

MANUAL PARA CONOCER Y DESARROLLAR CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

Conceptos básicos, y pasos para el desarrollo de estrategias de incidencia



SCIAF

El Fondo de Ayuda Internacional Escocés Católico (SCIAF) es la agencia oficial de ayuda de la Iglesia Católica de Escocia. SCIAF dirige proyectos en 15 países en África, Asia y América Latina ayudando a miles de personas, de todas las creencias religiosas o ninguna, para superar situaciones de hambre, pobreza, guerra y desastres naturales cada año.

Inspirada en el evangelio, nuestra misión es ayudar a los más pobres a liberarse de la pobreza dándoles las herramientas necesarias para sobrevivir y crecer. Trabajando con el público en Escocia, presionamos al gobierno y a los grandes negocios para cambiar los sistemas políticos y sociales que mantienen a la gente en la pobreza.

Sumario

	Pages
1. Introducción & Contexto	
1.1 Desarrollo Humano Integral e Incidencia	4
1.2 Por qué este manual: Mapeo de incidencia & Solicitudes de apoyo	4
2. Contenido & Navegación del manual	
2.1 Qué es el manual & Para quién es	5
2.2 Cómo usar y navegar el manual	5
2.3 Secciones y contenido del manual	7
3. Sección 1: Entendamos Incidencia	
Algunos conceptos y principios claves sobre incidencia	
3.1 Qué, Dónde y Quién en incidencia	10
3.2 Por qué las organizaciones hacen incidencia	14
4. Sección 2: Hagamos incidencia	
El desarrollo de Estrategias de Incidencia	
Paso 1: Identificación del tema	18
Paso 2: Recopilación de información y evidencia	21
Paso 3: Análisis y mitigación de riesgos	26
Paso 4: Definición de metas y objetivos	27
Paso 5: Mapeo de partes interesadas, socios y alianzas	29
Paso 6: Personas y organizaciones objetivo	32
Paso 7: Desarrollo del mensaje	34
Paso 8: Cabildeo y Campañas	36
Paso 9: Actividades y plan de acción & Presupuesto y recursos	46
Paso 10: Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje	50
Recopilación final: Posible estructura de una Estrategia de Incidencia	57
5. Sección 3: Otros procesos y recursos útiles	60
6. Anexos	62
7. Bibliografía y Recursos	69

Estela Vidal – Consultora Independiente.

Fotografías Simon Murphy; Colin Hattersley; Sarah Hunter; Thomas Omondi; Sean Sprague. Gracias!

“LA ACCIÓN, ES EL ANTÍDOTO PARA LA DESESPERACIÓN”

Joan Baez – Cantante y activista social



1. Introducción & Contexto

1.1 Desarrollo Humano Integral e Incidencia

SCIAF está fuertemente identificado con sus raíces como agencia de desarrollo de la Iglesia Católica en Escocia, miembro de la red de Cáritas global. La organización busca aplicar las enseñanzas y valores de la Iglesia Católica y el concepto de Desarrollo Humano Integral (DHI), un enfoque holístico que no se centra solamente en el bienestar financiero, sino que también tiene en cuenta las necesidades físicas, psicológicas, espirituales, ambientales y emocionales de las personas. El enfoque reconoce a los individuos como miembros de familias, comunidades, sociedades y como ciudadanos globales.

El enfoque DHI está guiado por cinco principios de la Enseñanza Social Católica: (i) Todas las personas nacen con dignidad: En el centro del marco DHI está la persona, y es la persona humana la que se vuelve el centro de cualquier actividad o intervención de desarrollo; (ii) Todas las personas somos sociales por naturaleza: Cada individuo es parte de una familia humana y necesita relacionarse con otros para vivir y crecer como persona; (iii) El bien común: Que consiste en tener una estructura social que beneficie a todos; (iv) Solidaridad: Todos pertenecemos a una gran familia humana y esta humanidad común trae consigo la responsabilidad hacia con otros; (v) Subsidiariedad: Todas las personas tienen derecho a tomar parte en decisiones que afectan su vida.

Una decisión estratégica para SCIAF (originada durante el proceso de desarrollo de la nueva estrategia de incidencia) es la necesidad de dar más apoyo a las actividades de incidencia de las organizaciones contrapartes. Incidencia es un elemento esencial para permitir a SCIAF desarrollar el nuevo plan estratégico (2016 – 2020) e implementar el enfoque de Desarrollo Humano Integral.

Este manual está desarrollado siguiendo una decisión estratégica de mejorar nuestro trabajo de incidencia como parte del enfoque DHI, y también como respuesta a la solicitud de nuestras contrapartes de recibir más apoyo para mejorar su capacidad de incidencia y así conseguir cambios tangibles en los países donde operan.

1.2 Por qué este manual: Mapeo de incidencia & Solicitudes de apoyo

En febrero del 2017 SCIAF llevó a cabo un mapeo de incidencia con 24 organizaciones contrapartes en 3 regiones y 11 países, para poder conocer mejor la capacidad, necesidades, experiencias y prioridades de las contrapartes que ya hacen trabajo en incidencia o que tienen el potencial para involucrarse en dichas iniciativas. El mapeo tuvo tres objetivos principales: (i) Tener un mejor conocimiento de las necesidades y prioridades del trabajo de incidencia de las contrapartes, (ii) Identificar oportunidades para relacionarse con redes, agencias hermanas u otras agencias de Cáritas, (iii) Identificar y recomendar organizaciones contrapartes que se puedan beneficiar de apoyo adicional.

Las principales solicitudes de las contrapartes que participaron en el mapeo se concentran en tres áreas: (i) Formación en incidencia (para aumentar capacidad y habilidades), (ii) Desarrollo de estrategias de incidencia (para definir objetivos claros y un plan para conseguirlos) y (iii) Recursos financieros (para implementar los planes y apoyar el desarrollo de actividades). Este manual tiene como objetivo apoyar a las contrapartes en la mejora del conocimiento y entendimiento de algunos conceptos básicos de incidencia, así como hacer que dichas organizaciones se familiaricen con los pasos necesarios para desarrollar estrategias de incidencia. Usando el manual, las contrapartes serán capaces de desarrollar estrategias de incidencia claras, centradas y específicas.

2. Contenido & Navegación del manual

2.1 Qué es el manual & Para quién es

Este manual es un recurso para organizaciones e individuos interesados en aprender conceptos y definiciones básicas sobre incidencia, así como en familiarizarse con los diferentes pasos necesarios para desarrollar estrategias de incidencia. El manual se basa en distintos recursos, fruto de una revisión literaria (ref. Bibliografía), así como en la experiencia de organizaciones contrapartes, del personal de SCIAF y de algunos actores de incidencia, pero el documento se centra solamente en una selección de conceptos, definiciones y herramientas útiles y ejemplos prácticos de las contrapartes.

El manual está escrito principalmente para las organizaciones contrapartes de SCIAF, y, por lo tanto, está adaptado a su trabajo y sus necesidades:

Las contrapartes sin/ o con menos conocimiento y experiencia sobre incidencia, pueden usar el manual como una introducción a algunos conceptos y definiciones básicos. Las contrapartes con capacidad de incidencia buena, o muy buena, pueden usar este manual para desarrollar estrategias de incidencia, así como para monitorear y evaluar su implementación. Dependiendo del nivel de experiencia, las contrapartes podrán hacer esto internamente, o con apoyo externo (a través de seguimiento del personal de SCIAF o de consultores locales).

Además de para organizaciones contrapartes, el manual también está escrito para:

El personal de SCIAF: El personal dará acompañamiento a las contrapartes en el proceso de aprendizaje, así como en el desarrollo e implementación de estrategias. El personal de SCIAF también recomendará apoyo externo (facilitación, consultorías...) cuando sea necesario.

Capacitadores locales: Que usarán el manual para capacitar y acompañar a las contrapartes con menos experiencia. Aquellas que tienen que familiarizarse con conceptos básicos (incluidas las contrapartes que no participaron del mapeo).

Otras organizaciones o individuos: Interesados en tener mayor conocimiento conceptual sobre incidencia, o procesos de incidencia.

2.2 Cómo usar y navegar el manual

Los usuarios de este manual se clasifican en organizaciones: 'Que comienzan', 'Con experiencia' o 'Expertas', de acuerdo con su posición en los siguientes criterios:

- 1. Conocimiento y entendimiento de incidencia:**
Este criterio se refiere a cómo las contrapartes definen incidencia, y su entendimiento sobre iniciativas de incidencia. También se refiere al lugar que incidencia ocupa dentro de las organizaciones y a cómo las contrapartes perciben los roles y responsabilidades de los diferentes miembros del personal en acciones de incidencia.
- 2. Experiencia desarrollando acciones de incidencia:**
Este criterio se refiere a niveles (y roles) pasados o presentes de involucración en actividades de incidencia.
- 3. Capacidad para realizar actividades de incidencia:**
Este último criterio, se refiere a las diferentes habilidades desarrolladas dentro de las organizaciones contrapartes. Este criterio valora capacitaciones, estrategias y análisis de vacíos de capacidad.

El manual está escrito principalmente para organizaciones 'Que comienzan' y contrapartes 'Con Experiencia', pero incluye también algunos recursos para que organizaciones 'Expertas' puedan refrescar algún concepto.

Anexo I presenta una herramienta simple para apoyar a las contrapartes a posicionarse sobre los criterios arriba mencionados, a través de un auto – análisis.

ORGANIZACIONES 'QUE COMIENZAN' ☆

Organizaciones con menos experiencia, que quieren fortalecer sus capacidades, así como el conocimiento y entendimiento sobre incidencia. Este manual es útil para presentar algunos conceptos y terminología. Organizaciones 'Que comienzan' podrán moverse al nivel de organizaciones 'Con Experiencia' trabajando el manual solos o con acompañamiento del personal de SCIAF/ capacitadores locales. La información para organizaciones 'Que comienzan' se presenta con pestañas de este color en el manual.

ORGANIZACIONES 'CON EXPERIENCIA' ☆ ☆

Organizaciones que tienen buen o muy buen entendimiento y conocimiento sobre incidencia, buena experiencia y buena capacidad. El manual es útil para refrescar algunos conceptos y guiar estas organizaciones a través del desarrollo de estrategias de incidencia. Estas organizaciones podrán moverse al nivel de Expertas a través de autoaprendizaje o con acompañamiento de SCIAF / capacitadores locales. La información para estas organizaciones se presenta con pestañas de este color en el manual.

EXPERTAS ☆ ☆ ☆

Organizaciones con muy amplio conocimiento, experiencia y capacidad para desarrollar actividades de incidencia. El manual presenta algunos recursos útiles para refrescar y actualizar conocimientos y familiarizarse con nuevas tendencias en el ámbito de incidencia. Información para organizaciones Expertas se presenta con pestañas de este color en el manual.

Los siguientes símbolos se utilizan en el manual:



Teoría: Conceptos, definiciones e ideas para que el usuario lea y comprenda.



Herramientas: Dinámicas y metodologías participativas para ilustrar la teoría.



Ejercicios: Para llevar a cabo sin facilitación externa.



Estudios de caso: Ejemplos de casos reales vividos por las contrapartes u otros grupos.



Género y grupos marginados: Consejos para incluir a grupos marginados (con especial atención en mujeres, niñas, gente viviendo con capacidades diferente o HIV/AIDS) en todos los pasos del desarrollo de las estrategias de incidencia.¹



Recursos: Lecturas y materiales para profundizar conocimiento y entendimiento de ciertas secciones.

Cómo usar el manual: Las organizaciones contrapartes se posicionarán como organizaciones 'Que comienzan', 'Con experiencia' o 'Expertas', siguiendo la información arriba mencionada y usando (cuando sea necesario) el Anexo I. Cada grupo puede seguir el manual siguiendo los colores de las pestañas. Los usuarios podrán cambiar y subir de nivel a través de su propio aprendizaje o siguiendo la guía / consejo del personal de SCIAF. Las organizaciones que decidan usar el manual como auto – aprendizaje se centrarán en la teoría y los estudios de caso. Si la organización decide trabajar a través de facilitadores, se usarán también las secciones con herramientas y metodologías participativas.

¹ Estos grupos se sugieren en el enfoque DHI de SCIAF. Cada contraparte deberá incluir grupos de acuerdo a su trabajo (migrantes, víctimas de violencia de género etc..).

2.3 Secciones y contenido del manual

El manual está dividido en tres secciones principales:

Sección 1: 'Entendamos Incidencia'- Algunos conceptos y principios claves sobre incidencia

Esta sección presenta un menú de definiciones útiles para entender mejor qué es incidencia. En esta sección se incluyen también los diferentes enfoques de incidencia, buenas prácticas, los diferentes niveles donde se hace incidencia y los papeles (roles) de las personas / organizaciones que se involucran en incidencia.

Sección 2: 'Hagamos Incidencia' – El desarrollo de estrategias de incidencia.

Esta sección describe los diez pasos necesarios para desarrollar estrategias de incidencia incluyendo:

- Paso 1** - Identificación del tema/asunto ;
- Paso 2** - Recopilación de información y evidencia;
- Paso 3** - Análisis y mitigación de riesgos;
- Paso 4** - Definición de metas y objetivos;
- Paso 5** - Mapeo de partes interesadas, socios y alianzas;
- Paso 6** - Personas y organizaciones objetivo;
- Paso 7** - Desarrollo del mensaje;
- Paso 8** - Cabildeo y campañas;
- Paso 9** - Actividades y plan de acción & Presupuesto y recursos;
- Paso 10** - Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje.

La Sección 2 se cierra con una sub-sección llamada 'Recopilación final' que presenta los posibles títulos o secciones de una estrategia de incidencia.

Sección 3: Otros procesos y recursos

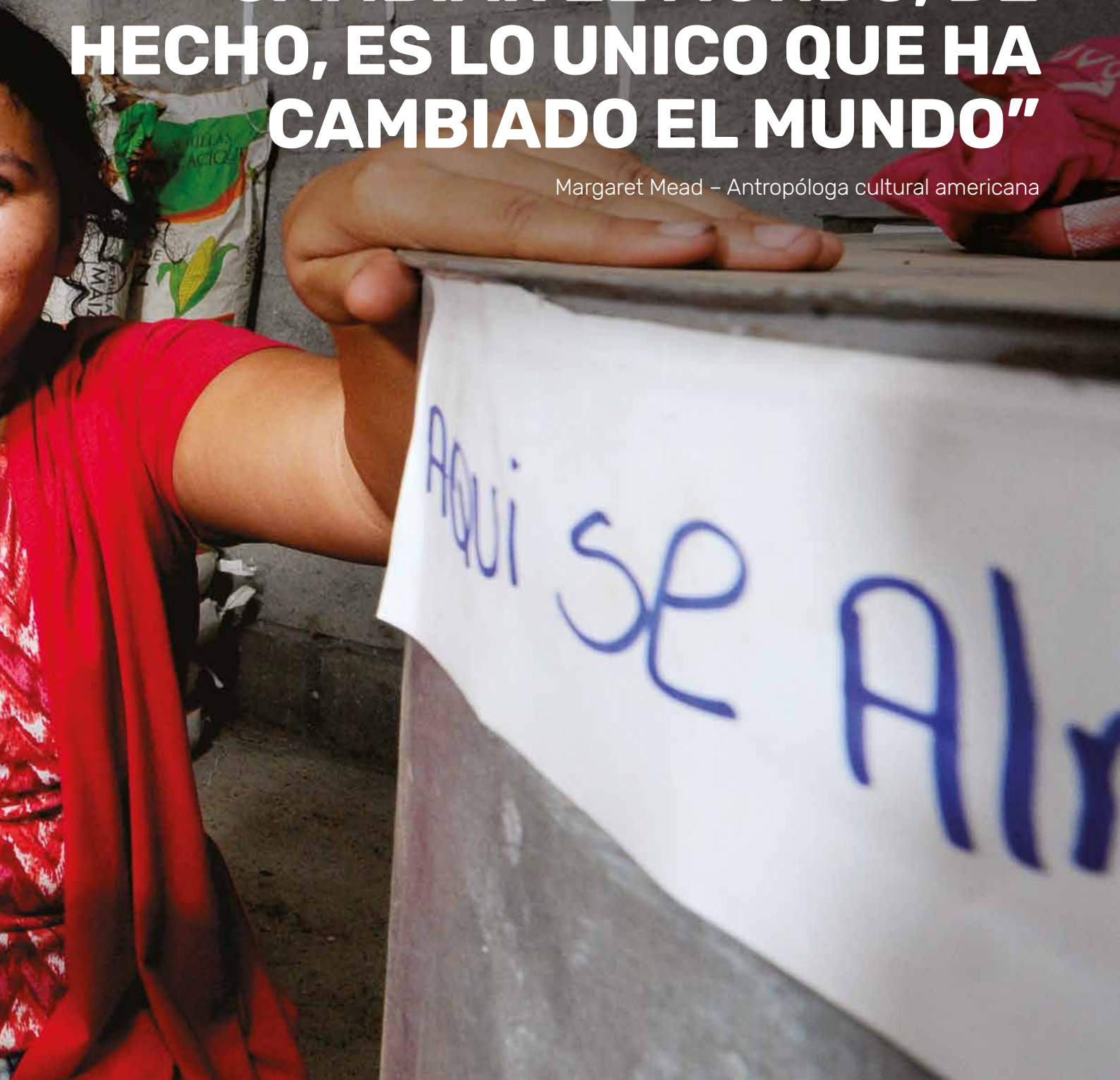
Esta sección presenta recursos útiles para aprender sobre otros temas y procesos de incidencia incluyendo: Análisis de Capacidad (cómo llevar a cabo un análisis para identificar la capacidad de organizaciones para hacer incidencia), Análisis de presupuestos (cómo llevar a cabo análisis de presupuestos gubernamentales a nivel local y nacional), Análisis de políticas (recursos para entender y analizar políticas) e Incidencia en entornos sensibles o de conflicto (información sobre cómo llevar a cabo acciones de incidencia en dichos entornos).





“NUNCA DUDEN DE QUE UN PEQUEÑO GRUPO DE CIUDADANOS PREOCUPADOS Y COMPROMETIDOS PUEDAN CAMBIAR EL MUNDO, DE HECHO, ES LO UNICO QUE HA CAMBIADO EL MUNDO”

Margaret Mead – Antropóloga cultural americana





3. Sección 1:

'Entendamos Incidencia'

- Algunos conceptos y principios claves sobre incidencia

3.1 Qué, Dónde y Quién en incidencia



QUÉ es Incidencia

El concepto 'incidencia' tiene diferentes significados para distinta gente y en diversos contextos. Las personas y las organizaciones entienden 'incidencia' de acuerdo con sus experiencias, su visión del mundo, su lenguaje y su cultura. Alguna gente entiende incidencia como algo bueno y beneficioso, pero otros pueden haber tenido malas experiencias y ver incidencia como algo a evitar. En algunos contextos es riesgoso hablar de incidencia, y en algunos lenguajes, no existe un término equivalente. En estos contextos, es apropiado encontrar una expresión o frase alternativa como 'Inspirar el cambio', 'Propuestas constructivas', 'Diálogo persuasivo' (...).

Cuando se trabaja junto a otras organizaciones en incidencia, es importante discutir, entender y llegar a un acuerdo sobre un significado común.

El trabajo en incidencia puede estar enfocado a cambiar políticas y prácticas a nivel nacional e internacional. Pero también es posible que las iniciativas de incidencia se lleven a cabo en contextos locales; puede significar el empoderamiento de individuos y comunidades para actuar por ellos mismos y conseguir cambios. No existe una única interpretación de incidencia, sin embargo, hay acuerdo entre los practicantes, que incidencia requiere actuar para conseguir el cambio esperado.

Para SCIAF la incidencia conlleva influir los ambientes sociales, económicos y políticos que tienen un impacto en la gente menos favorecida y con menos posibilidades. La organización define incidencia como 'el proceso de influenciar actitudes y comportamientos de individuos y/o políticas y prácticas de gobiernos, organismos públicos, sector privado u organismos de la sociedad civil. La incidencia puede tener lugar en el Norte o en el Sur; ser local, nacional, internacional y puede involucrar un gran abanico de actividades

incluyendo investigación, cabildeo, trabajo con los medios de comunicación, y movilización de los participantes en proyectos'.

El contenido de este manual está dirigido principalmente a organizaciones que desarrollan iniciativas de incidencia a nivel local y nacional.

En este manual, practicantes son aquellos que se involucran en intervenciones de incidencia.

Abajo se incluyen algunas definiciones de incidencia de diferentes organizaciones, incluyendo contrapartes de SCIAF:

Oxfam GB: *"La promoción de un mensaje específico y/o curso de acción para influir o contribuir al desarrollo e implementación de políticas públicas que pueden aliviar las causas y consecuencias de la pobreza".*

Cáritas Colombia: *'Incidencia es el proceso de influenciar a aquellos en puestos de toma de decisiones, para que las políticas públicas estén más centradas en los derechos de las víctimas y en aquellos que sufren de injusticias.'*

CAP Haití: *'Un conjunto de actividades que se llevan a cabo para influenciar decisiones públicas y la opinión general.'*

Comboni Missionaries South Sudan: *'Es una acción en nombre de un grupo o comunidad para motivarlos y movilizarlos, usando métodos como concientización, educación cívica y campañas sobre un tema que afecta a la comunidad y con el objetivo de influenciar a los que toman decisiones.'*

JCTR Zambia: *"Actividades que tienen como objetivo influenciar instituciones, políticas o sistemas económicos y sociales."*

Action Aid: *'El proceso de influenciar a aquellos que se encuentran en puestos de toma de decisiones o de influir opiniones (organizaciones o individuos) para conseguir cambios en políticas y procesos a favor de los pobres y desfavorecidos.'*



HERRAMIENTA 1: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Conseguir un entendimiento común sobre el concepto de incidencia y sus componentes básicos

Materiales que se necesitan:

Papeles en blanco o Post it

Pasos:

1. Dar a todos los participantes un papel en blanco (o un Post it)
2. Pedir a los participantes que escriban las palabras que se les ocurren cuando piensan en incidencia
3. Pegar los papeles a la pared o ponerlos en el suelo
4. Invitar a los participantes a agrupar las palabras en temas
5. Facilitar una discusión en grupo sobre los temas que nos llevan a un entendimiento común sobre el concepto 'incidencia'

Qué IMPLICA la incidencia



DARLE VOZ A LA GENTE sobre los temas que le afectan



CONSEGUIR EVIDENCIA sobre lo que se tiene que cambiar y cómo se puede cambiar



CAMBIOS POSITIVOS EN LA SOCIEDAD hacia mayor justicia social e igualdad



INFLUENCIAR A LOS QUE TIENEN PODER y cambiar cómo piensan y actúan



Principales ENFOQUES de incidencia

Existen tres enfoques principales al trabajar en incidencia:

Incidencia PARA/POR la gente: Incidencia en nombre de un grupo o una comunidad afectados por una situación. Este enfoque ocurre cuando:

- No hay respeto hacia la ley, democracia o derechos humanos en el contexto de las comunidades afectadas.
- Los tomadores de decisiones están lejos (en tiempo y distancia) de las comunidades afectadas, y la legitimidad ha sido puesta en manos de los actores de incidencia por las comunidades afectadas.

