados, en el pasado y en el presente, quienes compartieron su aprendizaje por medio de estudios de caso:

- Ação Evangélica, Brasil
- Agape
- Alliance des Eglises Evangéliques, Rwanda
- Asha
- Asociación para una Sociedad más Justa
- Association of Evangelicals of Liberia [Asociación de evangélicos de Liberia]
- Christian Community Services of Mount Kenya East
- Iglesias en Bulawayo
- Diaconia
- EFICOR
- Emmanuel Hospital Association
- Evangelical Association of Malawi [Asociación evangélica de Malawi]
- FALE
- Fédération Des Ecoles Protestantes D’Haïti
- Fondation Haïtienne de L’Enseignement Privé
- HEED [Siglas en inglés de Desarrollo de Salud, Educativo y Económico]
- JEMED [Jeunesse en Mission Entraide et Développement]
- Joint Relief Ministry
- Mekong Minority Foundation
- Mosoj Yan
- Navajeevana
- Paz y Esperanza
- Programa de desarrollo de la iglesia Kale Heywet
- Rede Cristã, Mozambique
- SETESUR
- Siam Care
- United Mission to Nepal [Misión unida para Nepal]
- Zimbabwe Christian Alliance
- Zimbabwe Orphans through Extended hands

Y a todos los asociados que prefirieron permanecer en el anonimato por razones de seguridad.



Esta publicación ha sido producida con la ayuda de la Unión Europea. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de Tearfund y de ninguna manera refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

tearfund

Conjunto de Herramientas para la Incidencia

Por Joanna Watson

ISBN 978-1-904364-99-3

Publicado por Tearfund

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido

31264 – (0915)