Incidencia CON la gente: Acciones de incidencia colaborativa entre comunidades y grupos afectados por una situación y aquellos no directamente afectados pero comprometidos a cambiar la situación. Este enfoque ocurre cuando:

- Aquellos directamente afectados y aquellos que no, están trabajando sobre las mismas causas, hechos o asuntos.
- La colaboración es beneficiosa para las dos partes.
- Hay un deseo de mejorar la capacidad de incidencia y el acceso a los tomadores de decisiones de las comunidades afectadas.

Incidencia DESDE la gente: La incidencia es llevada a cabo por las comunidades/ grupos afectados por una situación. Este enfoque ocurre cuando:

- Las mismas comunidades afectadas tienen el deseo de mejorar la capacidad de incidencia y el acceso a los tomadores de decisiones.

Este enfoque es acorde con las propuestas del marco DHI y por lo tanto el enfoque que a SCIAF le gustaría apoyar y promocionar (excepto en casos de emergencia o situaciones de conflicto).



HERRAMIENTA 2: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Compartir ejemplos (no necesariamente reales) de casos donde aplican los diferentes enfoques de incidencia.

Pasos:

1. Dividir el grupo en pares, y pedirles que piensen y preparen un escenario por cada enfoque
2. Discutir los ejemplos en grupo



BUENAS PRÁCTICAS en Incidencia

RESPONSABILIDAD: se trata de reconocer y asumir responsabilidad por los mensajes, decisiones y actos de incidencia. Cuando hacemos incidencia, somos responsables hacia todos los que están interesados o afectados por una situación.

LEGITIMIDAD: se refiere a que la persona u organización que hace incidencia debe tener autoridad para hacerlo. Una organización o persona legítima se involucra, está interesada o afectada por el asunto de incidencia, o tiene una razón genuina para hacer incidencia en nombre de alguien.

PARTICIPACIÓN: es necesario involucrar a todas las personas y voces interesadas o afectadas por una situación. La participación requiere consultas y cooperación para asegurarse de que todo aquel que quiera participar, recibe una oportunidad a lo largo del proceso.

REPRESENTACIÓN: los puntos de vista de aquellos por quienes hacemos incidencia son tomados en cuenta de una manera justa y responsable a lo largo de todo el proceso.

HERRAMIENTA 3: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Conseguir un mejor entendimiento sobre las buenas prácticas de incidencia

Pasos:

1. Dividir el grupo en cuatro sub-grupos, y dividir el espacio en cuatro estaciones (Responsabilidad, Legitimidad, Participación y Representación).
2. Cada sub-grupo deberá seleccionar una estación y discutir la buena práctica seleccionada usando ejemplos
3. Pedir a cada grupo / cada estación que presente sus discusiones siguiendo un turno. Todos los sub-grupos deberán rotar a todas las estaciones y escuchar los cuatro ejemplos



Dónde se hace incidencia

La incidencia ocurre en distintos niveles. Dependiendo del asunto, y de los grupos trabajando en él, las acciones de incidencia pueden desarrollarse en varios niveles políticos. Para que el trabajo de incidencia sea efectivo en el ámbito de desarrollo, se requiere una buena comunicación entre los distintos actores actuando a distintos niveles. En cualquier iniciativa de incidencia, es importante analizar lo que se puede conseguir en cada nivel y estudiar qué colaboradores, aliados y redes se pueden identificar en cada nivel.

Este proceso de coordinación e interrelación entre actores y redes de incidencia en los distintos niveles es importante. No solo mejora la legitimidad y relevancia del trabajo de incidencia, sino que también contribuye a vitalizar el apoyo entre los distintos niveles y redes. Los trabajadores de incidencia a nivel nacional necesitan información detallada de organizaciones que trabajan y operan a nivel comunitario, y a su vez, pueden proporcionar análisis, capacitación, e información detallada para apoyar el trabajo de incidencia a ese nivel. Abajo se incluye una lista con ejemplos de los distintos niveles donde se puede hacer incidencia. Esta lista no es exhaustiva, ya que tanto los niveles como los temas varían de un país a otro. Al desarrollar una estrategia de incidencia, es importante analizar niveles y temas de incidencia que sean específicos para el país con el que estamos trabajando.

Comunidad/Aldea: Acceso a servicios de salud, educación y agua, papel de las mujeres, violencia de género y otras formas de explotación, papel de los grupos comunitarios, resolución de conflictos a nivel local, el papel de los niños, trabajo infantil, matrimonio infantil, acceso al personal local del gobierno en temas de agricultura.

Distrito/Autoridades locales: Provisión de salud y educación, distribución de tierra, infraestructura y transporte.

Provincial: Presupuestos gubernamentales, planes electorales.

Nacional: Salud, educación, representación política, derechos de tierra, derechos de los trabajadores, salud y seguridad, salario mínimo, libertad de expresión, firma de tratados internacionales.

Regional: Conflicto regional, tratados de comercio, migración.

Internacional: Ayuda y donaciones, leyes internacionales, tratados y acuerdos, deuda, campañas internacionales (Cambio climático, 16 días de activismo, Migración...)



Ejemplo de cómo las acciones de incidencia están relacionadas a diferentes niveles: La Conferencia Episcopal de Malawi (ECM) fue un elemento clave de la sociedad civil para incorporar

cambio climático en las discusiones sobre la política agrícola. 'ECM presentó estudios de caso e historias reales, de campesinos que estaban teniendo buenas cosechas a pesar de los efectos negativos de las mudanzas climáticas. Esto se debió a la aplicación de estrategias de adaptación. Esta información se compartió con el gobierno para hacerles ver que es posible mitigar los efectos del cambio climático a través de metodologías de adaptación, y que la inclusión de temas de cambio climático en la nueva política sería beneficioso'. Varios políticos (a diferentes niveles) tuvieron la oportunidad de escuchar y debatir estos casos durante las negociaciones sobre la política agrícola.

HERRAMIENTA 4: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Demostrar que se puede trabajar con algunos asuntos de incidencia a varios niveles

Pasos:

1. Preparar una bolsa / sombrero con algunos asuntos de incidencia: Matrimonio infantil en las aldeas / comunidades, Presupuesto destinado a educación en un distrito, Cambio climático, Política nacional de género (...).
2. Marcar una esquina de la habitación como 'Nivel Internacional' y otra esquina como 'Nivel local'
3. Leer los temas de incidencia uno a uno, y pedir a los participantes que se coloquen (en la línea entre el espacio internacional y el local) en el punto/lugar donde creen que la incidencia sobre ese tema es más efectiva
4. Seleccionar algunos participantes para que expliquen por qué decidieron ese lugar
5. Animar a los participantes a que compartan ejemplos de incidencia que conocen a diferentes niveles



Quién puede hacer incidencia

Todo aquel, interesado en cambiar una situación específica y que decide actuar sobre ella, se convierte en un practicante de incidencia.

Un practicante puede

Representar: Hablar en nombre de otras personas o grupos

Acompañar: Hablar con la gente

Empoderar: Ayudar a personas o grupos de personas a que hablen por ellas mismas

Mediar: Facilitar la comunicación entre grupos y tomadores de decisiones

Negociar: Dialogar con tomadores de decisiones para llegar a un acuerdo

Relacionarse: Juntar a gente y grupos de personas para conseguir una sola voz

Cabildear: Persuadir a los tomadores de decisiones para que hagan algo

Movilizar: Alentar y animar a grupos para que influyan a tomadores de decisiones

Regatear: Negociar el acuerdo de algo



GOBIERNOS y GOBERNABILIDAD

Las acciones de incidencia tienen el objetivo de cambiar políticas, así que están dirigidas hacia aquellos organismos, instituciones o individuos responsables por el desarrollo, decisión e implementación de políticas. Gobierno es el acto de gobernar, y en particular, es el proceso de hacer, decidir, implementar, controlar y administrar políticas públicas en una unidad política, por ejemplo, una nación o parte de ella (una municipalidad).

Gobernabilidad, de acuerdo con el UNDP, es 'El ejercicio de dirigir un país a nivel económico, político y administrativo. Gobernabilidad conlleva los complejos mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales los ciudadanos y los grupos en los que se organizan articulan sus intereses, necesidades, ejercitan sus derechos, cumplen sus obligaciones y mitigan sus diferencias'.

Los gobiernos ejercitan gobernabilidad, a través de:

El ejecutivo: la parte del gobierno encargada de los asuntos del día a día del estado o las municipalidades. El ejecutivo es también el organismo que implementa leyes.

El legislativo: la parte del gobierno que decide qué leyes y políticas debería implementar el ejecutivo.

El judicial: la parte del gobierno responsable de la interpretación y el cumplimiento de la ley.

Esta separación es útil para determinar hacia dónde se tienen que dirigir los esfuerzos de incidencia.


Gobernabilidad va más allá del gobierno y tiene en cuenta también a la sociedad civil y el sector privado. El 'Buen Gobierno' tiene atribuciones de responsabilidad, transparencia, eficiencia, igualdad y promueve el uso y respeto de la ley.

Trabajando en temas de incidencia, y desarrollando estrategias de incidencia, las organizaciones de la sociedad civil contribuyen a una gobernabilidad participativa, transparente y responsable.





3.2 Por qué las organizaciones hacen incidencia

 Incidencia es una herramienta poderosa que complementa otras estrategias, incluyendo servicios, mejora de capacidad o apoyo técnico. Algunas razones para considerar la inclusión de incidencia dentro de nuestros programas incluyen:

- La incidencia puede ayudar a conseguir resultados más sostenibles a organizaciones que trabajan para cambiar las causas subyacentes de la pobreza (mejorar las leyes educativas, trabajar reformas agrarias, promover presupuestos participativos etc....).
- La incidencia puede ayudar a responder a oportunidades y amenazas de desarrollo (por ejemplo, incluir un análisis de género como parte del proceso de desarrollo de políticas).
- Incidencia con organismos multilaterales (Como la ONU, o la UE) puede ayudar a crear estándares útiles para pedir cuentas a los gobiernos (a través por ejemplo de políticas como los principios rectores de la ONU sobre negocios y derechos humanos o las convenciones de la ONU en Cambios Climáticos).
- La incidencia puede amplificar las voces de los pobres, excluidos o grupos minoritarios (incluyendo, por ejemplo, estudios de caso en el proceso de desarrollo de políticas).

Hay diversas razones que motivan a las organizaciones a llevar a cabo incidencia:

Involucramiento directo:

- Cuando se está directamente afectado por una situación que requiere una acción de incidencia
- Trabajar con aquellos directamente afectados por un asunto de incidencia.

Valores:

- Creencias y valores personales
- La misión, visión y los valores de una organización
- Los valores de una comunidad a la que alguien pertenece.

Deseos:

- De conseguir cambios sostenibles aliviando la pobreza.
- Pedir cuentas a los gobiernos sobre determinados actos o servicios.
- De establecer credibilidad, legitimidad y cooperación entre sociedad civil y los encargados de hacer y desarrollar políticas.
- De promover consultas ciudadanas y participación en procesos de tomas de decisiones.

Algunas organizaciones pueden también decidir hacer incidencia para desafiar el poder. En estos casos, para que la actividad de incidencia sea exitosa, es necesario entender quién tiene el poder (formalmente) e informalmente (quién de verdad, aunque de forma no oficial tener el poder).

Abajo se describen cuatro tipos de poder:

- **PODER DE:** La habilidad de tomar una decisión y actuar sobre ella. Este tipo de poder involucra conseguir cambios en las vidas de la gente
- **PODER de DENTRO:** Auto estima y capacidad que motiva a las personas a cambiar sus propias vidas
- **PODER CON:** Poder colectivo que conlleva colaboración, organización y solidaridad
- **PODER SOBRE:** El poder del fuerte sobre el débil. Incluye el poder de excluir o eliminar a otros.

El poder abusivo debe eliminarse de cualquier intervención de incidencia. El poder abusivo puede tomar las siguientes formas:

Promesas vacías: Que pueden llevar a la pérdida de confianza y respeto futuro.

Abuso de privilegios: Buscando maneras y formas que rodean los procesos democráticos y oficiales.

Uso de la fuerza y la violencia: Copiando abusos de los opresores.

Falsos reclamos de legitimidad y representación: Los grupos tienen que ser representados de una forma justa y han de estar involucrados en las tomas de decisiones.

Investigaciones débiles y mal uso de datos: Los datos y hechos, han de ser presentados de forma correcta y precisa para mantener la integridad y conseguir buenas soluciones.

Soborno: Va en contra de la responsabilidad, apertura y transparencia.

HERRAMIENTA 5: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Mejorar la comprensión de los distintos tipos de poder

Materiales:

Copias de los escenarios presentados en el **Anexo II**

Pasos:

1. Dividir al grupo en pares y distribuir copias del Anexo II
2. Cada grupo ha de leer y discutir los escenarios presentados
3. Abrir una sesión plenaria para discutir los escenarios presentados, e ideas sobre cómo afrontar las situaciones descritas

Nota: Durante el proceso del desarrollo de estrategias de incidencia, es bueno llevar a cabo un análisis de poder durante el Paso 5 y el Paso 6. (Ver Sección 2)



Funciona la incidencia?

- Abajo se presentan algunos resultados que contrapartes de SCIAF han conseguido a través de acciones de incidencia

Development and Partnership in Action (DPA) en

Cambodia: 'A través de nuestro trabajo de cabildeo, se estableció un Foro de Gobernabilidad de las Industrias Extractivas. El foro fue presentado por el Ministerio de Minas y Energía (MME). Este foro permite a los actores de MME, las ONGs y el sector privado dialogar regularmente sobre cuestiones relacionadas con la industria extractiva.'

Caritas Colombia: 'A través del trabajo de incidencia, contribuimos a la aprobación de la Ley 1448 (reasantamiento de tierras y compensación a las víctimas).'

CESTA – Amigos de la Tierra en El Salvador: "El trabajo de cabildeo e incidencia de CESTA ha contribuido a establecer leyes municipales sobre protección ambiental, a la inclusión de temas ambientales en el currículo educativo, y a la ley de inclusión para personas con discapacidades'.

Indo Global Service Society (IGSSS) en India:

'Presionamos al Tribunal Supremo de la India para que dictase una orden que obligase a todos los estados de la India a establecer un refugio con capacidad para albergar al menos a 100 personas por cada 100.000 habitantes.'

ECM en Malawi: 'Trabajamos con otras organizaciones en acciones de incidencia que resultaron en la aprobación de la política de Cambio Climático y la política de reducción del riesgo de desastres.'

Federación para el desarrollo integral de campesinos y campesinas (FEDICAMP) en Nicaragua:

La contraparte señala dos resultados de incidencia - (i) La aprobación de un documento de gestión de aguas a nivel local (ii) La aprobación de un proyecto de agua y tierra a nivel local.

Sudan Evangelical Mission (SEM): 'Con nuestros trabajos de incidencia, contribuimos a que el Parlamento de Sudán del Sur, aprobase la Política de Discapacidad e Inclusión en 2013'.

Caritas Lugazdi (Uganda): 'Hicimos incidencia con autoridades locales para la construcción de un puente que conecte a las comunidades con el mercado'.

Tierra Digna y Diócesis de Quibdó (Colombia):

En Mayo del 2017, y a través del trabajo de incidencia de estas dos organizaciones, la Corte Constitucional de Colombia confirió derechos al río Atrato. Sus derechos 'bio-culturales' incluyen 'protección, conservación, mantenimiento y reparación'. Esto impone una carga significativa al estado colombiano para garantizar que

se cumplan los derechos, y exige que las personas locales estén habilitadas para gestionar adecuadamente su río.

Jesuit Centre for Theological Reflection (JCTR) en

Zambia: La contraparte ha contribuido a varios cambios a través de su trabajo de incidencia, incluyendo (i) Salario mínimo revisado en el 2012, (ii) Incrementos sucesivos del umbral PAYE en los presupuestos nacionales de 2013 y 2017 y (iii) Mejora del acceso a agua potable y saneamiento para las comunidades de Livingstone, Mongu y Kasama.

OTROS RECURSOS

PARA EXPLORAR LA RELACIÓN ENTRE PODER Y CAMBIO SOCIAL



Conceptualizando el Poder para avanzar la Justicia y la Equidad:

https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/mch3_spanish_final.pdf

Guía breve sobre análisis de poder:

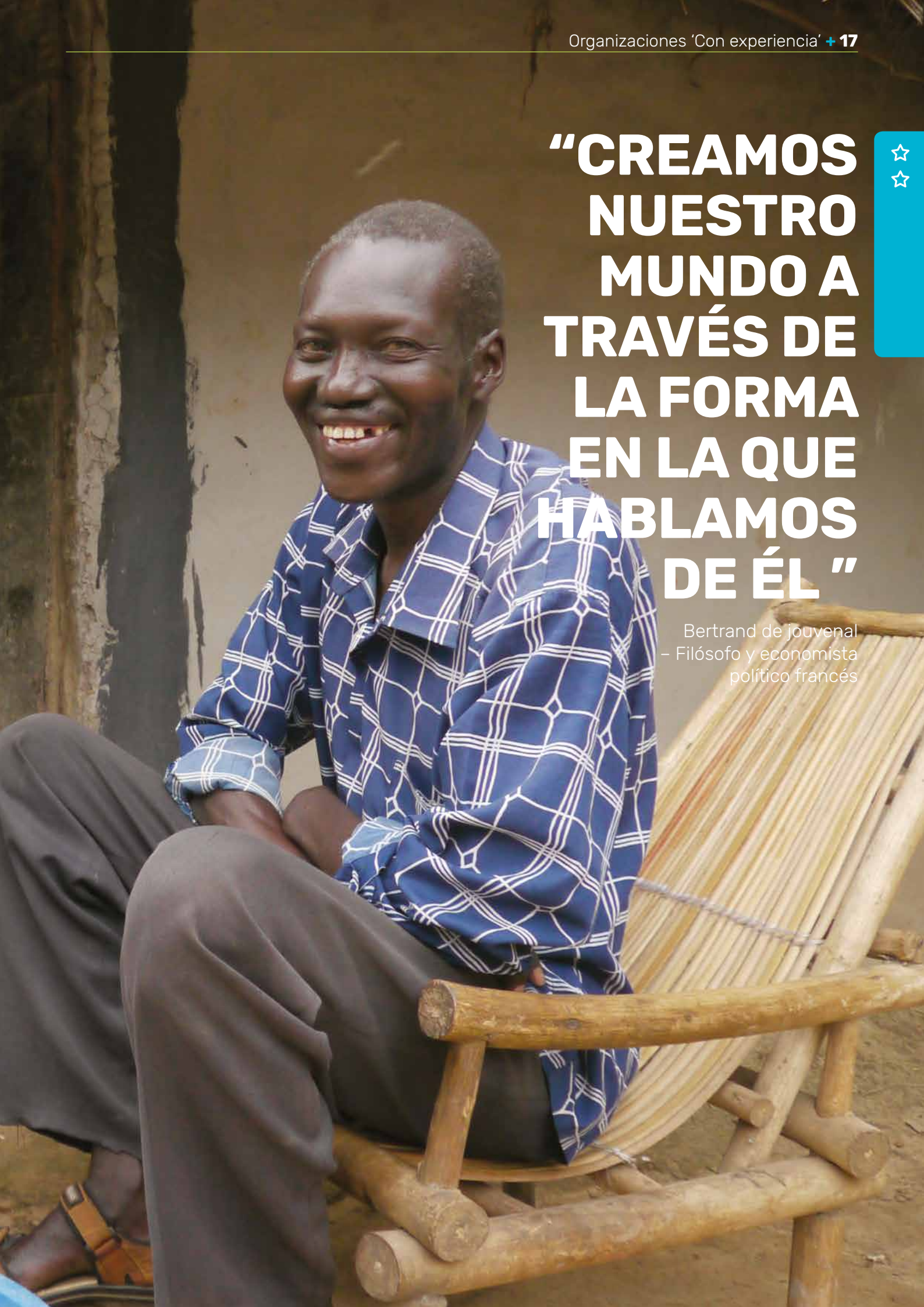
<http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2010/01/Quick-Guide-to-Power-Analysis-Spanish.pdf>

El Cubo de Poder: Aplicación práctica en procesos de gestión de proyectos:

<https://dpp2012.files.wordpress.com/2012/08/cartilla-el-cubo-de-poder.pdf>





A photograph of a man with a warm smile, wearing a blue shirt with a white geometric pattern and dark trousers. He is sitting on a rustic wooden chair with a woven backrest. The background is a simple, textured wall.

“CREAMOS NUESTRO MUNDO A TRAVÉS DE LA FORMA EN LA QUE HABLAMOS DE ÉL”




Bertrand de Jouvenal
- Filósofo y economista
político francés



4. Sección 2:

Hagamos incidencia

– El desarrollo de Estrategias de Incidencia

 Una estrategia de incidencia es una combinación de enfoques, técnicas y mensajes que ayudan a un grupo / organización a alcanzar los objetivos y metas de incidencia. Un enfoque sistemático y analítico para el trabajo de incidencia, que investiga adecuadamente los problemas, identifica objetivos y metas, y que expone claramente los mensajes que desea transmitir, tiene más posibilidades de resultar en una estrategia exitosa.

El desarrollo de una estrategia de incidencia es un método útil para organizar los materiales, la información y el trabajo que se debe realizar. La estrategia guía a un grupo o a una organización, paso a paso, desde la identificación de los temas centrales en los que necesita trabajar, hasta la elaboración de una hoja de ruta específica para implementar y monitorear el trabajo de incidencia.


El desarrollo de estrategias de incidencia es un ciclo, porque, aunque hay algunos pasos secuenciales, algunos pasos se ejecutan en paralelo a otros. También es un proceso repetitivo, el monitoreo y la revisión constantes llevan a la actualización y ajuste del plan.

Los pasos necesarios para el desarrollo de una estrategia de incidencia política se incluyen y se explican en la siguiente sección.

Pasos para desarrollar una estrategia de incidencia

- Paso 1** – Identificación del tema/asunto
- Paso 2** – Recopilación de información y evidencia
- Paso 3** – Análisis y mitigación de riesgos
- Paso 4** – Definición de metas y objetivos
- Paso 5** – Mapeo de partes interesadas, socios y alianzas
- Paso 6** – Personas y organizaciones objetivo
- Paso 7** – Desarrollo del mensaje
- Paso 8** – Cabildeo y campañas
- Paso 9** – Actividades y plan de acción & Presupuesto y recursos
- Paso 10** – Monitoreo, evaluación y aprendizaje

Paso 1: Identificación del tema

 La temática o el asunto de incidencia, es un problema o necesidad que solamente será modificado si hay un cambio en una ley, una política, o un cambio en la implementación o práctica de una ley o una política.

Las organizaciones tienden a querer trabajar en más de un asunto de incidencia, pero es importante ser muy selectivo. Los temas de incidencia en los que se centra una organización deben ir ligados a la misión, prioridades programáticas y áreas estratégicas, si no lo están, las organizaciones no tendrán la autoridad de trabajar dichos temas y conseguir influenciarlos. Es recomendable no seleccionar más de tres temas, y la probabilidad de éxito es mayor si las organizaciones se centran en un tema por estrategia. Es importante recordar que las temáticas de incidencia no son los temas generales en los que trabaja una organización (cambio climático, por ejemplo), sino problemas específicos, que tienen soluciones políticas concretas.



Para identificar los temas de incidencia, las organizaciones tienen que pensar en problemas específicos, Barreras y soluciones políticas.

Ejemplo de un Problema específico: (i) 600 familias del distrito (...) se quedan aisladas de los principales servicios (salud, educación, acceso a mercados) durante la estación de lluvias, (ii) 3,000 agricultores de (...) no pueden plantar y cosechar debido a suelos de mala calidad y (iii) 50 comunidades de (...) no tienen acceso a medicamentos para la malaria.

El siguiente paso, es pensar cuáles son algunas de las barreras para solucionar el problema. Las barreras han de estar relacionadas a reglamentos, leyes o políticas.

Ejemplo de barrera: (i) No existe una carretera de asfalto (o transitable) para que los miembros de la comunidad puedan desplazarse durante la estación de lluvia (ii) Los agricultores no tienen acceso a fertilizantes para preparar la tierra, y (iii) Los medicamentos de malaria solamente se distribuyen en centros de salud.

El paso siguiente es preguntarse cuál es el cambio político que puede ayudar a retirar la barrera. Para ello, las organizaciones se pueden hacer preguntas como:

- Se debe crear una nueva política?
- Hay una asignación en el presupuesto local/nacional para trabajar sobre nuestra causa?
- Se debe retirar una política perjudicial?
- Alguna política existente debe retirarse?
- Se necesita actualizar o cambiar alguna política existente?
- Se necesita implementar una política ya existente?

Ejemplo de soluciones políticas: (i) Una asignación en el presupuesto para mejorar el estado de la carretera, permitiría a 600 familias acceder a los principales servicios durante la estación de lluvia, (ii) Un programa de subsidio de fertilizantes, abriría el acceso a fertilizantes a 3,000 agricultores que podrían de esta manera mejorar la calidad del suelo, (iii) Nuevos procedimientos de salud, que permitan a los trabajadores de salud distribuir medicinas, mejoraría el acceso a las mismas para las familias que se encuentran lejos de los centros de salud.

La respuesta a la solución política que ayuda a eliminar la barrera para encontrar una solución al problema es el Tema de Incidencia.

Ejemplos de **temas de incidencia:** (i) Se aprueba una asignación en el presupuesto para mejorar el estado de la carretera en el distrito (...), (ii) Se aprueba un programa de subsidio de fertilizantes para ser implementado a nivel nacional, (iii) Se permite a los trabajadores de salud distribuir medicinas de malaria en las comunidades (...).

Ejercicio²

Normalmente, las organizaciones quieren abordar más de un tema de incidencia. El siguiente ejercicio está diseñado para ayudar a las organizaciones a seleccionar y elegir el mejor tema de incidencia. Se puede comenzar seleccionando tres temas, y discutir para cada uno de ellos los 13 criterios que se presentan abajo, clasificando cada criterio como Alto (mejor puntuación), Medio, o Bajo (peor puntuación). La lista no es exhaustiva, y las contrapartes deben decidir si incluir o eliminar ciertos criterios. Este ejercicio es útil para abrir un debate sobre criterios y temas.

- 1. El cambio político que se necesita es claro:** Para que una iniciativa de incidencia sea exitosa, las organizaciones deben tener muy claro cuál es el cambio político que se necesita. Si las temáticas de incidencia no son muy específicas, será más difícil diseñar una estrategia fuerte. Claros (Alto), Medianamente claros (Medio), No son claros (Bajo).
- 2. Número de programas/ iniciativas de la organización relacionadas con el tema de incidencia:** Si la organización tiene varios programas o iniciativas relacionadas con el tema de incidencia, probablemente es un buen tema. 4+ (Alto), 2-3 (Medio), 1 (Bajo).
- 3. Nivel de esfuerzo requerido:** ¿Cuánto tiempo, energía u otros recursos serán necesarios? Muy poco esfuerzo (Alto), Esfuerzo moderado (Medio), Mucho esfuerzo (Bajo).
- 4. Probabilidad de éxito:** ¿Cuál es la probabilidad de tener éxito? ¿La organización está comprometida con el tema de incidencia, aunque la probabilidad de éxito sea baja? Muy probable (Alto), Posible/ Tal vez (Medio), No es probable (Bajo)

² Adaptado de 'Straight to the Point: Setting Advocacy Priorities', Pathfinder International



5. Tiempo Estimado para conseguir resultados:

¿Cuánto tiempo necesitará la organización para conseguir objetivos? 2-3 Años (Alto), 3-5 Años (Medio), Más de 5 (Bajo).

6. Nivel de apoyo del público al tema de incidencia:

Si el público apoya el tema, las probabilidades de éxito son mayores. Apoya (Alto), Neutral (Medio), Opuesto (Bajo).

7. Nivel de apoyo de los políticos al tema de incidencia:

Si los políticos apoyan el tema, las probabilidades de éxito son mayores. Apoyan (Alto), Neutral (Medio), Opuesto (Bajo).

8. Posibilidad de consecuencias negativas para la organización:

Pueden las actividades de incidencia dañar la reputación de la organización, disminuir la posibilidad de conseguir fondos, poner en peligro a miembros del personal, etc. Improbable (Alto), Posible/ Tal vez (Medio), Probable (Bajo).

9. Posibilidad de consecuencias positivas para la organización:

¿Pueden las actividades de incidencia mejorar la reputación de la organización o ayudarla a conseguir fondos? Muy probable (Alto), Posible/ Tal vez (Medio), Poco probable (Bajo).

10. Recursos (humanos, financieros y otros) necesarios para apoyar la intervención³:

Es importante ser muy realista sobre los recursos disponibles. Sin los recursos necesarios, el éxito es muy improbable. Hay suficientes recursos (Alto), La posibilidad de nuevos recursos es posible (Medio), No hay recursos suficientes y la posibilidad de conseguir nuevos recursos es baja (Bajo).

11. Organizaciones que pueden apoyar el trabajo de incidencia:

Contar con buenos socios y aliados es un paso positivo para el éxito, sobre todo en iniciativas de cierto tamaño. 3+ (Alto), 1-2 (Medio), 0 (Bajo).

12. Existe evidencia de que el tema de incidencia es relevante:


La organización tiene experiencia/ o información relevante indicando que éste es un buen tema de incidencia Fuerte (Alto), Algo de evidencia (Medio), Nada/ Débil (Bajo).

13. Importancia que la organización le da al tema de incidencia:

El tema que se elige, debe ser acorde con la visión y misión de la organización. Muy importante (Alto), De alguna manera importante (Medio), No muy importante (Bajo).

La discusión sobre criterios para cada tema se puede recopilar y documentar en una matriz como la indicada abajo:

N.	Criterio	Tema 1	Tema 2	Tema 3
1	El cambio político que se necesita es claro	A M B	A M B	A M B
2	Número de programas/iniciativas de la organización relacionadas con el tema de incidencia	A M B	A M B	A M B

 Un análisis más rápido sobre posibles temas de incidencia consiste en contestar las siguientes preguntas:

- Trabajar en este tema de incidencia...
- ...resultará en mejoras para los beneficiarios de la intervención?
- ...dará a la gente una idea de su propio poder?
- ...ayudará a construir alianzas a largo plazo?
- ...dará confianza y oportunidades a los participantes para involucrarse en temas políticos?
- ...desarrollará nuevos líderes?
- ...promoverá conocimiento y respeto hacia los derechos?
- ...servirá para unir preocupaciones locales con temas globales?
- ...abrirá la posibilidad para conseguir nuevos fondos?
- ...ayudará a las organizaciones a mejorar su visión y misión?
- ...será posible? ¿Tiene objetivos claros, un plan de acción y soluciones políticas concretas?

 **Consejos para incluir género y grupos marginados en la identificación del tema**

- ¿Cómo afecta el tema a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados⁴? ¿Se pueden proporcionar ejemplos claros?
- ¿Es la solución política beneficiosa para mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados? ¿Cómo?
- ¿Se ha involucrado a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados en la identificación del tema? ¿Cómo?
- ¿Se pueden documentar dichos o citas de mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados sobre el impacto que el trabajo y el éxito de la acción de incidencia puede tener en sus vidas?

³Para ver una lista completa de recursos a tener en cuenta en el desarrollo de estrategias de incidencia, ir al Paso 9

⁴Grupos marginados se refiere a los grupos más vulnerables con especial enfoque en mujeres, niñas y otros grupos que sean relevantes en el trabajo de las contrapartes (Personas con capacidades diferentes, personas viviendo con VIH, migrantes, víctimas de violencia de género etc...)

HERRAMIENTA 6: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Apoyar a los participantes en la identificación de asuntos/ temas de incidencia

Pasos:

1. Si los participantes pertenecen a la misma organización, dividirlos en grupos de dos o tres miembros. Si los participantes pertenecen a distintas organizaciones, agruparlos por organización
2. Pedir a cada grupo que escriba el Problema, la Barrera, el Cambio Político y finalmente el Tema de Incidencia para el que les gustaría desarrollar la estrategia de incidencia
3. Seleccionar algunos voluntarios y discutir el trabajo en una sesión plenaria

OTROS RECURSOS



Otra metodología útil (pero más compleja) para seleccionar el tema de incidencia, es el Árbol de Problemas. El desarrollo de esta metodología se puede encontrar en los siguientes recursos:

Manual de Incidencia de Care Internacional (página 8): <https://www.care-international.org/files/files/Manual%20de%20Incidencia%20de%20CARE%20International.pdf>

Conjunto de Herramientas para la Incidencia, Terfund (página 76): https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Paso 2: Recopilación de información y evidencia



Una vez que se ha identificado el tema de incidencia, es necesario recopilar información precisa, confiable, oportuna y relevante. Esto se conoce como recopilación de evidencia e información. La evidencia se refiere a los hechos y la información que respaldan el mensaje de incidencia. Una buena manera de conseguir que otras personas respalden una acción de incidencia es mostrarles por qué es de su interés (o del interés de otros) el hacerlo. La cantidad de evidencia que se necesita reunir depende un poco de a quién

tratamos de influenciar. Un representante del gobierno (encargado de la elaboración de políticas) puede requerir una gran cantidad de datos a nivel nacional antes de convencerse, mientras que un director de escuela podría verse influido por una consulta en la que participen solo unos pocos alumnos y padres.

Para que sea más atractivo, el proceso de recopilación de información debe ser:

- **Participativo:** Apoyar a aquellos que se van a beneficiar del cambio para que compartan sus perspectivas, participen en el desarrollo de estrategias y actúen.
- **Fundado en evidencia:** Evidencia se refiere a los hechos y la información que apoyan la estrategia de incidencia.
- **Consistente:** Incluir algunas preguntas iguales en cada actividad de recopilación de información, para reafirmar conocimiento y evidencia.
- **Transparente:** Es importante explicar qué se hará con la información recopilada, y explicar a los participantes dónde poder encontrar el resultado final.
- **Confidencial:** Es necesario saber si la gente que ha participado en el proceso quiere permanecer en el anonimato – y si el tema de incidencia es sensible, se necesita hacer todo de manera confidencial. Las organizaciones deben identificar cómo guardar la información para que sea confidencial y asegurarse de que las leyes de protección de datos se cumplan.

Hay algunas etapas en procesos de investigación, que las organizaciones pueden aplicar al recopilar información y evidencia:

1. **Cuál es la información que se necesita:** En otras palabras, ¿Qué preguntas necesitan respuestas? Desglosar la información que se necesita ayudará en la planificación para conseguirla.
2. **Dónde se puede encontrar la información:** Fuentes de información secundaria vienen de recursos que ya existen y pueden obtenerse usando páginas web, libros, informes, consultas, datos estadísticos etc.... En muchos casos, se tendrán que usar también metodologías de investigación primaria para obtener información.
3. **Quién va a contribuir con la investigación:** Para que la investigación sea creíble, es importante asegurarse de que las muestras seleccionadas sean representativas e incluyan género, edad, nivel social, clase, roles dentro de un grupo y otras características.
4. **Como se recopilará la información:** Se refiere a las metodologías que se van a utilizar. Algunas están descritas en la siguiente sección.





Ejercicio

Abajo se describen algunas metodologías que pueden ayudar a las organizaciones a recopilar información. Al reunir información y evidencia en un tema de incidencia, las organizaciones deben decidir qué tipo de datos hay que buscar y que tipo de metodologías se van a emplear (estas decisiones se toman en base al personal, necesidades, disponibilidad, oportunidades, personas u organizaciones objetivo y recursos disponibles).⁵

Hablar con la gente

¿Cuál es su opinión? Escucha sus ideas. Habla con vecinos, niños, abuelos, tenderos, taxistas, gente de negocios, líderes religiosos, activistas, profesores, aquellos que se beneficiarían si la iniciativa de incidencia fuese satisfactoria, y con aquellos que están trabajando para cambiar las cosas. Si no estás de acuerdo, continúa escuchando, es posible que aprendas algo que pueda informar tu trabajo de incidencia. ¿A nadie le interesa el tema de incidencia?, ¿Por qué? ¿Es por la manera en que preguntas? ¿No están afectados por el problema? ¿Hay algo más? Cuando se habla con gente es muy importante recoger CITAS ya que serán muy útiles presentando el caso a personas y organizaciones objetivo.

Información ya existente

Busca investigaciones, informes, encuestas, consultas, datos estadísticos, políticas, testimonios, información en internet, etc. Habla con aquellos que ya están trabajando el tema de incidencia para ver qué tipo de información hay disponible. Este punto es particularmente importante – otras organizaciones pueden estar haciendo incidencia sobre el mismo tema y es posible que hayan hecho un trabajo extenso en preparación. Esto no solamente es útil como información para tu trabajo, sino que puede ser también una oportunidad de colaboración. La mayoría de las campañas de incidencia exitosas, resultan del trabajo de varios actores trabajando juntos para presionar a los tomadores de decisiones.

Encuestas

Una encuesta es una manera de recoger información que representa el punto de vista del grupo o comunidad con el que estás trabajando.

Elegir un grupo muestra

Entrevistar a todos los miembros de una comunidad llevaría demasiado tiempo. En vez de eso, la práctica más común es entrevistar a una muestra representativa. Si la muestra se planifica bien, es muy posible que los resultados sean los mismos que si se entrevistase a toda la comunidad. Para que la muestra sea representativa del grupo, es imprescindible tener en cuenta las diferentes identidades de la gente de la comunidad y asegurarse de que todas las identidades están representadas en la muestra.

Elegir cómo recopilar información

- Involucrar a miembros de la comunidad en el diseño, planificación y desarrollo de la encuesta.
- Elige las metodologías más apropiadas para el grupo con el que vas a trabajar. Algunas ideas: habla con gente de la calle, envía textos a través del teléfono, prepara una encuesta online, prepara encuestas y colócalas al lado de una caja en sitios muy transitados, entrevista a miembros de familias pertenecientes a la muestra (...)

Entrevistas

- Usa entrevistas para recoger testimonios personales sobre el tema de incidencia y su impacto.
- Prepara la entrevista buscando un poco de información sobre la persona a la que vas a entrevistar, así como sobre el tipo de información que quieres buscar.
- El papel del entrevistador es hacer preguntas. Evita juzgar o aconsejar.
- Sé consciente de tu lenguaje corporal.
- Intenta mantenerte abierto pero neutral. Si la persona entrevistada no se siente cómoda, cambia de pregunta, o intenta buscar otra forma de hacer la misma pregunta.
- Durante la entrevista, para, improvisa y profundiza. Para, para dejar que la gente piense y pueda dar más información, improvisa si están atascados para ayudarlos, y profundiza para entender realmente lo que están diciendo.

Reuniones

- Usa las reuniones para establecer colaboraciones con otras organizaciones y tomadores de decisiones.
- Decide a quien invitar – ¿Quién trabaja en temas similares? ¿Quién tiene influencia?
- Fija un día y una fecha con consenso de los participantes.
- Organiza un lugar – algunas organizaciones invitadas pueden hacer de anfitrionas.
- Prepara una agenda – ¿Cuáles son los principales puntos de discusión? Comparte un primer borrador con los participantes y modifica de acuerdo con sus comentarios.
- Busca alguien que facilite (que puedes ser tú mismo) para coordinar la reunión, asegúrate de que el grupo no se sale de los temas y se respeta el tiempo asignado.
- Toma notas- identifica a alguien que tome notas (no el facilitador) para documentar lo que se discute y decide. Envía las notas a todos los participantes después de la reunión.

⁵ Adaptado de 'An Advocacy Toolkit', Plan International, A World at School and YAG (Youth Advocacy Group)



Discusión de grupos focales

Un grupo focal es grupo pequeño de gente muy diversa, cuyas reacciones sobre ciertos temas son estudiadas en discusiones abiertas o guiadas. Debajo se describen algunas ventajas y desventajas de los grupos focales:

Ventajas	Desventajas
Son útiles para obtener información detallada sobre sentimientos, percepciones y opiniones, a nivel personal o a nivel de grupo	Puede haber desacuerdos y discusiones irrelevantes que distraigan al grupo del principal tema
Pueden ahorrar tiempo y dinero comparándolas con entrevistas individuales	Pueden ser difíciles de controlar y gestionar
Pueden ser útiles para conseguir información más amplia	La información puede ser difícil de analizar
Ofrecen la oportunidad de aclarar ciertos puntos	Algunos participantes se pueden sentir intimidados o presionados para estar de acuerdo con la voz dominante

Es muy importante elegir buenos facilitadores y considerar cómo involucrar distintos grupos (niños, mujeres, niñas...). A veces es bueno organizar grupos separados para que los participantes se sientan más cómodos y puedan de esta manera ofrecer respuestas honestas y compartir opiniones.

Cuenta cuentos/ historias

A veces, cuando queremos saber cómo afecta cierto tema a una comunidad, sesiones de cuenta cuentos pueden ser organizadas. Son similares a las entrevistas abiertas, pero ofrecen a los participantes mucho espacio para elaborar sus respuestas a través de historias. Una buena manera de comenzar una sesión de cuenta cuentos es preguntar a los participantes que describan cómo se imaginan sus vidas cuando el tema de incidencia haya sido resuelto.



Facilitación y talleres

¿Qué es facilitación?

Programas de entrevistas, clubs de lectura, clases de baile improvisadas, mediación de conflictos (...) las habilidades de facilitación son ampliamente usadas. Facilitar significa hacer el aprendizaje y el compartir de un grupo más fácil. Facilitación es una habilidad necesaria en cada paso de la planificación e implementación del trabajo de incidencia. Los talleres son menos formales que las reuniones, y los participantes toman parte en las actividades, lo que les ayuda a considerar y discutir los temas.

Cuándo se usa esta técnica:

A través de la facilitación se ayuda a grupos a trabajar juntos, compartir sus perspectivas y buscar acuerdos para acordar un camino a seguir. Algunos consejos para facilitar un taller:

- Identificar objetivos claros, agenda, horario y compartirlo con los participantes.
- Elegir un lugar que sea accesible, y hacerlo cómodo e informal.
- Empezar con algunas actividades que ayuden a la gente a conocerse, relajarse y sentirse cómodos.
- Evitar ser el experto. Recuerda que tu papel no es enseñar a la gente, el arte de facilitar se trata de apoyar a que la gente comparta sus perspectivas o puntos de vista y puedan aprender unos de otros.



Ejemplo de una tabla de investigación en incidencia

Tema de incidencia: Se aprueba una asignación en el presupuesto para asfaltar la carretera					
Pregunta de investigación	Fuentes de Información primaria ⁶	Fuentes de información secundaria ⁷	Metodologías	Responsable	Fecha de la actividad
¿A cuántas familias les afecta la falta de una carretera?	Jefe de la aldea	-	Entrevistas, 'Hablar con la gente'	Nombre	Fecha
¿Cuántos hombres, mujeres y niños?	Jefe de la aldea	atos estadísticos del Gobierno local	Entrevistas, Encuestas	Nombre	Fecha
¿Cuáles son los principales problemas para la comunidad debido a la falta de la carretera?	Grupo comunitario	-	Cuenta Cuentos	Nombre	Fecha
¿Existe una asignación en el presupuesto nacional para esta carretera?	Representantes del gobierno (nivel local y nacional)	Revisión de los documentos de presupuesto	Entrevistas, Investigación	Nombre	Fecha
¿Cuál es en su opinión la solución a este problema?	Miembros comunitarios	-	Entrevistas, 'Hablar con la gente'	Nombre	Fecha

Investigación sobre el contexto externo

Cuando se recopila información sobre un tema, es también muy importante analizar y entender cómo le afectan los factores externos. Hay muchas herramientas para apoyar a organizaciones en el análisis del contexto externo. El análisis PESTLE ofrece un marco para analizar el contexto externo y las posibles tendencias que pueden afectar un asunto de incidencia.

Político: Cuáles son los factores políticos y tendencias en el país- estructura de gobierno, cuerpos y responsabilidades; de qué habla el parlamento y quién se opondría en él a nuestro tema de incidencia; qué han dicho los principales ministros en discursos recientes; dónde cabe nuestro tema de incidencia dentro del gobierno (brazo ejecutivo, judicial o legislativo). También hemos de considerar en qué nivel de gobierno (y cómo) debemos actuar (local o nacional).

Económico: Cuales son las principales tendencias y factores económicos del país: PIB; ingreso; deuda; préstamos; negocios, etc.

Sociológico: Información demográfica; datos estadísticos en salud y educación; nivel de paro, etc. Es importante considerar factores que puedan llevar a la pobreza.

Tecnológico: Infraestructura de información tecnológica, acceso a las telecomunicaciones y cómo pueden las redes sociales afectar a nuestro tema de incidencia.

Legal: Factores y restricciones legales que puedan afectar al tema de incidencia.

Ambiental: Cuánto pueden llegar a afectar a nuestro tema de incidencia los factores y condiciones ambientales (sequías, inundaciones, deforestación etc..).

⁶ Información conseguida usando algunas de las metodologías descritas arriba

⁷ Información ya existente sobre el tema de incidencia

Análisis de la información

Después de recopilar la información, ésta tendrá que ser cotejada y analizada de una forma sistemática. El análisis involucra hacer preguntas sobre la información que hemos recopilado, identificar tendencias, temas y vacíos e ir encontrando **resultados clave**. No existe un formato específico para presentar el análisis, pero los siguientes puntos pueden ser útiles:

- Es necesario desagregar la información por género: Cuántos hombres, mujeres, niñas y niños (aproximadamente) están afectados por el tema de incidencia.
- Cuáles son los principales puntos compartidos por la población encuestada. Citas
- ¿Cuáles son las principales políticas y leyes sobre las que tendremos que trabajar?
- ¿Existen restricciones en el presupuesto a nivel local o nacional para que podamos seguir adelante con nuestro tema?
- Cotejar la información de las encuestas: x% de la población encuestada está de acuerdo con...; y% hicieron clic en SI...; z% piensan que la responsabilidad es de...
- Principales áreas preocupantes sobre el tema de incidencia (o sub-temas).
- Resultados Clave: ¿Que nos dice la investigación, en general?
- ¿Qué nos dicen las tendencias en el contexto? ¿Qué tenemos que tener en cuenta?



Consejos para incluir género y grupos marginados en la recopilación de información y evidencia

- Una muestra representativa de mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados debe incluirse en las metodologías seleccionadas (Encuestas, Hablar con la gente, Entrevistas, Cuenta cuentos...).
- Intenta documentar historias que hayan narrado mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados.
- Piensa en el mejor momento del día para que las niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados participen en las metodologías que has planeado (estarán en casa, en el campo trabajando, cuando estarán en el colegio...).
- ¿Existen algunas leyes a nivel comunitario sobre el tema de incidencia que puedan afectar a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados de forma diferente?
- ¿Existen leyes o políticas que pueden afectar a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados de forma diferente?
- ¿Hay compromisos sobre género en marcos nacionales de pobreza o presupuestos?

HERRAMIENTA 7: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Apoyar a los participantes a desarrollar un plan de investigación (un plan para recopilar evidencia e información)

Materiales:

Rotafolios

Steps:

1. Si los participantes pertenecen a la misma organización, dividirlos en grupos de dos o tres miembros. Si los participantes vienen de distintas organizaciones, agruparlos por organización
2. Cada grupo dedica 15 minutos a discutir cómo prepararían un plan para recopilar información, escribiendo los títulos de los pasos y las metodologías en un rotafolio
3. Seleccionar algunos voluntarios para compartir su trabajo y discutirlo en plenaria

OTROS RECURSOS



Otros materiales útiles para ayudar a las organizaciones a recopilar información sobre el tema o asunto de incidencia incluyen:

Marco de políticas y prácticas

Conjunto de Herramientas para la Incidencia, Tearfund (página 96)

https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Metodología para llevar a cabo una encuesta, Universidad virtual del tecnológico de Monterrey
http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066/material/m2met_enc.pdf

Análisis del contexto externo, Manual de Incidencia de Care Internacional (paginas 10-12)
<https://www.care-international.org/files/files/Manual%20de%20Incidencia%20de%20CARE%20International.pdf>

Estudio de caso sobre la aplicación de la metodología de Mapeo de Alcance, ILAIPP (Iniciativa Latinoamericana de Investigación para las Políticas Públicas)
http://ilaipp.org/wp-content/uploads/2014/08/Estudio_de_Caso_FOSDEH.pdf





Paso 3: Análisis y mitigación de riesgos

Dada la sensibilidad y complejidad de algunos temas de incidencia con los que trabajan las organizaciones, es importante asegurarse de que el trabajo de incidencia no pone al personal ni a los programas en situación de riesgo. La siguiente herramienta puede ayudar a organizaciones a identificar y tratar con temas sensibles.

Pasos para llevar a cabo un análisis de riesgo⁸:

Paso Primero: Identificar amenazas

El primer paso es identificar amenazas potenciales asegurándonos que no dejamos ninguna fuera. Esto se puede hacer:

- Desarrollando una lista, como la que se incluye abajo, y discutiendo los riesgos potenciales.
- Tratando deliberadamente de encontrar áreas vulnerables dentro de una estrategia de incidencia, en relación, por ejemplo, a algunas relaciones específicas, sistemas, estructuras, etc....
- Consultando con gente diferente (incluyendo organizaciones afines – Paso 5) que pueden tener opiniones diversas sobre el posible impacto de las amenazas.



Las amenazas potenciales pueden estar relacionadas con:

Reputación	Pérdida de credibilidad, falta de legitimidad, mensajes comprometedores, información incorrecta etc.
Gente	Enfermedad, intimidación, acoso, violencia, prisión, muerte, etc.
Propiedad	Cierre forzoso de oficinas y propiedades, confiscación de bienes y documentos, robo de documentos clave, etc.
Política	Cambio en regímenes políticos, miembros claves del gobierno abandonando sus puestos, opinión pública, políticas de gobierno, influencia extranjera, etc.
Operaciones	Interrupción externa de planes, pérdida de acceso a información financiera, falta de acceso a tomadores de decisiones, revocación del estado legal, etc.
Procedimientos	Falta de responsabilidad, gobernabilidad pobre, inhabilidad de aprovecharse de momentos oportunos, etc.
Proyectos	Sobrecostos, falta de concentración debido a una emergencia, trabajos que se alargan, etc.
Finanzas	Sobrecostos, falta de concentración debido a una emergencia, trabajos que se alargan, etc.
Técnicas	Inhabilidad para adaptarse a cambios tecnológicos, fallos técnicos etc.
Naturaleza	Desastres naturales, accidentes, enfermedades, etc.
Efectos negativos potenciales	Cualquier otro posible efecto negativo que trabajar en ciertos temas de incidencia pueda tener en nuestra organización

⁸ Adaptado de 'An Advocacy Toolkit', Tearfund

Paso Segundo: Estimar riesgos

El segundo paso es calcular las posibilidades de que cada riesgo ocurra, y discutir su impacto. Una forma de hacerlo es estimar la probabilidad de que ocurra el riesgo, y calcular cuánto costaría adaptar todas las operaciones si ocurriese, centrándose en finanzas y relaciones. De esta forma se consigue un valor estimado para cada riesgo.

Una manera alternativa es considerar tanto el posible impacto del riesgo como la posibilidad de que el riesgo ocurra, clasificándolos por separado del 1 al 5, donde el 1 es muy bajo y 5 muy alto. Se multiplican los dos valores juntos y el valor más alto será el del riesgo estimado más alto.

Paso Tercero: Gestionar riesgos

El tercer paso es decidir formas de gestionar el riesgo, asumiendo que algunos riesgos permanecerán altos a pesar de los mejores esfuerzos. Este proceso necesita ser económico. A veces es mejor aceptar el riesgo que usar excesivos recursos para eliminarlo. Los riesgos se pueden gestionar de varias maneras:

Usando los recursos existentes: Mejorando metodologías y sistemas, cambios de responsabilidades, mejoras de los sistemas de control interno etc.

Elaborando un plan de contingencia: Significa aceptar el riesgo, pero elaborar un plan para minimizar sus efectos por si el riesgo llegase a materializarse. El plan de contingencia facilita la acción inmediata en caso de riesgo y permite gestionar la situación.

Invirtiendo en nuevos recursos: Requiere decidir si han de asignarse nuevos recursos para minimizar el riesgo, o incluso discutir un seguro contra el riesgo.

Paso Cuarto: Revisiones regulares

El cuarto paso es realizar revisiones regulares. Esto puede hacerse a través de revisiones formales cada vez que hay cambios circunstanciales y durante cada reunión de monitoreo (Paso 10). Las revisiones pueden llevar a adaptar planes, asignar más presupuesto o alertar contactos externos.

Paso 4: Definición de metas y objetivos



Un paso clave en el proceso de desarrollo de estrategias de incidencia es la definición de metas y objetivos. Existen diversas formas de desarrollar metas y objetivos. Algunas organizaciones describen la meta como el impacto que los cambios en ciertas políticas o leyes tiene en las vidas de la gente. Otras, definen la meta como el cambio político clave que se quiere alcanzar. Si los temas de incidencia se definen como indica el Paso 1 se recomienda usar el enfoque que se describe abajo para elaborar metas y objetivos.

Enfoque sugerido para definir metas y objetivos

Meta: En este enfoque, la meta se construye sobre el tema de incidencia, incluyendo quién (persona, institución, oficina) hará el cambio político, cómo se hará este cambio (a través de un proyecto de ley, ley, acta, regulación), y cuándo será conseguido.

Objetivos: Los objetivos son los pasos más pequeños que hay que completar para conseguir la meta. Los objetivos deben incluir el cambio que se quiere ver, quién (persona, institución, oficina) es responsable de ese cambio, y cuándo se conseguirá. Los objetivos deben ser limitados en número, y se recomienda incluir entre tres y cinco.

Ejemplos:

Meta (i): El Ministro de Transporte aprueba una asignación en el presupuesto para asfaltar la carretera, en el presupuesto del año x, para junio del año x.

Objetivo (i):

1. Tres representantes del gobierno local hacen declaraciones públicas apoyando la asignación del presupuesto para asfaltar la carretera, para diciembre x.
2. El Ministerio de Transporte envía a miembros de su personal para evaluar el estado de la carretera, para enero x.
3. Representantes del Gobierno (a nivel local y nacional) mencionan la carretera en reuniones previas a las discusiones de presupuesto, para marzo x.
4. Todos los jefes de las aldeas de la zona se involucran en actividades relacionadas con el asfalto de la carretera, para febrero x.

Abajo se incluyen algunas ideas para formular Objetivos Específicos. Estos pueden referirse a:

- Cambios en leyes y políticas
- Implementación de leyes y políticas
- Reforma de algunas instituciones
- Cambios en actitudes y comportamientos
- Ampliar el espacio democrático – legitimidad de grupos civiles, libertad de información y espacio para hablar
- Ventajas para la sociedad civil – mejora de la cooperación y la solidaridad
- Relaciones ventajosas Norte-Sur, reducir la dependencia
- Conseguir que el tema de incidencia se incluya en agendas de debate público
- Mejorar el apoyo y las afiliaciones activas
- Recaudación de fondos
- Desarrollar el perfil y la reputación de una organización





Ejemplos de contrapartes desarrollando metas y objetivos

SEM (Sudán del Sur):

Meta: Las comunidades del condado Mundri West se liberan de la propagación del VIH (no hay nuevas infecciones, no hay discriminación, no hay más muertes relacionadas al VIH).

Objetivos Específicos:

- El Gobierno capacita a ocho voluntarios de salud y los asigna a cuatro centros de atención primaria de salud para diciembre del 2012.
- El Ministerio de Salud a nivel nacional desarrolla pautas relativas a la gente viviendo con VIH/SIDA para que puedan vivir una vida libre, plena y sin estigma o discriminación para diciembre del 2012.
- El gobierno aprueba un préstamo para llevar a cabo pequeños negocios para diciembre del 2012.

DPA (Cambodia):

Meta: Las comunidades afectadas por las actividades mineras en ocho provincias, consiguen que el gobierno y las empresas de extracción minera respeten sus derechos, y mejoren sus medios de vida participando, monitoreando y demandando respuestas efectivas en impactos sociales y ambientales.

Objetivos Específicos:

- El Ministerio de Medio Ambiente (MoE) adopta y hace cumplir las Directrices de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) siguiendo prácticas y estándares internacionales para el 2019.
- MoE produce el Código de Medio Ambiente, que integra EIA en el sector de la minería.
- MoE, el Ministerio de Minas y Energía (MME) y las Empresas de la Industria Extractiva reconocen el papel de DPA en el proceso EIA del sector minero.



Consejos para incluir género y grupos marginados en el desarrollo de metas y objetivos

- Representa la meta beneficios para mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados?
- Cuando se consigan los objetivos, significarán cambios positivos para niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados?
- Se ha incluido a niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados en el diseño de metas y objetivos de la estrategia?
- Serán las mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados capaces de contribuir de forma igualitaria al logro de metas y objetivos?

HERRAMIENTA 8: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Los participantes se familiarizan con la articulación de metas y objetivos

Materiales:

Copias del **Anexo III** para los participantes

Pasos:

1. Dividir el grupo en grupos más pequeños de dos o tres miembros.
2. Pedir a cada grupo que discuta los escenarios presentados en el **Anexo III**
3. Pedir que algunos voluntarios compartan su trabajo y abrir una sesión plenaria

OTROS RECURSOS



Para poner a prueba la racionalidad de metas y objetivos, las organizaciones pueden elaborar una Teoría de Cambio. Algunos recursos útiles incluyen:

Conjunto de Herramientas para la incidencia, Tearfund (página 121):

https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio (HIVOS, PNUD)

http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0343/Guia_Teoria_de_Cambio_Retolaza__2009_.pdf


Desmitificando la Teoría de Cambio (PACT)

http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf



Paso 5: Mapeo de partes interesadas, socios y alianzas

Las organizaciones no podrán conseguir sus metas y objetivos de incidencia solas. Colaborar con otras organizaciones, contrapartes y alianzas ya establecidas, es fundamental para el éxito de una estrategia de incidencia. Hay muchas formas de trabajar con otros en incidencia: redes, alianzas, coaliciones, asociaciones, foros, colaboraciones con contrapartes, grupos de presión o equipos de trabajo. Al desarrollar un mapeo y análisis de organizaciones interesadas, es preciso conocer qué organizaciones están interesadas en colaborar, y cuáles se opondrían a nuestro trabajo.

 metodología para llevar a cabo un análisis de partes interesadas:

Primer paso

– Llevar a cabo una tormenta de ideas con todos los actores que de una forma u otra pueden tener influencia en nuestra estrategia de incidencia, incluyendo aliados y oponentes. Esta lluvia de ideas se puede estructurar en: Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones del Sector Público y Organizaciones del Sector Privado.

Sociedad Civil	Sector Público	Sector Privado
Comunidades afectadas	Ministros y Consejeros	Corporaciones y negocios
Medios de comunicación	Funcionarios y Departamentos de Gobierno	Asociaciones de negocios
Iglesias	Parlamentarios	Cuerpos profesionales
Otros grupos religiosos	Juzgados y Cortes	Líderes de negocios
Colegios y Universidades	Partidos Políticos	Cámaras de comercio
Movimientos sociales	Consejos de Gobierno local	Emprendedores sociales
ONGs (nacionales, internacionales)	jército	Donantes
Sindicatos	ONU	Instituciones Financieras
Alianzas, Redes, Coaliciones	Unión Europea	Intelectuales y Escritores



Segundo paso

– Dividir las organizaciones resultado de la tormenta de ideas en:

Organizaciones objetivo: Tomadores de decisiones, gente con el poder para llevar a cabo los cambios necesarios, gente que tiene influencia sobre los tomadores de decisiones.

Constituyentes: La gente con la que trabajas y para la que trabajas, aquellos que se van a beneficiar de tu trabajo de incidencia.

Aliados: Aquellos que comparten o están de acuerdo con tus metas y pueden ayudar a influenciar o presionar a los tomadores de decisiones.

Oponentes: Aquellos que se oponen a lo que quieres conseguir, y que trataran de bloquear los cambios que quieres ver.

Tercer paso

– Desarrollar la matriz de aliados y oponentes

Esta matriz nos ayudará a tener una visión más clara de quiénes apoyan nuestra visión (aliados) y quiénes se oponen a ella (opponentes). La matriz es útil porque ayuda a las organizaciones a discutir con qué aliados y oponentes deben relacionarse, con qué objetivo y cómo.

El Anexo IV explica cómo desarrollar una matriz de Aliados y Oponentes.

Cuarto paso

– Analizar con qué organizaciones relacionarnos y con cuáles no. Es importante recordar que lo que se decida en este paso, deberá ser incluido en el Plan de Actividades (explicado en el Paso 9). En esta fase, las siguientes preguntas pueden ser útiles:

- ¿Tenemos que involucrar esta organización/persona? ¿Para qué? ¿Cómo?
- ¿Hay algo que podamos hacer para cambiar la forma de ver las cosas de nuestros oponentes?
- ¿Qué miembros de nuestro personal son mejores para relacionarse con quién?
- ¿Cuáles son las organizaciones/personas con las que no queremos ninguna relación?
- ¿Tenemos capacidad para relacionarnos con todas las personas/individuos?
- ¿Si no podemos relacionarnos con todos, a quien podemos involucrar que pueda?
- ¿Cuáles son las principales actividades que tenemos que planificar con los aliados?
- ¿Cómo vamos a enfocar la relación con los oponentes?
- ¿Merece la pena tratar de influenciar a todos los oponentes? ¿Cuáles? ¿Cómo?

Nota: Las organizaciones no tienen por qué relacionarse con todos los aliados u oponentes, solamente con

aquellos que se priorizan durante el desarrollo de la estrategia de incidencia. Aquellos que son clave, y aquellos con los que tenemos la capacidad de relacionarnos. También es importante mencionar que las discusiones que ocurran durante este paso (Paso 4) son confidenciales, ya que pueden tratar con asuntos delicados y ciertos aspectos confidenciales de personas u organizaciones.



Hay muchas maneras de llevar a cabo un análisis de partes interesadas. Abajo se incluye un ejemplo de una contraparte de SCIAF, JCTR (Jesuit Centre for Theological Reflection), en Zambia

JCTR, Zambia:

'Para llevar a cabo un análisis de partes interesadas usamos metodologías de investigación de escritorio, entrevistas a informantes clave y grupos focales. Las principales preguntas que hacemos son: quién está afectado por el problema, quién necesita actuar para conseguir cambios en el problema, y a qué otras personas/organizaciones, les puede interesar estar involucrados, por ejemplo, aquellos que pueden hacer incidencia en contra de nuestro tema. Después de este análisis se elabora una tabla de partes interesadas.

La tabla que se incluye abajo indica el tipo de organización, el sector que representa o el área de conocimiento, y el tipo de relación que JCTR debería desarrollar con dicha organización en el contexto del proyecto. La tabla también indica cómo se puede usar la información de cada persona u organización (Finalidad). Finalmente, la tabla identifica el miembro del personal (oficial) o un departamento dentro de JCTR que mejor puede relacionarse con esa persona/organización.'



(La tabla está extraída de la estrategia de incidencia de JCTR dentro del programa Gestión de Recursos Públicos)

Institución	Definición	Area de conocimiento	Finalidad	Responsable
ZIPAR ⁹	Centro de investigación	Investigación y consulta	Incidencia y cabildeo basados en evidencia	Investigador/ Analista político
Parlamento	El que hace las leyes	Colaboración y Sensibilización	Reformas legislativas	Programa Social y Económico (SED)
Fiscal General	Responsabilidad financiera del sector publico	Consulta/ Investigación	Incidencia y cabildeo basados en evidencia	Investigadores
Ministerio de Finanzas	Gestión de economía y finanzas publicas	Políticas	Incidencia y cabildeo basados en evidencia	SED/Analista Político
CSPR ¹⁰	Sociedad Civil	Coaliciones	Incidencia y cabildeo basados en evidencia	SED
ActionAid Zambia	Sociedad Civil	Coaliciones	Incidencia y cabildeo	SED
Oxfam	Sociedad Civil	Coaliciones	Incidencia y cabildeo	SED
Artistas, músicos	Figuras influyentes	Coaliciones	Incidencia y cabildeo	Departamento de comunicación
Iglesia y líderes religiosos	Figuras influyentes	Coaliciones	Incidencia y cabildeo	-

Consejos para incluir género y grupos marginados en el mapeo de partes interesadas

- ¿Se han incluido contribuciones de mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados en el mapeo y análisis de partes interesadas?
- ¿Existe un buen balance de género en las partes interesadas?
¿Hay el mismo (aproximadamente) número de mujeres y hombres?
- ¿Hay un número equilibrado de mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados entre las partes interesadas?
- ¿Se ha pensado en quién, de la organización, es mejor para aproximarse a qué parte interesada?
- ¿Hay algunas redes de género, alianzas de mujeres que podrían incluirse en el mapeo y análisis de partes interesadas?

⁹ Zambia Institute for Policy Analysis and Research

¹⁰ Civil Society for Poverty Reduction Zambia



HERRAMIENTA 9: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Apoyar a los participantes a llevar a cabo un mapeo y análisis de partes interesadas

Materiales:

Rotafolios

Pasos:

1. Si los participantes pertenecen a la misma organización, dividirlos en grupos de dos o tres miembros. Si los participantes pertenecen a distintas organizaciones, agruparlos por organización
2. Pedir a cada grupo que piense en una posible intervención de incidencia (incidir sobre el Ministerio de Educación para aumentar la asignación a estudiantes con dificultades; incidir al gobierno local por una mayor transparencia en la gestión de fondos a nivel local...)
3. Dar a los grupos 20 minutos para repasar los pasos de esta sección (incluido el Anexo IV) y pedirles que discutan el proceso que llevarían a cabo para desarrollar un mapeo y análisis de partes interesadas
4. Seleccionar algunos voluntarios para compartir su trabajo y abrir una sesión plenaria

OTROS RECURSOS



Otros recursos útiles para hacer un mapeo de partes interesadas:

Consejos para relacionarse con organismos internacionales como la UE, la ONU o la Unión Africana:

Manual de incidencia de Care Internacional (página 19):

<https://www.care-international.org/files/files/Manual%20de%20Incidencia%20de%20CARE%20International.pdf>

Lista de verificación de incidencia colaborativa:

Conjunto de Herramientas para la Incidencia, Tearfund (página 113):

https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Paso 6: Personas y organizaciones objetivo

Objetivos primarios: Los objetivos primarios son las personas u organizaciones que tienen el poder para lograr los cambios para los que estamos haciendo incidencia. Se les conoce normalmente como tomadores de decisiones. Cuando las metas de incidencia se refieren a procesos políticos formales, los políticos y oficiales de política suelen ser nuestros objetivos primarios. Si los objetivos de incidencia se refieren a normas sociales o a derechos consuetudinarios, entonces líderes comunitarios, jefes de aldeas y líderes religiosos son nuestros objetivos primarios. Los objetivos primarios, pueden también ser el sector privado o ciertas empresas.

Los objetivos primarios de una acción de incidencia se colocan en la casilla superior derecha de la matriz de Aliados y Oponentes (Anexo IV), aunque ellos no tienen que ser los únicos objetivos, ya que otras partes interesadas pueden también convertirse en objetivos través de nuestras acciones de incidencia.

Objetivos secundarios (influyentes): Estas son las personas o grupos de gente a los que se puede influir, para que a su vez influyan a los objetivos primarios.

Tanto los objetivos primarios como los secundarios han de ser muy específicos (una persona, un periódico, un departamento, un comité...). 'El público' o 'El Gobierno' son muy generales, y por tanto no son buenos objetivos.

Al desarrollar una estrategia de incidencia es útil pensar de tres a cinco objetivos primarios por cada objetivo de incidencia, y tratar de contestar a las siguientes preguntas:

- Qué saben del tema de incidencia
- Cuál es su actitud hacia ese tema
- Quién tiene influencia sobre él/ ellos
- Cuál es la influencia o poder que tienen sobre el tema de incidencia

Las tablas que se presentan abajo son útiles para estructurar la información sobre los objetivos primarios y secundarios.

Objetivos primarios: Las personas u organizaciones objetivo identificados han de colocarse en la Columna 1. En la columna 2 se pondrá un resumen de las respuestas a las preguntas presentadas arriba. En la columna 3 se incluyen personas u organizaciones que pueden influenciar al objetivo primario. Esta tabla habrá de cubrirse para cada objetivo.

Objetivo 1 (i): de los ejemplos del Paso 4- Tres representantes del gobierno local habrán hecho declaraciones públicas a favor de una asignación en el presupuesto para la carretera, para diciembre x.

Nombre del Objetivo Primario	Posición sobre nuestro tema de incidencia	Persona/ Organización con capacidad para influir al objetivo primario
OP 1 (Nombre)	Está de acuerdo. Ha visitado a las comunidades afectadas en más de dos ocasiones y es respetado en la zona	Oficial de Programas (Nombre) – Ha conocido a OP1 en varias reuniones
OP 2 (Nombre)	Neutral. Nunca ha hecho declaraciones públicas sobre la carretera	Oficial de incidencia
OP 3 (Nombre)	Está de acuerdo. Ha participado en varias de las reuniones que se han organizado sobre la carretera. Tiene miembros de su familia afectados por el mal estado de la carretera	Oficial de incidencia

Objetivo 4 (i): ejemplo Todos los jefes locales en la zona afectada por la carretera se involucran en las actividades de incidencia, para febrero x.

Nombre del Objetivo Primario	Posición en nuestro tema de incidencia	Persona/ Organización con capacidad para influir al objetivo primario
Jefe local del Comité de Desarrollo del Área (ADC) X	Está de acuerdo. Ha sido muy activo y puede involucrar a otros jefes locales.	Oficial de Programas (Nombre) – Conoce bien el ADC x
Jefe local de la Aldea Z	Es la única jefa local y ha estado muy involucrada. A favor.	Oficial de Incidencia

Objetivos secundarios:

Objetivo 2 (i): Ejemplo El ministro de transporte envía a miembros de su personal para evaluar el estado de la carretera, para enero x.

Objetivo N.	Nombre	Objetivo Primario que puede influir	Posición sobre nuestro tema de incidencia	Organización/ Persona que puede influir a este objetivo
Objetivo 2	Nombre	Secretario del ministro de transporte	No sabemos	Gerente de Programas y Oficial de Incidencia en la primera aproximación. Oficial de incidencia en las siguientes

Será importante revisar estas tablas durante el desarrollo del Plan de Actividades (Paso 9) con la finalidad de ser más específico sobre las actividades de incidencia que tendremos que llevar a cabo para trabajar con los objetivos (personas u organizaciones) identificados.





Consejos para incluir género y grupos marginados en la identificación de personas y organizaciones objetivo

- ¿Existe un número equilibrado de mujeres, niñas, y/o miembros de grupos marginados entre tus organizaciones o personas objetivo (primarios y secundarios)? Si no, ¿por qué no?
- ¿Has pensado quien (de tu organización) es más apropiado para aproximarse a que organización o persona objetivo? ¿Por qué?
- ¿Puedes incluir organizaciones de género o alianzas de mujeres como objetivos?
- ¿Son los objetivos primarios y secundarios conscientes de cómo afecta la estrategia de incidencia de forma diferente a niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados?
- ¿Hay algunas personas u organizaciones objetivo (primarios o secundarios) conocidos por ser 'insensibles' desde el punto de vistas de género y has pensando en cómo aproximarte a ellos?



Paso 7: Desarrollo del mensaje



Un mensaje de incidencia es un resumen del cambio que quieres conseguir, basado en: la información que has conseguido en tu investigación, las demandas políticas y las principales personas u organizaciones objetivo. Abajo hay algunos consejos para desarrollar mensajes influyentes:

CONSEJO 1: Un mensaje claro DEBE...

- ...resumir el cambio que se quiere conseguir
- ...ser corto y con garra, dos o tres frases
- ...ser entendible para alguien no familiarizado con nuestro tema, libre de jerga
- ...incluir las razones sobre por qué el cambio es importante
- ...incluir las acciones que se esperan de la audiencia en respuesta
- ...ser memorable

CONSEJO 2: Los mensajes BRILLANTES son:

1. Simples
2. Centrados en soluciones
3. Prácticos, piden cosas razonables
4. Basados en evidencia (incluyendo hechos reales o datos estadísticos)
5. Apropriados para la audiencia (lenguaje y contexto)
6. Personales (deben mostrar por qué te debería importar)

CONSEJO 3: Piensa en este orden cuando elabores un mensaje:



Primero – Llega al **CORAZÓN**: ¿Por qué les debería importar? Comunica la necesidad y lo que debe de cambiar.



Segundo – Llega a la **CABEZA**: ¿Qué puede cambiar? Usa ejemplos que inspiren e ideas fuertes en aquello que sea posible.



Tercero – Llega a las **MANOS**: ¿Qué pueden hacer? ¿Qué le pides exactamente a tu audiencia objetivo que haga?

CONSEJO 4: 'Datos que matan'

Duncan Green (Oxfam) describe los datos que matan como: "Esas estadísticas contundentes, memorables y llamativas que trascienden los detalles técnicos para despertar a la gente sobre cómo cambiar el mundo". Los datos que matan reciben este nombre porque si son efectivos, pueden llegar a 'matar' el argumento de la oposición. Algunos de estos datos pueden tener más influencia que informes ampliamente investigados.

Tipo	Ejemplo
Números grandes: el dato estadístico que muestra el tamaño del problema	<ul style="list-style-type: none"> El conflicto armado le cuesta a África 18 billones de USD al año Las remesas que envían los emigrados a sus países valen 372 billones de USD, tres veces más que el presupuesto global de desarrollo.
Yuxtaposición para marcar la injusticia y los dobles estándares	<ul style="list-style-type: none"> El coste total de eliminar la pobreza es 66 billones de USD – 4% de costo militar global El riesgo de que una mujer muera por causas relacionadas con su embarazo va de 1 a 18 en Nigeria, y de 1 a 8,700 en Canadá
El absurdo	<ul style="list-style-type: none"> Es más fácil comercializar armas que bananas. Las bananas se rigen en la UE por más normas que las ventas de AK47 Cada vaca recibe al día 2 USD de subsidios; más que el ingreso de la mitad de la población del mundo.
Estadísticas que sorprenden	<ul style="list-style-type: none"> En los países en vías de desarrollo muere más gente en accidentes de tráfico que por malaria. México es el segundo país más obeso después de América
Humanizar datos abstractos	<ul style="list-style-type: none"> 12 millones de niños pasaron hambre en el 2015 debido al Cambio Climático
Escala humana presentar estadísticas en una escala que nos es familiar	<ul style="list-style-type: none"> Un niño muere cada cuatro segundos por causas que podrían ser prevenidas Existen dos balas por cada persona del planeta

Abajo se incluye una tabla extraída del blog de Duncan Green sobre los 'Datos que matan'

CONSEJO 5: Enmarcar los mensajes

Una vez que los principales mensajes han sido establecidos, tendrán que ser enmarcados de acuerdo con la audiencia a la que quieren alcanzar. Las organizaciones que hacen incidencia deben pensar en para quién tienen que escribir mensajes.

Un brief completo es útil para tu organización y tu equipo, y puede ser usado por aquellos que están muy interesados e involucrados. Un brief completo debe incluir:

- Cuál es el problema, y cómo se puede cambiar
- Evidencia
- Por qué el cambio es importante
- Qué se está haciendo, y qué se puede hacer para conseguir el cambio
- Qué acciones se necesitan tomar

Un mensaje rápido ('el paso del ascensor') para comunicar tu mensaje en el tiempo que tarda un ascensor en subir desde el piso cero al quinto piso (en menos de un minuto). Este mensaje debe incluir:

- Cuál es el problema, y como se puede cambiar
- Qué quieres de la persona con la que estás hablando.

Es posible que haya otra oportunidad para encontraros y seguir hablando.

Mensajes adaptados a las distintas audiencias. Encuentra maneras de encontrar vínculos entre los intereses de las personas a las que quieres influenciar, y tu mensaje de incidencia. Tu información sobre el tema de incidencia, y el análisis de partes interesadas, determinarán como adaptar mensajes a distintas audiencias.



Consejos para incluir género y grupos marginados en el desarrollo del mensaje

- Mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados han de ser incluidos en el desarrollo del mensaje.
- ¿Crees que tu mensaje le transmite algo a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados?
- ¿Puedes incluir un par de Datos que Matan que se refieran específicamente a como el tema afecta a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados?
- ¿Tu mensaje contiene alguna información confusa o insensible hacia mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados?





HERRAMIENTA 10: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Apoyar a los participantes a desarrollar buenos mensajes de incidencia

Materiales:

Rotafolios

Pasos:

1. Dividir a los participantes en grupos de tres o cuatro miembros
2. Usando uno de los tres temas de incidencia del Paso 1: (i) Carretera; (ii) Subsidio a fertilizante; (iii) Acceso a medicinas de malaria, pide a los participantes que en 20 minutos desarrollen los siguientes mensajes:

- a) Un mensaje de incidencia para el ministro relevante
- b) Paso del ascensor

Pide a algunos grupos que desarrollen mensajes débiles, y a otros que desarrollen mensajes fuertes

Nota: Los datos han de ser inventados, ya que en este manual no se incluyen datos reales sobre los tres temas incluidos en el Paso 1

3. Selecciona algunos voluntarios y abre después una sesión plenaria

OTROS RECURSOS



Marco de planificación de mensajes de incidencia, Conjunto de Herramientas para la incidencia, Tearfund (pagina 132)
https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Paso 8: Cabildeo y Campañas

Cabildeo

Cabildeo es el proceso de tratar de influir directamente a los tomadores de decisiones como políticos, funcionarios o jefes ejecutivos de corporaciones.

¿Para qué tipos de cambios hacemos cabildeo?

Para influenciar leyes:

Este proceso se centra en el área legislativa del gobierno, que es la encargada de aprobar y modificar aspectos legislativos. Los espacios para influenciar leyes son el parlamento, la asamblea nacional o un organismo de toma de decisiones a nivel local. El cabildeo para influir leyes incluye:

- Sugerir modificaciones específicas a leyes ya existentes
- Sugerir ideas y contenido para nuevas leyes
- Debatir para mantener ciertas leyes que otros quieren abolir.

Las ventajas son que los cambios en leyes son más permanentes y pueden influenciar una alta variedad de políticas y prácticas. Las desventajas son que pueden ser procesos muy largos, que normalmente hay resistencia ideológica de los partidos y, por último, que no existe garantía de que los cambios en leyes se conviertan en cambios reales en programas que beneficien a aquellos que sufren el problema.

Algunos ejemplos de contrapartes influyendo leyes incluyen:

FEDICAMP en Nicaragua menciona hacer cabildeo sobre (i) Aprobación de la ley de semillas indígenas, (ii) Aprobación de la ley de soberanía y seguridad alimentaria (iii) Aprobación de la ley de comités de agua y saneamiento.

CARITAS COLOMBIA: *“A través de nuestro trabajo de cabildeo contribuimos al proceso de aprobación de la ley 1448 (reasentamiento de tierras y compensación de las víctimas)”.*

Para influenciar políticas y presupuestos:

A menudo existen leyes adecuadas, pero el problema es que no están siendo implementadas. A veces esto pasa porque no hay un marco o una política para implementar la ley, o la política que hay no es la adecuada. También puede pasar por la falta de una asignación del presupuesto adecuada para que las cosas funcionen. El cabildeo para influir políticas y presupuestos está dirigido principalmente al brazo ejecutivo del Gobierno (ministros y sus departamentos) y/ o el Parlamento. También puede ir dirigido a empresas que se beneficiarían de un marco político más claro.

Algunos ejemplos de contrapartes influyendo políticas incluyen:

Caritas India lideró la 'presentación de varias cláusulas sobre la inclusión de la RRD en la Política Nacional sobre la Infancia, que fueron aceptadas por el Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Infantil'

A través del trabajo de incidencia **KATC en Zambia** se 'logró el aplazamiento de la firma de Zambia para la ARIPPO (ley de armonización de semillas), lo que permitió una mayor consulta con las partes interesadas'.

CANTERA en Nicaragua describe intervenciones de cabildeo que 'resultaron en el aumento del presupuesto municipal de 90,000 C a 125,000 C (2,500 GBP a 3,300 GBP) para el trabajo de agroecología'.

Para influenciar prácticas:

El brazo ejecutivo del gobierno, a nivel local y nacional, puede contar con políticas que están bien escritas y ser claras, pero que no están siendo implementadas. En estas situaciones, el cabildeo implica tratar de conseguir compromisos de aquellos responsables por la implementación, a través de programas, proyectos, fondos, personal y tiempos. También puede significar trabajar con políticos o líderes empresariales para detener prácticas nocivas.

Algunos ejemplos de contrapartes influyendo prácticas incluyen:

KATC en Zambia está involucrada en 'actividades de cabildeo con el Ministerio de Agricultura para promover los derechos de los agricultores, incluyendo los derechos de semillas y la soberanía alimentaria, y el movimiento No a los organismos genéticamente modificados'.

Tierra Digna en Colombia estableció una mesa redonda sobre Negocios y Derechos Humanos (en la cual tomaron un papel de liderazgo).

COMBONI SAMARITANS en UGANDA llevó a cabo acciones de cabildeo que resultaron en la reducción de las tarifas hospitalarias para pacientes con VIH y SIDA.

Usar las cortes:

Otra opción es usar el brazo judicial del gobierno para mostrar que una determinada ley, política o práctica es ilegal, y necesita ser modificada, o para tratar de forzar su implementación si el gobierno se niega. También puede ser un proceso de justicia, llevando a aquellos que quiebren la ley a los tribunales.

Actividades que se pueden incluir en el cabildeo:

- Escribir una carta
- Enviar un documento con nuestra posición
- Hacer una llamada
- Organizar una visita o reunión
- Llevar a cabo una visita o reunión
- Facilitar que un tomador de decisión se reúna con las comunidades afectadas





¹¹La siguiente tabla presenta habilidades útiles y no útiles para el cabildeo:

Útil	No útil
Centrarse: Céntrate en los puntos principales sin distraerte. Limita el número de puntos que discutes en una reunión	Presentar listas de deseos: Céntrate en los temas más importantes y elabóralos, sin presentarlos como listas
Beneficios para las dos partes: Busca soluciones que beneficien a las dos partes. Vete preparada/o para ceder en algunos puntos, pero deja claro los puntos que no son negociables	Emocional: No uses gestos emocionales ya que esto puede hacer que la otra parte se sienta juzgada como fría o insensible
Haz preguntas: Clarifica cualquier punto malentendido pendiente, y anima a la otra parte a que haga lo mismo	Falta de flexibilidad: Intenta no defender tu posición todo el rato. Esto puede llegar a ser frustrante para la otra parte
Ponte en sus zapatos: Escucha sus argumentos y trata de entender sus puntos de vista. Céntrate en cómo tu propuesta puede beneficiar a los tomadores de decisiones.	No lo hagas personal: Mantén un tono objetivo. Hacer la discusión personal puede llegar a ofender a la otra parte
Escucha e Involúcrate: Deja que hablen primero si es necesario, y responde sus preocupaciones	Caricaturar: No caricatures su imagen o palabras. Esto muestra falta de respeto y puede llevar a una ruptura de relaciones.
Pide permiso: Usa expresiones como 'Puedo preguntar...' 'Me gustaría sugerir que...'. Ayudan a ponerte en control sin confrontación	Contrapropuestas: No presentes una sugerencia por cada una que hagan ellos
Haz pruebas y resumen: Asegúrate de que todos los participantes han entendido los puntos de acción	Enfado: Trata de no actuar o parecer irritada/o. Si gritas, podrá parecer que tus argumentos son débiles
Explica tus razones: No abras espacio para que piensen en agendas secretas. Sé abierta/o sobre tus ideas y tu curso de acción.	Ridiculizar: No le faltes al respeto a la otra parte. Esto puede romper las relaciones
Sé sensible: Estate alerta del cambio de humor que se expresa con falta de interés, respuestas defensivas o ciertas reacciones.	Interrupciones: Intenta escuchar sus puntos sin interrumpir. De otra manera pueden pensar que no estas escuchando y enfadarse
Saber cuándo parar: Sé consciente de cuándo es necesario parar, y de hasta dónde se puede empujar un cierto tema	No vayas sin prepararte: Ten tu información, argumentos, mensajes y hechos a mano

Buenos consejos para un cabildeo exitoso

Vete preparada/o

- Sé claro sobre lo que quieres
- Conoce los puntos de vista de las personas a las que vas a tratar de incidir
- ¿Qué van a ganar – Por qué deberían cambiar sus puntos de vista?

Desarrolla tus mensajes

- Se clara/o y explícita/o
- ¿Cuál es el tema de incidencia?
- ¿Qué quieres que hagan ellos sobre el tema?
- Usa ejemplos que puedan interesarles
- Prepara un brief corto.

Planifica y ensaya

- Piensa el mejor tiempo y lugar para la reunión
- Asegúrate de que conoces el lugar para el encuentro.
- Llega en hora, y vete también en hora
- Usa una vestimenta adecuada
- Se educado. Usa normas de protocolo
- Entrega una tarjeta de visita.

Usa técnicas de negociación

- Se consciente del lenguaje corporal
- Relájate y mantén la voz baja
- Escucha activamente, no interrumpas, demuestra empatía
- Haz preguntas
- Céntrate. Se precisa/o, no te distraigas.

Establece relaciones: el mensajero puede ser tan importante como el mensaje

- Si eres fiable, la gente te escuchará
- Piensa en involucrar a alguna persona afectada por el tema
- Usa habilidades sociales, se amabl
- Mantén contacto regularmente
- Sugiere siempre una reunión más.

HERRAMIENTA 11: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Ayudar a los participantes a preparar acciones de cabildeo y habilidades de negociación

Pasos:

1. Dividir a los participantes en grupos de tres o cuatro miembros
2. Pide a los grupos que piensen en una acción o tema de incidencia
3. Pide a los grupos que se dividan entre personas que hacen incidencia y las personas con las que se hace incidencia
4. Cada grupo usará cinco habilidades útiles y cinco habilidades no útiles
5. Pide a los grupos que preparen una obra teatral de cinco minutos, manteniendo una conversación entre los que hacen influencia y aquel/aquellos a quien quieren influenciar
6. Pide a dos grupos voluntarios que presenten su obra, y abre una sesión plenaria para discutir habilidades útiles y no útiles

OTROS RECURSOS



Cómo sacar el mayor provecho de una reunión de cabildeo

Conjunto de Herramientas para la Incidencia, Tearfund (página 157):

https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Influenciar a quienes formulan política y a quienes toman decisiones

Kit de Herramientas para Incidencia:

Plan International, A World at School y Youth Advocacy Group (Páginas 80 -91):

https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part4_spanish.pdf





Campañas y movilización de gente



Hacer campaña es el proceso de involucrar al público motivándolo para que actúe y así demostrar el apoyo a tu posición de incidencia.

El principal objetivo de las campañas es demostrar a tus objetivos de incidencia (personas u organizaciones) que existen niveles significativos de preocupación en el público sobre el tema de incidencia, y bastante apoyo a tu posición. Esto puede ser efectivo porque a menudo, los miembros del público son votantes y consumidores. Como individuos, pueden no tener mucha influencia, pero unidos detrás de una causa, pueden llegar a ejercer una presión considerable.

Hay dos tipos de grupos que pueden ser movilizados para que actúen:

1. Aquellos directamente afectados:

Por ejemplo, agricultores en Cambodia que sienten directamente los efectos del mal manejo ambiental.

2. Gente que esta genuinamente preocupada por los afectados: Por ejemplo, DPA en Cambodia, preocupados por el impacto que las empresas extractivas tienen sobre el medio ambiente, o SCIAF en Escocia, preocupados sobre el efecto que la falta de una gestión ambiental propia tiene sobre los agricultores en Cambodia y sobre el clima a nivel global.

Movilizar a la gente, puede crear oportunidades para:

- Aumentar la presión sobre los tomadores de decisiones, mostrando que existe interés público, una variedad de grupos de interés y un alto grado de concientización y entendimiento del tema de incidencia.
- Aumentar la legitimidad a las acciones de incidencia, involucrando a gente que está afectada por el problema.
- Acceso abierto a los tomadores de decisiones si el cabildeo no está consiguiendo mucho.
- Despertar la atención de los medios de comunicación y mejorar el perfil del tema de incidencia.
- Mas compromiso con el tema de incidencia por aquellos que ya están involucrados de alguna manera.
- Hacer cabildeo directo, si no ha sido posible hacer cabildeo anteriormente.

Movilizar y hacer campañas son metodologías que se rigen por las diferentes culturas. Lo que funciona en un país (como una protesta en la calle) puede no funcionar en otro, en donde una reunión pública puede ser más apropiada. En algunos países no es posible movilizar a la gente de forma pública, pero se puede hacer de forma virtual (con redes sociales o a través de peticiones online).



Abajo se presenta un menú de metodologías para campañas y movilizaciones. Es importante que las organizaciones discutan las que son más apropiadas en cada cultura y en cada país¹²:

	Metodología	
Hacerse notar y mostrar fuerza, fácil para que pueda participar un grupo grande (incluyendo niños), bueno para juntar grupos y motivar a los que nos apoyan	Rallies y Marchas Grupos de gente caminando por las calles	Tendencia a ser 'secuestrado' por grupos más grandes y opuestos
Concientización, conseguir apoyo local	Stands y exhibiciones publicas Exhibición de material gráfico y visual sobre la causa que se defiende	Si no es dinámico y atrayente puede que la participación sea baja
Conseguir cobertura de los medios, pasarlo bien, concientizar	Acrobacias de alto perfil Acciones inusuales que llaman la atención de los medios de comunicación sobre el tema de incidencia, como, por ejemplo, obras de teatro en la calle	Puede salir mal y verse poco profesional, si es muy controversial, el público puede ser hostil
Llegan a nuevas audiencias, concientización, incluyen las voces de aquellos que no tienen voz	Actuaciones Teatro, conciertos	Puede salir mal y verse poco profesional, si es muy controversial, el público puede ser hostil
Se involucra a más gente, se ven ideas y puntos de vista del público, buenos para pedir responsabilidad a los tomadores de decisiones	Reuniones Públicas Juntar a gente para debatir algo	Posibilidad de ser interrumpidos
Forzar conversaciones, hacer que la gente frustrada con un tema sienta que está haciendo algo	Acción directa no-violenta Ocupaciones, interrupciones, marchas, protestas	Si es confrontacional, puede poner a nuestros objetivos en nuestra contra
Concientización y entendimiento, empezar conversaciones, escuchar a diferentes actores	Charlas y Presentaciones Sesiones informativas organizadas	Riesgo de ser aburridas y pesadas si no se hacen dinámicas o divertidas
Presionar a los tomadores de decisiones, da a grupos de gente grandes, la posibilidad de hacer algo	Peticiones Se firman peticiones o postales para ser enviadas a los tomadores de decisiones	Si es impersonal, puede ser ignorada por los tomadores de decisiones (hay que registrar nombres e identificaciones)
Cambiar el debate público, retar a los grupos que están en contra de lo que hacemos	Acciones creativas Subvertir y desafiar creativamente los principales mensajes de los medios que van en contra de nuestro tema de incidencia. Por ejemplo: anuncios falsos y noticias, bromas, difusión de la desinformación	Provocativo, retador, puede ser malentendido
Fácil de organizar, barato o gratis, flexible y con alto grado de participación	Campañas en redes sociales Usar redes sociales para concientizar	Puede ser percibido como impersonal, excluye a aquellos sin internet

¹² Adaptado de 'An Advocacy Toolkit', Plan International, A World at School and YAG (Youth Advocacy Group)





Movilizar a gente también puede significar formar coaliciones o alianzas

El primer paso para formar una coalición/ alianza es ver quiénes pueden ser los mejores socios. Es importante pensar bien qué personas u organizaciones pueden ser nuestros aliados. El análisis de socios y partes interesadas del Paso 5 es un buen comienzo. El análisis te ayudara a saber qué personas u organizaciones serán más efectivas para ayudarte a conseguir tus metas de incidencia. Algunos buenos ingredientes para formar una coalición incluyen:

- Compartir la misma meta o el mismo interés
- Tener a varias y diversas organizaciones involucradas
- Crear estructuras claras: Quién hará qué
- Comunicación abierta entre los socios
- Habilidad para desarrollar planes de acción, que se marquen resultados a corto y largo plazo

Abajo se presentan algunos puntos de reflexión sobre aspectos + y - de formar coaliciones:



- Fortaleza en **números** – se puede conseguir más juntos que solos
- Da seguridad a esfuerzos de incidencia y **protección** a los miembros que no podrían tomar parte solos, especialmente operando en ambientes hostiles y difíciles.
- Se aprovechan mejor los **recursos humanos y financieros**
- Se **reduce la duplicación** de esfuerzos y recursos
- **Mejora la credibilidad** e influencia de la campaña de incidencia, así como también la de los miembros individuales de la coalición.



- Puede ser difícil ponerse de acuerdo en **objetivos comunes**
- Puede que una organización más **poderosa** domine. Las organizaciones **más grandes o con más recursos** pueden tener más espacio.
- Es posible que tu organización tenga que **comprometer alguna posición** o táctica.
- La coalición, y no los miembros individualmente, reciben el **reconocimiento por las acciones**



HERRAMIENTA 12: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Ayudar a los participantes a seleccionar los mejores métodos para desarrollar campañas y movilizar a gente

Pasos:

1. Dividir a los participantes en grupos de tres o cuatro miembros
2. Pide a cada grupo que seleccione una acción de incidencia (puede ser la misma que la de la Herramienta 11)
3. Pide a cada grupo que seleccione las metodologías para hacer campañas que sean más apropiadas desde el punto de vista sensible y cultural
4. APide a cada grupo que seleccione también metodologías que sean inapropiadas
5. Pide a dos grupos voluntarios que expliquen su trabajo y sus discusiones

OTROS RECURSOS



Otros recursos útiles para mejorar el entendimiento de campañas y movilización de gente:

Métodos para movilizar a las personas:

Conjunto de Herramientas para la Incidencia, Tearfund (página 168):

https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Buenas prácticas en la movilización de personas:

Conjunto de Herramientas para la Incidencia, Tearfund (página 169):

https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es

Lo que se debe y no se debe hacer al usar redes sociales para crear su campaña:

Kit de Herramientas para Incidencia, Plan International, A World at School y Youth Advocacy Group (Páginas 104-106):

https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part4_spanish.pdf



Trabajar con los medios de comunicacion



Los medios de comunicación pueden jugar un papel fundamental en el trabajo de incidencia. La televisión, la radio, los periódicos y las redes sociales ofrecen la posibilidad de llegar a tomadores de decisiones, así como de influir a la opinión pública sobre un tema. Tu trabajo de incidencia debería considerar a los medios de comunicación como una herramienta de tu estrategia, y también como un objetivo primario con gran capacidad de influencia. Cuando estés seleccionando los medios de comunicación con los que quieres trabajar, asegúrate de que tienes un buen entendimiento de su papel en tu país (o en el país donde se llevará a cabo la incidencia): ¿Qué medios de comunicación son claramente críticos al gobierno? ¿Qué radios son controladas por el gobierno? ¿Cuánta gente tiene acceso a las redes sociales y en que ambientes? ¿Qué audiencias son alcanzadas por qué medios, y cuál es el estilo de esos medios?



Ejemplos de medios de comunicacion escritos¹³

Comunicados de prensa – Son resúmenes de tu historia, y contienen mensajes clave para conseguir llamar la atención de los periodistas y despertarles su interés para que den seguimiento al caso.

Cartas al editor de un periódico o revista local o nacional. La página de cartas al editor es una de las secciones más leídas de revistas y periódicos, y una buena carta donde cada párrafo está muy bien pensado puede ser muy efectiva para conseguir transmitir un mensaje de incidencia y llamar a la acción.

Artículos más elaborados para revistas o periódicos. Siempre tienen un fuerte atractivo a nivel personal. A menudo se relacionan con una historia personal, un tema único, y momentos específicos de incidencia, pero no necesariamente tienen que estar relacionados con algún tema vigente o actual.

Blogs escritos desde un punto de vista personal, o en nombre del líder/ líderes de nuestra organización, para la web de nuestra organización o bien para la web de algún medio de comunicación.

Información de contexto para periodistas sobre nuestro tema de incidencia (suponiendo que no tienen tiempo para hacer investigaciones profundas).

Ejemplos de medios de comunicacion hablados o visuales

Entrevistas en la radio

Entrevistas en TV

Llamar para participar en un programa de radio

Programas de radio o TV, incluyendo la producción regular de programas en lengua local, incluyendo el tema de incidencia dentro de telenovelas u otros programas populares

Videos en redes sociales, que muestren como las comunidades se ven afectadas por el tema de incidencia

Ejemplos de medios de comunicacion relacional

Preparar un **desayuno o almuerzo para periodistas** e invítalos a que vengan a saber más sobre el tema de incidencia

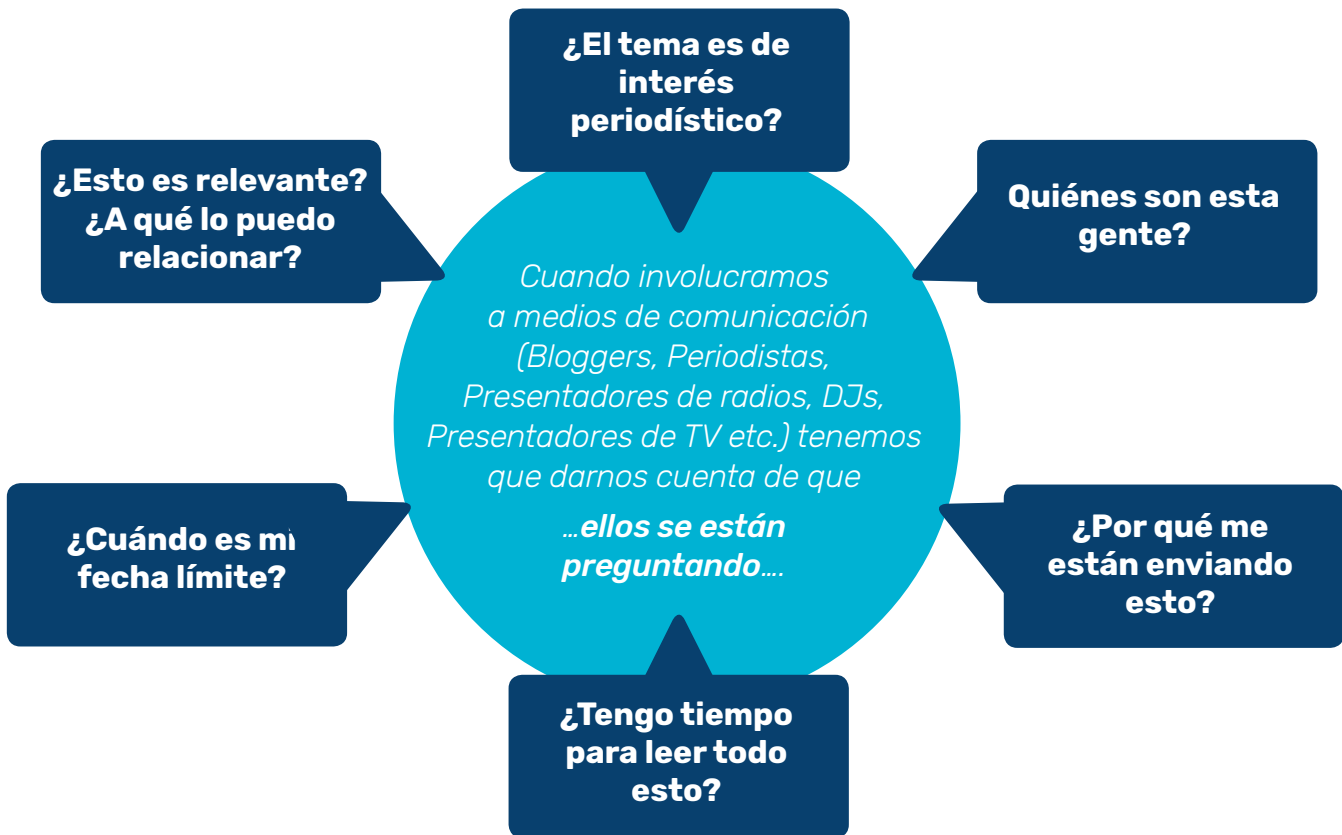
Invitar a periodistas **a que asistan a algún evento** o a que vean por sus propios ojos qué pasa en las comunidades afectadas

Organizar **eventos** con los medios de comunicación

Trabajar con redes sociales, o a través de canales tradicionales, para compartir historias y relacionarse con los medios de comunicación

¹³ Todos los ejemplos se refieren a medios de comunicación nacionales, locales y tradicionales

Puntos para considerar cuando se involucre a los medios de comunicación



¿Por qué hacer campañas usando medios de comunicación social?

Fácil – Las tecnologías se desarrollan muy rápido y cada vez hay maneras más rápidas y fáciles de involucrar a más gente en tu campaña.

Rápido – Puedes responder a noticias y eventos, enviar mensajes a la gente que apoya y compartir información, solo con un clic.

Barato – Todo está ahí para ser usado. Emails, redes sociales, y muchas herramientas en páginas web están disponibles de forma gratuita.

Alcance – Los medios de comunicación social están donde está la gente. La gente pasa tiempo en internet y en redes así que se puede alcanzar un gran número estando online, y la gente que te apoya se convierten en efecto multiplicador al tener la capacidad de compartir con otros.

Establecer conexiones – Las redes sociales conectan a los partidarios de tu acción de incidencia con otros. Esto les hace sentirse más conectados, parte de una comunidad, o parte de algo más grande.

Fácil de actuar – Involucrar a partidarios puede comenzar con un gesto sencillo, como por ejemplo la firma de una petición. Hay puntos de entrada simples, que pueden llevar a que la gente se involucre más y de forma diferente.

Datos – Puedes guardar información sobre los partidarios de tu acción de incidencia, y ayudarles a que se muevan hacia arriba o hacia abajo en la escalera de la participación.

OTROS RECURSOS



Otros materiales útiles para relacionarse con los medios de comunicación:

Consejos importantes para trabajar con periodistas (página 117), Modelo de comunicado de prensa (página 118) y Hablar con los medios: Destrezas para entrevistas (página 119)

Kit de Herramientas para Incidencia, Plan International, A World at School y Youth Advocacy Group: https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part4_spanish.pdf



Consejos para incluir género y grupos marginados en cabildeo y campañas

- Considera quién (de tu equipo) es mejor para qué actividad de cabildeo y asegúrate de que hay una participación equilibrada de mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados.
- Cuando lleves a cabo reuniones de cabildeo, siempre ten a mano algo de información sobre como el tema afecta a niñas, mujeres y o miembros de grupos marginados.
- ¿Has involucrado a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados en campañas que estés diseñando o lanzando?
- ¿Los mensajes de tu campaña son sensibles desde el punto de vista de género?
- Incluye un numero representativo de niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados en cualquier evento de campaña (reuniones públicas, actuaciones...).
- ¿Piensas que hay algunas actividades de campaña que serían más efectivas si fuesen presentadas solamente por mujeres? (por ejemplo, una obra de teatro).
- Considera quién, de tu equipo, es mejor para participar en entrevistas de radio, TV o periódicos.
- ¿Hay trabajadores de medios de comunicación involucrados en tu campaña (radio, periódicos, TV) que sean conocidos por su falta de sensibilidad en temas de género, ¿y has pensado como aproximarte a ellos?
- ¿Has pensando si mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados usan distintos medios de comunicación? ¿Por qué y puedes involucrarte con ellos?

Paso 9: Actividades y plan de acción & Presupuesto y recursos

Actividades y plan de acción

Este paso supone el desarrollo del plan de acción para la estrategia de incidencia, en otras palabras, el desarrollo del calendario de actividades discutidas y recogidas en pasos anteriores, junto a las actividades de M&E. Asumiendo que el Tema ha sido identificado (Paso 1); que se ha llevado a cabo el proceso de Recopilación de información (Paso 2); que los Riesgos han sido identificados y se ha preparado un plan de Mitigación (Paso 3); que la Meta y los Objetivos han sido claramente definidos (Paso 4); el Mapeo de partes interesadas está hecho (Paso 5); tus Personas y Organizaciones objetivo han sido identificadas (Paso 6) y los Mensajes han sido desarrollados (Paso 7); tus actividades se centraran principalmente en Recopilación de información, Cabildeo, campañas y Medios de comunicación, crear Alianzas y M&E. Tu plan de acción debería también indicar cuando pueden llevarse a cabo las actividades y la persona o equipo a cargo de que ocurran.

Abajo se incluye un posible ejemplo de un plan de acción, con algunas ideas sobre cómo nombrar las actividades. Es importante recordar que esta lista no es exhaustiva y que algunas actividades tendrán que desagregarse en otras. También hay que resaltar, que el trabajo hecho en pasos anteriores será útil al implementar las actividades (por ejemplo, tendrás tus mensajes principales desarrollados para cuando te reúnas con ciertos políticos, puedes usar tus datos de impacto, puedes usar información de tu investigación para convencer a las partes interesadas que aun estén indecisas ...). El ejemplo incluye actividades por área (formación de alianzas, recopilación de información) y también actividades para lograr los objetivos específicos (usando los ejemplos del Paso 4).



Área y objetivos	Ref	Actividad	Cuándo	Quién
Actividades relacionadas con los pasos para desarrollar estrategias de incidencia				
1. Recopilación de información (Del Paso 2: Recopilación de información y)	1.1	Identificar muestras dentro de la comunidad	Fecha	Persona/ Equipo
	1.2	Diseñar encuestas	Fecha	Persona/ Equipo
	1.3	Diseñar entrevistas con partes interesadas	Fecha	Persona/ Equipo
	1.4	Organizar sesiones de 'cuenta cuentos'	Fecha	Persona/ Equipo
	1.5	Buscar fuentes secundarias de información	Fecha	Persona/ Equipo
2. Construcción de Alianzas (Del Paso 5 – Análisis de socios)	2.1	Organizar una reunión con la parte interesada x (empresa privada) para hablar de formar alianza	Fecha	Persona/ Equipo
	2.2	Organizar una reunión con la parte interesada y (donante) para hablar de formar alianza	Fecha	Persona/ Equipo
	2.3	Seguimiento a las reuniones sobre alianzas	Fecha	Persona/ Equipo
3. Cabildeo (del Paso 8: Cabildeo y Campañas)	3.1	Llevar a cabo reuniones con miembro x de Gobierno para hablar de la asignación del presupuesto para la carretera	Fecha	Persona/ Equipo
	3.2	Invitar a políticos x e y a un evento que tiene lugar en la zona afectada	Fecha	Persona/ Equipo
	3.3	Organizar un informe para políticos x e y	Fecha	Persona/ Equipo
4. Campaigning (Del Paso 8: Cabildeo y Campañas)	4.1	Organizar una campaña online para recogida de firmas	Fecha	Persona/ Equipo
	4.2	Preparar panfletos para ser distribuidos en ...	Fecha	Persona/ Equipo
	4.3	Organizar una campaña en redes sociales	Fecha	Persona/ Equipo
	4.4	Organizar una obra de teatro para presentarla en ...	Fecha	Persona/ Equipo
5. Medios (Del Paso 8: Cabildeo y Campañas)	5.1	Organizar entrevista con radio x	Fecha	Persona/ Equipo
	5.2	Organizar entrevista con radio y	Fecha	Persona/ Equipo
	5.3	Contactar TV x para participar en debate sobre nuestro tema de incidencia	Fecha	Persona/ Equipo
	5.4	Preparar e imprimir un brief para el periódico x	Fecha	Persona/ Equipo
	5.5	Invitar a periodistas de los periódicos x e y a un tour de sensibilización sobre nuestro tema	Fecha	Persona/ Equipo
6. Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje	6.1	Organizar reuniones de monitoreo de nuestro equipo	Fecha	Persona/ Equipo
	6.2	Organizar la evaluación final	Fecha	Persona/ Equipo
Actividades relacionadas a las Objetivos Específicos				
0.1	0.1.1	Organizar la logística para las declaraciones públicas de los miembros de gobierno	Fecha	Persona/ Equipo
	0.1.2	Invitar a los medios de comunicación a estar presentes en las declaraciones publicas	Fecha	Persona/ Equipo
0.2	0.2.1	Estar en contacto con el ministerio de transporte por la evaluación	Fecha	Persona/ Equipo
	0.2.2	Organizar logísticas para el equipo evaluador	Fecha	Persona/ Equipo
0.3	0.3.1	Participar en las reuniones pre-presupuesto	Fecha	Persona/ Equipo
0.4	0.4.1	Organizar logística para las reuniones con los jefes de aldea	Fecha	Persona/ Equipo
	0.4.2	Organizar reuniones entre gobierno y los jefes de aldea	Fecha	Persona/ Equipo





Consejos para incluir género y grupos marginados en el desarrollo del plan de acción

- Asegúrate de que mujeres y miembros de grupos marginados de tu equipo participan en el diseño de los planes de acción.
- Piensa en quién, dentro de tu organización, va a llevar a cabo qué actividad, y asegúrate de que hay un buen equilibrio de género.
- Piensa cuándo es el mejor momento para que niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados puedan llevar a cabo las actividades.
- Piensa en momentos del año cuando pueda ser mejor involucrar a mujeres, niñas y/o miembros de grupos marginados en tu estrategia de incidencia.

Presupuesto y Recursos

En este paso, se prepara un análisis de los recursos disponibles y se desarrolla el presupuesto para la estrategia de incidencia.



Análisis de los recursos disponibles¹⁴

Los recursos que tienes disponibles para llevar a cabo el trabajo de incidencia son una mezcla de recursos financieros, capacidades humanas, y conocimientos comunes o compartidos. Examinar todos los elementos, te apoyará a determinar que vacíos deben ser cubiertos antes de empezar la implementación de tu estrategia.

Recursos financieros/fondos

- ¿Qué presupuesto tienes disponible para este proyecto de incidencia?
- ¿De dónde sale el presupuesto: Fondos propios, Socios o donantes, ¿Otros?
- ¿Es posible que tengas problemas de liquidez o que haya retrasos/ problemas con las aprobaciones para gastos?
- ¿Más o menos, cuanto piensas que necesitas para las actividades de incidencia que estas planeando?

Gente (recursos humanos)

- ¿Quién será capaz de trabajar en los distintos aspectos de la estrategia?
- ¿Puedes conseguir su tiempo y compromiso para que se involucren?
- ¿Quién puede hacer qué, dentro de tu equipo?

Habilidades y experiencia

- ¿Crees que la gente a la que has involucrado tiene las habilidades y experiencia que se necesitan?
- Si no, ¿es posible capacitarlos e involucrar otra gente?
- ¿Has incluido una línea en tu presupuesto para formación de capacidades, o es esto parte de un presupuesto institucional global?

Otros recursos humanos

- ¿Tienes acceso a otra gente que pueda ayudar?
- ¿Tienes voluntarios que puedan distribuir panfletos, partidarios a tu causa que puedan escribir cartas, miembros de la comunidad que puedan participar en reuniones?

- ¿Necesitas contratar a alguien externo para partes específicas del trabajo de incidencia? ¿Cuáles? ¿Qué tipo de perfil necesitas?

Contrapartes/socios

- ¿Qué resultados pueden conseguir los socios potenciales?

Información y conocimiento

- ¿Has podido hacer suficiente investigación y análisis sobre el tema?
- ¿Tienes suficiente información sobre tus objetivos (primarios y secundarios) y socios?
- ¿Qué organizaciones son conocidas por saber bastante sobre el tema sobre el que vas a hacer incidencia? ¿Puedes acceder a sus materiales? ¿Pueden trabajar contigo?

Relaciones

- ¿Qué relaciones tienes tu o los miembros de tu personal, socios, o voluntarios, que puedan ser usadas en beneficio de la acción de incidencia?

Reputación

- ¿Tienes tú, o tu organización, una reputación fuerte con las audiencias objetivo, el público o los medios de comunicación?
- Si no, ¿Has desarrollado estrategias para trabajar y superar esta situación?
- ¿Puedes trabajar con gente influyente, portavoces o celebridades en esta estrategia?

Tiempo

- ¿Tienes suficiente tiempo para implementar tu proyecto de forma eficiente?
- ¿Tienes algunas fechas tope que debes cumplir y que puedan afectar este proyecto?
- ¿Hay eventos externos como elecciones, reuniones políticas locales o nacionales, calendarios de consultas para presupuesto, congresos internacionales, que puedas aprovechar?

Desarrollo del presupuesto de la Estrategia de Incidencia

Abajo se presenta una lista útil con algunas categorías para considerar cuando se esté elaborando el presupuesto:

- Salarios y beneficios del personal
- Materiales de oficina
- Actividades y Eventos (incluyendo transporte, refrigerios, precio de las reuniones...)
- Impresión y distribución (panfletos, informes políticos etc.)
- Comunicaciones (llamadas de teléfono, correos, internet)
- Alquiler del espacio de oficina
- Consultorías (investigación, servicios legales, etc.)
- Capacitación
- Matriculas
- Contingencias

¹⁴ Adaptado de 'The Care International Advocacy Handbook', Care





Si la acción de incidencia se incluye como parte de un proyecto que ya está en marcha, el presupuesto de incidencia puede ser calculado como un porcentaje del costo de programas (por ejemplo, cuánto tiempo del oficial de programas será dedicado a incidencia, qué parte del alquiler se puede aplicar a la estrategia de incidencia etc....)



Consejos para incluir género y grupos marginados en presupuesto y análisis de recursos

- Asegúrate de que mujeres y miembros de grupos marginados de tu equipo forman parte de las discusiones sobre el presupuesto y los recursos para la estrategia de incidencia.
- Cuando estés analizando los recursos, asegúrate de que incluyes un número equilibrado de mujeres y/o miembros de grupos marginados de tu equipo en la implementación de la estrategia de incidencia (piensa quién tiene las habilidades, la experiencia, quién tiene el conocimiento, quién ha desarrollado relaciones etc....).

OTROS RECURSOS



Otros materiales útiles para tener en cuenta cuando se estén desarrollando presupuestos:

Ejemplo de cómo integrar presupuestos de incidencia dentro de programas más amplios

Manual del Facilitador: La importancia de la incidencia política, Save the Children (páginas 121-123)

https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/manual_de_incidencia_del_facilitador_save_the_children_oct_20131_3.pdf

Paso 10: Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje

Monitorear y evaluar los resultados y el impacto de acciones de incidencia puede ser difícil. La manera en la que llevamos a cabo trabajo de incidencia es muy diferente a la manera en la que implementamos cualquier otra actividad de desarrollo. Las acciones de incidencia son más impredecibles, más inciertas, y no son lineales. Incidencia implica también cambiar políticas, o normas políticas, y por ello requiere trabajo con representantes del gobierno y políticos, que pueden estar respondiendo a otras demandas.

Hay muchas razones que hacen que el monitoreo y evaluación de acciones de incidencia sean un reto:

- Incidencia es normalmente una actividad a largo plazo y los cambios políticos pueden ser incrementales.
- La implementación puede ocurrir bastante más tarde que el cambio legislativo. Por lo tanto, a menudo, es difícil decir en qué momento ha ocurrido un cambio significativo.
- El proceso de cambio es (normalmente) impredecible.
- Objetivos múltiples – los objetivos de incidencia pueden estar orientados a procesos e incluir cambios en políticas, cambios en programas, trabajo en redes, apertura de espacios democráticos, o mayor responsabilidad por parte de los proveedores de servicios.
- Causa y efecto son normalmente difíciles de demostrar, ya que se pueden usar diferentes enfoques para alcanzar el mismo objetivo (así que no es posible tener certeza sobre el enfoque que finalmente consiguió algún resultado).
- Los resultados de incidencia normalmente son conseguidos por redes o alianzas, y por ello es más difícil atribuirlos a una organización individual.
- La mayoría del trabajo de incidencia es único.

Monitoreo y aprendizaje

El monitoreo de las acciones de incidencia te ayudará a asegurarte de que sean eficientes. También te ayudará a documentar información necesaria para demandar responsabilidades, y mejorar el rendimiento y la comunicación de las acciones.

Al llevar a cabo el monitoreo, es importante documentar información cuantitativa (por ejemplo, número de reuniones de cabildeo con cada parte interesada) así como información cualitativa (el tono de las reuniones, acuerdos, citas de los participantes, puntos de acción etc....). Sin embargo, es vital que el sistema de monitoreo y evaluación no se complique demasiado, es mejor mantenerlo simple. Cualquiera que sea el sistema que se desarrolle para monitorear la información, necesita ser usado y actualizado regularmente (después de cada acción). En el proceso, será necesario monitorear actividades de incidencia, así como otros aspectos incluyendo metas, personas y organizaciones objetivo, relaciones etc....

Para llevar a cabo monitoreo y evaluación es bueno pensar en formas creativas y dinámicas de recoger y presentar información: por ejemplo, un video corto que explique las acciones de incidencia, diapositivas de power point que incorporen citas de los participantes, o testimonios de los participantes recogidos en cámara (estos se pueden proyectar como fondo de una presentación de power point o un vídeo).

Área	Actividad	Fecha	Persona/ Equipo	Comentario
Alianzas	Reunión con parte interesada x (donante) para discutir la idea de establecer una alianza	13/03/2017	Oficial de Incidencia	El donante x no mostró interés en formar parte de la alianza debido a otras prioridades y demandas
Número total de actividades relacionadas con el establecimiento de alianzas: x				
Cabildeo	Los políticos x e y participaron en una visita a terreno para conocer a las familias afectadas	15/01/2017	Oficial de Incidencia y Gerente de Programas	La visita fue un éxito. Los políticos x e y, se involucraron con la comunidad, escucharon sus demandas, y fueron sensibilizados sobre los principales problemas
Número total de actividades de cabildeo: x				
Campañas	Organizar una campaña en redes sociales para movilizar constituyentes y documentar sus mensajes a favor de nuestra causa	01/03/2017	Oficial de Incidencia y equipo de comunicación	Campaña lanzada. A día de hoy (30/06/2017) 600 personas han dejado mensajes en la página web. Los mensajes serán revisados de nuevo en un mes
Número total de actividades de campaña: x				
Relación con medios de comunicación	Entrevista con la radio y	05/02/2017	Oficial de Incidencia	Entrevista hecha. 23 personas participaron a través de llamadas telefónicas en la sesión de preguntas y respuestas
Relación con medios de comunicación	Preparar un brief para el periódico x	15/03/2017	Oficial de Incidencia y equipo de comunicación	Brief preparado
Relación con medios de comunicación	Imprimir el brief para el periódico x	20/03/2017	Oficial de Incidencia y equipo de comunicación	El brief fue impreso y presentado. Publicado el 21/03/2017
Overall number of campaigning activities: x				

Abajo se presenta una posible tabla de monitoreo para documentar la información de acciones de incidencia,

El monitoreo de las acciones de incidencia también implica reuniones regulares con el equipo para discutir avances. Dependiendo de la duración de la estrategia de incidencia (por ejemplo 2-5 años), las organizaciones deberán seleccionar la frecuencia de las reuniones de monitoreo en equipo. La práctica general, recomienda reunirse al menos una vez cada tres meses.





Abajo se presenta un conjunto de preguntas útiles para guiar las discusiones durante reuniones de monitoreo. Las preguntas incluyen una amplia gama de aspectos de monitoreo como metas, relaciones, medios de comunicación y opinión pública. Es importante recordar que no es necesario usar todas estas preguntas, y las organizaciones pueden decidir usar otras que sean más relevantes. Aquí se presentan solo como un menú para seleccionar las más apropiadas y útiles.¹⁵

Objetivo de incidencia	Formación de coaliciones/redes
<p>¿El objetivo de incidencia se mueve sin problemas o se han encontrado obstáculos? ¿Cuáles son los obstáculos y cómo pueden ser superados?</p> <p>¿Qué más puedes hacer para avanzar en la consecución de tu objetivo? ¿Ayudaría la creación de nuevas alianzas, o la aproximación a otros medios de comunicación a mover tu objetivo en el proceso de tomas de decisiones?</p> <p>¿Si parece que no es posible conseguir el objetivo, deberías alterarlo? ¿Qué sería alcanzable?</p> <p>¿Puedes conseguir parte de tus objetivos si negocias o comprometes?</p> <p>¿Qué parte de tu objetivo es reflejada en el cambio político conseguido? ¿Ganaste tu objetivo? ¿Completamente, Parcialmente, Nada?</p> <p>¿Puedes/ Debes tratar de conseguir el resto del objetivo / objetivos en el siguiente ciclo?</p> <p>¿Crees que deberías decidir un nuevo objetivo? ¿Cuáles son los pros y contras de cada decisión?</p> <p>¿El cambio político o programático, ha significado un cambio en el problema con el que estás trabajando?</p>	<p>¿Crees que la coalición fue exitosa en llamar la atención sobre el asunto de incidencia, y crear apoyo para el objetivo?</p> <p>¿Fue la información distribuida a los miembros de la coalición a tiempo? ¿Cómo se puede mejorar la distribución de información?</p> <p>¿Hay asuntos pendientes sin resolver en la coalición? ¿Cómo se pueden resolver?</p> <p>¿Hay un buen nivel de cooperación e intercambio de información entre los miembros de la coalición? ¿Cómo se pueden mejorar las relaciones internas de la coalición?</p> <p>¿Se ganaron o perdieron miembros de la coalición? ¿Cómo puedes conseguir nuevos miembros o hacer que los que están no se vayan?</p> <p>¿La coalición brinda oportunidades para el desarrollo del liderazgo entre los miembros?</p> <p>¿Fueron las redes establecidas útiles para el trabajo de incidencia? ¿Como puedes expandir tu trabajo en redes?</p>

Uso de información y datos	Cabildeo/campañas/medios de comunicación
<p>¿Crees que el uso de información y datos ha contribuido en tu esfuerzo de incidencia? ¿Cómo?</p> <p>¿Se han presentado los datos de una manera clara y persuasiva? ¿Cómo se puede mejorar la presentación de los datos?</p> <p>¿Tu trabajo de incidencia ha generado nuevas preguntas para la investigación? ¿Crees que necesitas más datos, más información para conseguir tus objetivos de incidencia? Si es así, crees que esta nueva información ya existe, ¿o tendrás que realizar nuevos trabajos de búsqueda de información?</p>	<p>¿Cuál es tu impresión general sobre las actividades de cabildeo?</p> <p>¿Crees que la gente adecuada de tu equipo está participando en actividades de cabildeo?</p> <p>¿Hay otras actividades que deberías estar haciendo?</p> <p>¿Cómo responde el público a tus campañas?</p> <p>¿Hay elementos de tu campaña que necesitan ser modificados? ¿Cuales?</p> <p>¿Has recibido cobertura en medios de comunicación? ¿Fue útil? ¿Cómo puedes mejorar la relación con los medios de comunicación?</p> <p>¿Has notado un cambio de tono de los medios con relación al tema de incidencia?</p>

¹⁵ Adaptado de 'The Advocacy Sourcebook', Water Aid



Mensaje/comunicación	gestión/temas de organización
<p>¿Crees que tu mensaje alcanzó a las audiencias clave? ¿Si no, como crees que podrías alcanzar esas audiencias?</p> <p>¿Ha reaccionado la audiencia de forma positiva al mensaje? ¿Qué mensajes han funcionado? ¿Cómo?</p> <p>¿Qué es lo que no ha funcionado y por qué? ¿Como puedes alterar los mensajes que no han sido eficientes?</p> <p>¿Qué formulas han funcionado bien? ¿Qué formas de compartir el mensaje no han sido eficientes y por qué? ¿Cómo se pueden cambiar o mejorar estos formatos?</p>	<p>¿Es tu esfuerzo de incidencia viable desde el punto de vista financiero? ¿Cómo podrías conseguir más fondos?</p> <p>¿Tienes un sistema de contabilidad adecuado? ¿Puedes presentar informes claros y concisos a los donantes?</p> <p>¿Cómo podrías haber presentado tus recursos de una forma más eficiente?</p>





Evaluación y aprendizaje

La buena práctica indica que se debería llevar a cabo una revisión interna en la mitad del ciclo de implementación de la estrategia de incidencia y una evaluación final, al terminar el ciclo.



Abajo se presentan un conjunto de preguntas que los equipos pueden usar durante las revisiones/ evaluaciones a medio plazo.¹⁶ Estas preguntas también pueden ser usadas durante la evaluación final si la organización decide no llevar a cabo un proceso externo (dependiendo del peso, del presupuesto y la naturaleza de la estrategia de incidencia). Como mencionamos en el apartado anterior, estas preguntas se incluyen como un recurso o menú para seleccionar las más relevantes, pero las organizaciones pueden decidir cuáles usar o incluir algunas nuevas

Preguntas sobre el logro de metas y objetivos

- ¿En términos generales, hemos sido capaces de alcanzar nuestra meta?
- ¿Si la respuesta es sí, qué nos dice que hemos conseguido nuestra meta? Ejemplos.
- ¿Si la respuesta es no, por qué no? ¿era la meta demasiado ambiciosa? ¿Fue desarrollada de forma débil?
- ¿En términos generales, hemos sido capaces de alcanzar nuestros objetivos? (discutir uno por uno)
- ¿Si la respuesta es sí, qué nos dice que hemos alcanzado los objetivos? (discutir uno por uno). Ejemplos.
- ¿Si la respuesta es no, por qué no? ¿Eran los objetivos muy ambiciosos? ¿Fueron desarrollados de manera débil?

Preguntas para nuestros aliados en incidencia

- ¿Como estuvieron involucrados en la acción de incidencia?
- ¿Piensan que la evidencia sobre la que se basa la estrategia de incidencia es sólida?
- ¿Hay información adicional que les hubiese gustado tener?
- ¿Fueron claras las metas y objetivos?
- ¿Piensan que fueron usadas las estrategias correctas?
- ¿Qué evidencia existe para mostrar que ha habido cambios en leyes, políticas y prácticas como resultado del trabajo de incidencia?
- ¿De qué manera fue la estrategia de incidencia exitosa y por qué?
- ¿De qué manera la estrategia de incidencia no salió bien y por qué?
- ¿Qué han aprendido de la estrategia de incidencia?

Preguntas para personas u organizaciones objetivo

- ¿Cuál es la naturaleza de su relación con la organización?
- ¿Cuánta información tenían sobre el tema de incidencia antes de ser contactados?
- ¿Fue efectiva la información y evidencia de la organización?
- ¿Qué hizo usted o qué hizo la organización como resultado del trabajo de incidencia?
- ¿Qué cambios en leyes, políticas o procesos han sido (o están siendo) implementados como resultado de la incidencia?
- ¿Hay algo que la organización podría haber hecho de forma más eficiente? Si es así, el qué?

¹⁶ Adaptado de 'An Advocacy Toolkit', Tearfund



Preguntas para beneficiarios o comunidades afectadas por el tema de incidencia

- ¿Han observado cambios en leyes, políticas o prácticas?
- ¿Si ha habido cambios, cómo le han afectado a usted y a la comunidad, aldea?
- ¿Ha habido algunos resultados no esperados? ¿Si la respuesta es sí, cuáles han sido?
- ¿Hay todavía algunos temas que se mantienen sin resolver? Si la respuesta es sí, ¿cuáles son?

Preguntas finales para hacernos a nosotros mismos

- ¿Hemos seleccionado el tema de incidencia correcto? ¿Si la respuesta es no, por qué no?
- ¿Tuvimos suficiente evidencia y análisis para apoyar nuestro caso? Si no, ¿por qué no?
- ¿Permitimos que los beneficiarios de las comunidades afectadas por el tema de incidencia participasen en la estrategia de incidencia? Si no, ¿por qué no?
- ¿Tuvimos suficientes recursos para nuestra acción de incidencia? ¿Si no, por qué no?
- ¿Hemos usado nuestros recursos de manera eficiente para implementar nuestra estrategia?
- ¿Hicimos objetivo a las personas u organizaciones correctas, y los hemos influido de manera efectiva? Si no, ¿por qué no?
- ¿Hemos usado las actividades correctas para persuadir a las personas u organizaciones objetivo?
- ¿Existe evidencia de que nuestro trabajo ha servido para influir la opinión, actitud o comportamiento de tomadores de decisiones sobre nuestro tema de incidencia?
- ¿Qué evidencia existe de que leyes, políticas o prácticas han cambiado como resultado de nuestro trabajo de incidencia?
- ¿Cuál es el cambio que han experimentado los beneficiarios y comunidades afectadas por el tema de incidencia?
- ¿Qué factores externos inesperados han tenido impacto en nuestra labor de incidencia? ¿Podían estos factores haber sido predichos?
- ¿Ha habido algunos resultados no esperados, o no intencionados? Si la respuesta es sí, ¿cuáles?
- ¿De qué manera fue la incidencia exitosa, y por qué?
- ¿En dónde no salió bien nuestra estrategia? ¿Y por qué?
- ¿Qué hemos aprendido que nos puede ayudar a mejorar la próxima vez?



Ideas para incluir género y grupos marginados en M&E

Monitoreo

- ¿Están niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados participando de forma igualitaria en la estrategia de incidencia: ¿Diseño, implementación y monitoreo?
- ¿Cuántos hombres y mujeres en total de nuestro equipo están siendo involucrados en la estrategia de incidencia?
- ¿Qué dicen niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados sobre nuestra intervención de incidencia?
- ¿Hemos documentado citas de niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados sobre sus percepciones del proceso de incidencia?
- ¿Nuestra meta todavía representa beneficios para niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados?
- ¿Los objetivos se están convirtiendo en cambios positivos en las vidas de niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados?
- ¿Están niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados contribuyendo al logro de los objetivos de forma igualitaria?
- ¿Han participado niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados en actividades de campaña y cabildeo?
- ¿Estamos usando las voces de niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados en nuestro trabajo con los medios de comunicación y en nuestras campañas?

Evaluación

- ¿Han participado niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados de forma igualitaria en la estrategia de incidencia: ¿diseño, implementación y monitoreo?
- ¿Cuántos hombres y mujeres en total de nuestro equipo han participado en la estrategia de incidencia de una forma u otra?
- ¿Ha beneficiado nuestro trabajo de incidencia a niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados de forma igualitaria? Como lo sabemos?
- ¿Se han documentado citas de niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados sobre los efectos que el cambio en el tema de incidencia ha traído a sus vidas?
- ¿Se han convertido los objetivos en cambios positivos para niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados?
- ¿Ha habido resultados negativos no intencionados para niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados?
- ¿Han contribuido de forma igualitaria niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados al logro de los objetivos? Han participado niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados en actividades de campaña y cabildeo?
- ¿Hemos usado las voces de niñas, mujeres y/o miembros de grupos marginados en nuestro trabajo con los medios de comunicación y en nuestras campañas?

HERRAMIENTA 13: EJERCICIO DE FACILITACIÓN



Objetivo:

Apoyar a los participantes a elaborar las preguntas más relevantes para monitoreo y evaluación

Pasos:

1. Dividir a los participantes en grupos de 3 o 4 miembros
2. Entregar a la mitad de los grupos, las preguntas de monitoreo, y a la otra mitad, las preguntas de evaluación
3. Pedir a los grupos que discutan las preguntas durante 20 minutos, seleccionando las preguntas que son más relevantes, y haciendo sugerencias sobre nuevas (potenciales) preguntas.
4. Pide a dos grupos voluntarios que presenten su trabajo y abre una sesión plenaria.



Recopilación final: Posible estructura de una Estrategia de Incidencia

Abajo se presenta la posible estructura de una estrategia de incidencia, incluyendo los principales títulos:

1. Tabla de Contenido

2. Contexto: ¿Por qué esta estrategia?

Breve descripción de las discusiones, eventos o decisiones que han llevado a la organización a desarrollar esta estrategia.

3. El Tema/ Asunto de incidencia

Descripción de los principales problemas, barreras y soluciones políticas discutidas (como se sugiere en el Paso 1) y presentación del tema de incidencia.

4. Información y evidencia sobre el tema de incidencia

Tabla de investigación (se puede usar el ejemplo presentado en el Paso 2), breve descripción de las metodologías a utilizar y contenido del análisis PESTLE.

5. Análisis y mitigación de riesgo

Identificación de amenazas y estrategias de mitigación de las mismas.

6. Metas y Objetivos de incidencia

Descripción de las Metas y Objetivos definidos.

7. Análisis de organizaciones interesadas, socios y alianzas

Matriz de aliados y oponentes (explicada en el Anexo IV), breve análisis de la estrategia para relacionarse con otras organizaciones (se pueden usar las preguntas incluidas en el Paso 5).

8. Identificación de personas y organizaciones objetivo

Objetivos primarios y secundarios como se explican en el Paso 6.

9. Mensajes de Incidencia

Mensajes que se presentarán a los distintos objetivos (ministros, parlamento, agencias de comunicación), Resumen de 'Datos de Impacto' usados en cabildeo y campañas.

10. Cabildeo, Campañas y relación con los medios de comunicación

Resumen de las principales estrategias de cabildeo, campañas y relaciones con los medios, y las razones que llevan a elegir esas estrategias.

11. Actividades y plan de acción & Presupuesto y recursos

Descripción de las principales actividades, fecha planeada y persona/equipo responsable (como se sugiere en el Paso 9).

12. Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de la estrategia de incidencia



**“NINGÚN CAMBIO SOCIAL
FUNDAMENTAL OCURRE
POR ACTUACIÓN DEL
GOBIERNO. OCURRE
PORQUE LA SOCIEDAD CIVIL,
LA CONCIENCIA DE UN PAÍS,
SE LEVANTA Y EMPIEZA A
DEMANDAR, DEMANDAR,
DEMANDAR... CAMBIO”**

Joe Biden – Político americano







5. Sección 3: Otros procesos y recursos útiles

Análisis de capacidades:

Algunas organizaciones podrían estar interesadas en evaluar su capacidad de hacer incidencia antes de embarcarse en alguna iniciativa. El Anexo I (presentado al comienzo de este manual) incluye un recurso de sencilla aplicación para que las organizaciones puedan analizar su conocimiento, experiencia y capacidad en incidencia. En el Anexo V se presenta el Voice & Accountability tool, un recurso desarrollado por CAFOD a través del cual las contrapartes pueden analizar su capacidad y el progreso que están alcanzando en acciones de incidencia, centrándose en tres áreas: (1) Participación en procesos de gubernamentales, (2) Desarrollo de estrategias de incidencia y (3) Fortalecimiento de las comunidades/ población representada. La columna 4 es útil para contrapartes que trabajen en temas de incidencia con el sector privado. Cada columna representa un aspecto de incidencia, y está a su vez dividida en elementos necesarios para conseguir resultados positivos en ese aspecto. Entre los elementos, el nivel 1 es el nivel más bajo (o nivel de comienzo) y 5 es el nivel más alto. Es importante que la organización sea fuerte en todos los elementos para poder conseguir cambios a largo plazo.

Análisis y monitoreo de presupuestos y políticas:

La incidencia se trata fundamentalmente de influenciar y cambiar políticas. Por ello, el análisis de políticas y presupuestos son actividades que están normalmente incluidas en estrategias de incidencia. Tener demandas claras en políticas y presupuestos, puede ayudar a las organizaciones a hacer un cabildeo más enfocado y más eficiente. Algunos recursos para apoyar a las organizaciones a hacer análisis y monitoreo de presupuestos y políticas incluyen:

Monitoreo y Análisis de Presupuestos:

Guía ciudadana para el trabajo presupuestario, The International Budget Project (IBP):
https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Guide_to_Budget_Work_spanish1.pdf

Desempeño de indicadores presupuestarios comparables en América Latina, CEPAL:
https://www.cepal.org/ilpes/panorama/documentos/seminario_ba/Presentaciones/estudio_indicadores_Heidi_Berner.pdf

Monitoreo y Análisis de Políticas:

Guía del usuario para el análisis del impacto social y en la pobreza, Banco Mundial::

http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/14587_PSIUsersGuide_Spanish.pdf

Monitoreo y Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos Sociales, UNICEF:

https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippecc_uni_monitoreo_evaluacion.pdf

Políticas Públicas, Formulación y Evaluación, CEPAL:

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/43323/LW_Polpub_antigua.pdf

Herramientas para el impacto en las políticas públicas, ODI:

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3516.pdf>

Observatorios de Políticas Públicas en las Américas, Organización de los Estados Americanos (OEA):

http://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/observatoriosdepolicaspublicas_s.pdf

Incidencia en escenarios de conflicto o sensitivos:

Algunas organizaciones deciden hacer incidencia en escenarios de conflicto o en situaciones de alta sensibilidad. Abajo se presentan algunos recursos que presentan guías para actuar en estos casos:

Comunicación e incidencia política para la construcción de la paz:

<https://icjournal.files.wordpress.com/2013/02/1326310320-3servaescomunicacioneincicendiapolitica.pdf>

La negociación como herramienta de incidencia política:

<https://proyectopascaorg.files.wordpress.com/2016/04/la-negociacion-como-herramienta-de-incidencia-politica.pdf>

Conjunto de Herramientas para la Incidencia, Tearfund (página 193):

https://learn.tearfund.org/~media/files/tilz/publications/roots/spanish/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_spanish_sept15.pdf?la=es-es



6. ANEXOS

Anexo I: Conocimiento, experiencia y capacidad de las contrapartes en incidencia

Criterio 1	Conocimiento y entendimiento de incidencia
Descripción	Se refiere a cómo las contrapartes definen incidencia y su entendimiento sobre iniciativas de incidencia. Se refiere también al lugar que la incidencia toma dentro de las organizaciones y de cómo las contrapartes perciben el papel y las responsabilidades de los diferentes miembros del personal al llevar a cabo acciones de incidencia.
Posición de la contraparte en el Criterio 1	
Muy buen Conocimiento y Entendimiento extensivo	<ul style="list-style-type: none"> Se define incidencia como un conjunto de actividades/ iniciativas dirigidas hacia una persona u organización (normalmente en posiciones de toma de decisiones) destinadas a cambiar una situación específica. La contraparte entiende la diferencia entre actividades e iniciativas de incidencia. La contraparte puede describir las personas/ organizaciones objetivo de la incidencia. Se entiende la incidencia como un compromiso institucional, que requiere de la participación de varios miembros y departamentos del personal. La contraparte puede describir quién es 'responsable' de una iniciativa de incidencia y quién puede / debería 'participar' en ella.
Buen Conocimiento y Entendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Se define incidencia como un conjunto de actividades que tienen por finalidad cambiar alguna situación. La contraparte puede describir los papeles que toman los diferentes miembros del personal al involucrarse en acciones de incidencia.
Nada/ Poco Conocimiento y Entendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Se describe incidencia como una actividad aislada. No se entiende incidencia como un compromiso institucional. Las actividades de los proyectos son las únicas mencionadas por la contraparte como actividades de incidencia.

Criterio 2	Experiencia de las contrapartes involucrándose en trabajos de incidencia
Descripción	Se refiere a niveles (pasados y presentes) de involucramiento de las contrapartes en iniciativas de incidencia.
Posición de la contraparte en el Criterio 2	
Muy buena/ extensiva Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> La contraparte articula claramente actividades y/o iniciativas de incidencia en las que se han involucrado. Hay un vínculo entre actividades, iniciativas y objetivos de incidencia. La contraparte comparte ejemplos claros y específicos de éxitos logrados a través de iniciativas de incidencia. La contraparte articula muy bien el papel tomado en acciones de incidencia.
Buena Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> La contraparte tiene buenos ejemplos de actividades o iniciativas de incidencia en las que se han involucrado. La contraparte articula 1 o 2 ejemplos de éxitos obtenidos a través de actividades de incidencia. La contraparte explica el papel tomado por la organización en iniciativas de incidencia.
Menos Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> La contraparte no explica actividades o iniciativas de incidencia que hayan hecho. No hay ejemplos de éxitos en su trabajo de incidencia. La contraparte no explica el papel de la organización en iniciativas de incidencia.

Criterio 3	Capacidad de las contrapartes para hacer incidencia
Descripción	Se refiere a las habilidades desarrolladas dentro de las contrapartes para hacer incidencia. Este criterio tiene en cuenta capacitaciones, la existencia de estrategias de incidencia, recursos y vacíos de capacidad.
Posición de la contraparte en el Criterio 3	
Muy Buena/ extensiva Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • La contraparte ha desarrollado una estrategia de incidencia y la está poniendo en práctica para conseguir objetivos de incidencia. • La contraparte ha recibido capacitación en incidencia. • La contraparte tiene muy buenos recursos para implementar acciones de incidencia. • Los vacíos de capacidad no bloquean el trabajo de incidencia de la contraparte.
Buena Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • La contraparte ha recibido capacitación en incidencia. • La contraparte tiene recursos sólidos (humanos y financieros) para implementar actividades de incidencia. • La contraparte no tiene una estrategia de incidencia, pero entiende los beneficios de tener una. • Hay algunos vacíos de capacidad identificados que se pueden mejorar con apoyo específico.
Menos Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • La contraparte no tiene una estrategia de incidencia. • La contraparte no ha recibido ninguna capacitación en incidencia. • Los recursos son muy limitados (tanto humanos como financieros) para implementar iniciativas de incidencia. • Los vacíos de capacidad son muchos, y representan un bloqueo para acciones de incidencia.

Anexo II: escenario para discutir analisis de poder

Escenario 1:

El gobierno del país X ha aprobado la distribución de cupones para acceder a fertilizantes y así apoyar a familias del medio rural afectadas por la sequía a plantar y cosechar maíz. El gobierno ha establecido una serie de 5 criterios para seleccionar a las familias, pero ha delegado la selección de beneficiarios en los jefes de las aldeas. Describe por favor una situación, donde los jefes actúan usando el Poder Sobre y otra donde actúan usando el *Poder Para*.

Escenario 2:

Una multinacional extractiva ha decidido abrir negocios de extracción de carbón en el país x. Una de sus decisiones es realocar, y compensar financieramente a 600 familias situadas cerca de la mina. Describe por favor un escenario donde las familias usan su Poder Con y otro donde la empresa multinacional usa su *Poder Sobre*.

Escenario 3:

Una líder comunitaria está preocupada por los casos de violencia de género en su comunidad. Ha organizado una reunión para compartir su preocupación con miembros de la comunidad y concientizar a los participantes sobre la necesidad de frenar los casos de violencia de género. Describe por favor un escenario donde ella usa su Poder De y escribe un par de frases que ella podría decir para alentar a la comunidad, usando su *Poder Con*.

Escenario 4:

El país X está desarrollando una política nacional de Cambio Climático y ha asignado un grupo de trabajadores del gobierno para recoger estudios de caso sobre cómo afectan los cambios climáticos a los agricultores del país. Estos estudios de caso se incluirán en los debates sobre la nueva política. Los miembros del gobierno estarán trabajando mano a mano con miembros y líderes comunitarios formando grupos de investigación. Describe por favor una situación donde estos grupos usan *poder abusivo*.

Escenario 5:

La ONG x está desarrollando un programa de 'acceso a agua' para ser implementado en 5 comunidades del distrito y. Los fondos ya están garantizados y la ONG x está a cargo de seleccionar comunidades participantes y elaborar la propuesta. Describe por favor un par de escenarios donde la ONG x usa *poder abusivo*.

ANEXO III: definicion de metas y objetivos

Discutir las siguientes Metas y Objetivos – ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles?

Escenario 1:

Meta: El Ministro de Infraestructura aprueba una asignación en el presupuesto para reformar las escuelas del distrito X, para septiembre del 2018.

Objetivo 1: 3 representantes del Ministerio de Infraestructura visitan el Distrito x antes de marzo del 2018 para evaluar el trabajo que se necesita hacer.

Objetivo 2: Al menos tres miembros del gobierno local (distrito x) realizan declaraciones públicas sobre la necesidad de reformar las escuelas, para octubre del 2018.

Escenario 2:

Meta: Hay un porcentaje mayor de agricultores usando prácticas de conservación ambiental para diciembre de 2019.

Objetivo 1: El Ministro de Agricultura hace al menos 3 declaraciones públicas sobre la necesidad de sensibilizar a la población en el uso de prácticas de conservación ambiental.

Objetivo 2: El Ministro de Agricultura hace al menos 3 declaraciones públicas sobre la necesidad de sensibilizar a la población en el uso de prácticas de conservación ambiental.

Escenario 3:

Meta: El número de casos de malaria baja x% en el distrito y para diciembre del 2018.

Objetivo 1: Conseguir apoyo de los ministros para facilitar acceso a medicinas, para junio del 2018.

Objetivo 2: Cinco trabajadores de alto nivel del Ministerio de Salud habrán hecho declaraciones públicas a favor de la distribución local de medicinas, para junio de 2018.

Ejercicio individual:

Piensa en tu propia organización y en un área donde te gustaría hacer trabajo de incidencia. Escribe la meta y tres objetivos de tu Estrategia de Incidencia.

Anexo IV: Matrix de aliados y oponentes

Paso 1:

Dibuja una matriz que se divida en cuatro partes iguales

Paso 2:

Escribe todas las organizaciones/individuos discutidos en el Paso 5 en un papel

Paso 3:

Coloca las organizaciones/ individuos en la matriz. Oponentes a la izquierda, Aliados a la derecha. Neutrales en el medio. Cuanta más influencia, más arriba en la matriz



Anexo V: Herramienta para análisis de capacidades

Participación en los procesos gubernamentales	Desarrollo de estrategia de incidencia	Fortalecimiento de las comunidades / la población representada	Participación en las estructuras corporativas
Beneficios resultado de los cambios recomendados	Estratégico y Flexible	Trabajo conjunto	Participación Activa
<ul style="list-style-type: none"> Se reconocen las estructuras formales de consulta, sus decisiones ejercen influencia y aguantan intervención política Hay cambios en la legislación y beneficios auténticos para los hombres y las mujeres de las bases como resultado de las recomendaciones de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) Los encargados de tomar las decisiones trabajan conjuntamente con las OSC para decidir la agenda de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación frecuente de las dinámicas (incluidas las de género) entre los actores a influir y cambios en el contexto y su impacto en las oportunidades y los riesgos Pensamiento estratégico continuo, adaptando las actividades a los desafíos y las oportunidades, y planificación de hitos o momentos significativos Claras recomendaciones de acción basadas en buenas pruebas refinadas con el tiempo, están comunicadas adecuadamente a los actores a influir Participación estratégica con otros actores a través de coaliciones fuertes en que la ONG tiene un papel principal, incluyendo a diferentes sectores tales como el sector académico y el sector privado, según sea apropiado 	<ul style="list-style-type: none"> Los ciudadanos /la población representada hablan por sí mismos o determinan los temas que plantean las OSC. Distintos grupos (tales como las mujeres o los y las jóvenes) contribuyen con sus perspectivas Se percibe fuertemente el sentido de apropiación en los mensajes por todos los grupos (incluidas las personas de distinto género y edad) Las estructuras representativas actúan eficazmente, rindiendo cuentas a sus miembros y planteando temas desde todas sus perspectivas (las de hombres y mujeres de distintas edades) a través de consultas frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas responden rápidamente a los diferentes casos y buscan proactivamente obtener opiniones e información de las comunidades o de los/las trabajadores/as Estructuras para la toma conjunta de decisiones con la participación de mujeres y hombres Cambios en los procedimientos, políticas o estándares a nivel nacional y global con alguna evidencia de que se implementan estos cambios Cuando sea apropiado se adhiere a y respeta el consentimiento libre, previo e informado de las comunidades afectadas
Influencia	Estrategización	Empoderamiento	Acción
<ul style="list-style-type: none"> Se reconocen las estructuras formales de consulta, sus decisiones ejercen influencia y aguantan intervención política Hay cambios en la legislación y beneficios auténticos para los hombres y las mujeres de las bases como resultado de las recomendaciones de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) Los encargados de tomar las decisiones trabajan conjuntamente con las OSC para decidir la agenda de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha analizado concienzudamente el contexto político y se entiende bien cómo los distintos actores involucrados interactúan y cuánto poder ejerce cada uno. Se incluye un análisis de riesgos y de género Se han identificado estrategias claras que usan métodos apropiados para cada grupo meta Las recomendaciones tienen metas claras y se basan en evidencia sólida Papel principal en el desarrollo de agendas para o en la formación de coaliciones/redes relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> Acompañados por la OSC, los ciudadanos y las ciudadanas/las personas representadas por la participan de manera informada y activa en la evaluación de los temas y la identificación de estrategias, las cuales deben responder a las necesidades de los distintos grupos (tales como mujeres y jóvenes) Las estructuras representan a todos los grupos (incluidas mujeres y hombres de distintas edades) e informan eficazmente a sus bases 	<ul style="list-style-type: none"> Respuestas correctivas parciales de las empresas a los problemas individuales planteados por las comunidades y/o los trabajadores y trabajadoras Se establecen algunos mecanismos para la consulta con la participación de mujeres y hombres Las empresas están dispuestas a considerar cambios en los procedimientos o políticas

Participación en los procesos gubernamentales	Desarrollo de estrategia de incidencia	Fortalecimiento de las comunidades / la población representada	Participación en las estructuras corporativas
Transparencia	Análisis	Consulta	Reconocimiento
<ul style="list-style-type: none"> Existen foros ad hoc para consultar con las OSC Los procesos de consulta son transparentes y el gobierno presenta sus reacciones Los encargados de la toma de decisiones están abiertos a escuchar cuestionamientos 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del contexto político y los actores relevantes Se están desarrollando estrategias de influencia con identificación de los actores a influir Las recomendaciones se basan en evidencia sólida y trabajos de investigación Participación activa en redes o coaliciones 	<ul style="list-style-type: none"> Los ciudadanos /la población representada por la OSC (incluidos los distintos géneros y edades) participan en el proceso para identificar y priorizar qué temas abordar Se han desarrollado desde una perspectiva de género estructuras formales de representación o se utilizan estructuras ya existentes que permiten la participación de todas y todos 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas reconocen los problemas de mujeres y hombres, pero no necesariamente toman medidas que solucionen por completo la situación Algunas discusiones ad hoc o interacción con la sociedad civil, las trabajadoras y los trabajadores y/o las comunidades La empresa empieza a revisar sus políticas
Representación	Participación	Concienciación	Reacción
<ul style="list-style-type: none"> El gobierno informa a las OSC acerca del desarrollo de las políticas y de los procesos de implementación Hay oportunidades para proporcionar información y documentos de posicionamiento a los encargados de la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Se trabaja en estudios y discusiones sobre los temas claves Se desarrollan recomendaciones Se asiste a reuniones y se comparte con redes u organizaciones relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> La OSC hace conciencia sobre los sistemas que tienen un impacto sobre los ciudadanos (reconociendo los distintos impactos en los distintos grupos tales como las mujeres y los y las jóvenes) y las oportunidades para cambiar la situación Los ciudadanos/las personas representadas por la OSC trabajan en conjunto de manera organizada para investigar temas y acción o grupos ya existentes inician esta discusión 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas elaboran comunicados pero no toman medidas Algunas reuniones informales con OSC si hay presión por actores externos Empresas comparten información sobre prácticas y políticas
Voz	Exploración	Hablar Por	Pruebas Presentadas
<ul style="list-style-type: none"> La OSC establece a lo interno posicionamientos políticos a través de la discusión y el debate Se inicia la conversación/el diálogo con el gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> Se identifican los temas y se reconoce que se puede ejercer influencia para producir cambios Se está consciente de otras organizaciones y redes trabajando en temas parecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Las OSC basan sus posicionamientos en su experiencia de trabajo con los ciudadanos/la población que representan Se identifican bien claramente los hombres y las mujeres que la OSC dice representar 	<ul style="list-style-type: none"> Las OSC juntan pruebas de problemas para mujeres y hombres de distintas edades y se las presentan a las empresas o a otros organismos responsables

7. Bibliografía y Recursos

(2011) Advocacy Capacity Building, A Training Toolkit (Formación en Incidencia, Un kit de herramientas para capacitación), **Conciliation Resources**

http://www.c-r.org/downloads/AdvocacyCapacityBuildigToolkit_201110.pdf

(2009). Advocacy & Lobbying: The 4 Ps of Being Influential (Incidencia & Cabildeo: Las 4 Ps para ser influyente), **ODI**

<https://www.odi.org/publications/5917-policy-influence-4-ps-being-influential>

(2014). Care International Global Advocacy Handbook (Manual de Incidencia Global, Care International), **Care International**

<https://www.care-international.org/files/files/publications/CI-Global-Advocacy-Handbook.pdf>

Coulby, H. (2008). Advocacy and Campaigning Course Toolkit (Herramienta de Incidencia y Campaña), **INTRAC**

<https://www.scribd.com/document/158180621/INTRAC-Advocacy-and-Campaigning-Toolkit-pdf>

De Jager, W. (2014). Advocacy Capacity Assessment Tool (Herramienta para evaluar la capacidad),

Dutch Consortium for Rehabilitation

http://www.dcr-africa.org/Uploaded_files/Zelf/advocacy-capacity-assessment-tool-acat-english.965a03.pdf

Edleston J. (2013) Advocacy Toolkit (Kit the herramientas de Incidencia), **Plan International, A World at School and YAG (Youth Advocacy Group)**

http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1116/Youth_Advocacy_Toolkit_English.pdf

O'Connell, M. (2007). The Advocacy Source Book (Fuente de Informacion sobre Incidencia), **Water Aid**

<http://www.advocacyaccelerator.org/wp-content/uploads/2017/06/Advocacy-sourcebook.WaterAid.pdf>

Sloot, H. & Gaanderse, M. (2010) Guidelines on lobby and advocacy (Pautas para cabildeo e incidencia), **ICCO**

http://www.e-alliance.ch/fileadmin/user_upload/docs/Advocacy_Capacity/2011/8._ICCO_Guidelines_on_Lobby_and_Advocacy_2010.pdf

(2011). Straight to the Point: Setting Advocacy Priorities (Directos al grano: Decidiendo prioridades de incidencia), **Pathfinder International**

<http://www.pathfinder.org/publications/straight-to-the-point-setting-advocacy-priorities/>

(2011). Straight to the Point: Assessing the political environment for advocacy (Directos al grano: Evaluando el ambiente político para incidencia), **Pathfinder International**

<http://www.pathfinder.org/publications/straight-to-the-point-assessing-the-political-environment-for-advocacy/>

(2011). Straight to the Point: Mapping an Advocacy Strategy (Directos al grano: Mapeo de una Estrategia de Incidencia), **Pathfinder International**

<http://www.pathfinder.org/publications/straight-to-the-point-mapping-an-advocacy-strategy/>

Veneklasen, L & Miller, V. (2002). A new Wave of Power, People and Politic (Una nueva ola de Gente, Poder y Política), **Just Associates**

<https://justassociates.org/en/resources/new-weave-power-people-politics-action-guide-advocacy-and-citizen-participation>

Watson, J. (2015). Advocacy Toolkit (Conjunto de herramientas para la incidencia), **TEARFUND**

http://tilz.tearfund.org/~media/files/tilz/publications/roots/english/advocacy_toolkit/second_edition/tearfundadvocacytoolkit.pdf?la=en

Websites:

The Advocacy Accelerator website

www.advocacyaccelerator.org

http://www.advocacyaccelerator.org/wp-content/uploads/2016/05/CatalystsforChange_Resources.pdf

Advocacy & Awareness (Incidencia & Concientización),

International Diabetes Federation

<https://www.idf.org/our-activities/advocacy-awareness>

Campaigners Toolkit, Build Your Own Tool (Kit de herramientas para activistas, construye tu propia herramienta)

The Change Agency

<http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/build-your-own-toolkit/>

Sustainable Development 2015, Advocacy Toolkit Mini-Site (Desarrollo Sostenible 2015, Herramienta para incidencia, Mini-sitio), **CIVICUS – Stakeholder Forum**

<http://www.sustainabledevelopment2015.org/AdvocacyToolkit/index.php/post-2015-what-it-is-and-how-you-engage-2/steps-to-develop-your-advocacy-strategy>

The Advocacy e-lab (El e-lab para incidencia), **World Vision**

<http://www.advocacyelab.com/>



www.sciaf.org.uk



Scottish Catholic International Aid Fund
19 Park Circus
Glasgow G3 6BE
T: 0141 354 5555
E: sciaf@sciaf.org.uk

SCIAF es la organización benéfica de ayuda y desarrollo de la Iglesia Católica en Escocia y orgulloso miembro de la familia de Cáritas.
19 Park Circus, Glasgow, G3 6BE. Tel: 0141 354 5555 Correo electrónico: sciaf@sciaf.org.uk
Número de organización benéfica registrada: SC012302 Número de compañía: SC197327